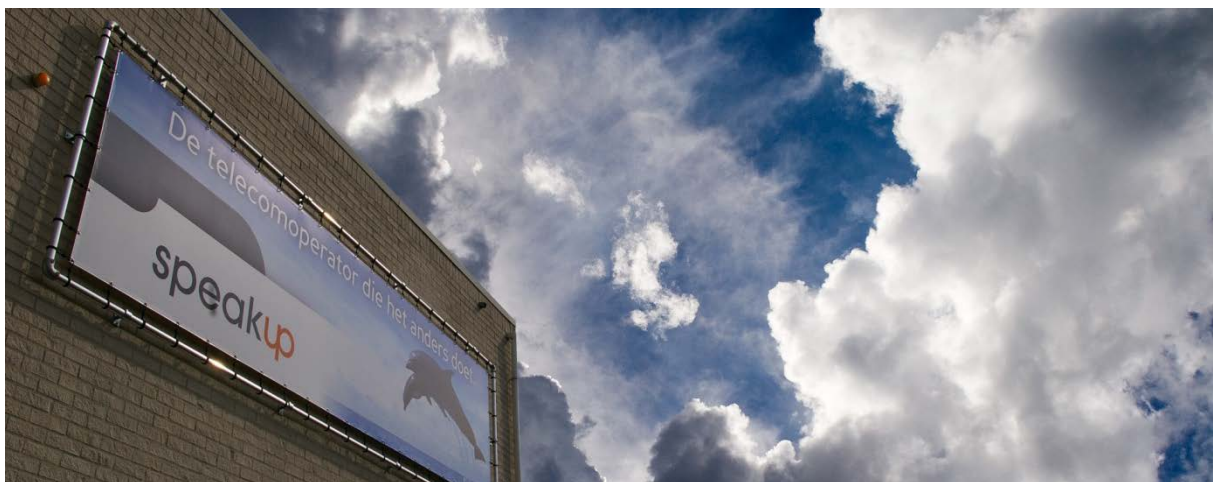


De partner aan het woord

Een onderzoek naar de partnertevredenheid



Helder, flexibel, betrouwbaar



Datum: 4 juni 2014

Versie: 1.8 Eindrapport

Begeleider SpeakUp BV

Giuseppe Levatino
giuseppe@speakup.nl
088-7732573

Begeleider Universiteit Twente

Dr. Ir. Petra Hoffmann
p.hoffmann@utwente.nl

Meelezer Universiteit Twente

Niels Pulles, Msc.
n.j.pulles@utwente.nl

Auteur

Michel Huisman
m.huisman@student.utwente.nl
06-41661337
s0204331

UNIVERSITEIT TWENTE.

Verklarende woordenlijst

Case	Iedere (potentiële) klant
CDR	Call Detail Report
DNS	Domain Name System
HTTP	Hypertext Transfer Protocol, het protocol dat de communicatie tussen webserver en webbrowser verzorgd
IP	Internet Protocol
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
KSF	Kritieke Succesfactor
NOC	Network Operations Center
P(A)BX	Private (Automatic) Branch eXchange, een fysieke telefooncentrale
Porteren	Het overdragen van een nummer van de ene telefoonoperator naar de andere met behoud van het telefoonnummer
Protocol	Een set van regels en afspraken dat nodig is om te kunnen communiceren
PSTN	Public Switched Telephone Network, het traditionele telefonienetwerk
RT	RequestTracker, het interne communicatiesysteem van SpeakUp
SIP	Session Initiation Protocol, een protocol om multimediacommunicatie zoals VoIP mogelijk te maken
SLA	Service Level Agreement
SOF	Service Order Form
Ticket	Ieder afzonderlijk gedocumenteerd klantcontact in RequestTracker
VoIP	Voice over Internet Protocol, het protocol dat gebruikt wordt voor IP-telefonie
Webhosting	Een dienst die ruimte aanbiedt voor het opslaan van informatie dat toegankelijk is via een website
Softphone	Computersoftware om bellen via het internet mogelijk te maken

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in de afrondende fase van de bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Na een studieswitch in het eerste jaar, vier jaren van studeren en als laatste een stage van 4,5 maanden wordt dit toch de eerste echt grote mijlpaal aan de UT.

Het studeren viel vaak zwaar, maar met veel discipline en doorzettingsvermogen is het mij gelukt de bacheloropleiding te volbrengen. Deze bacheloropdracht heeft mij geholpen om meer inzicht te krijgen in mijn toekomst en bijbehorende carrière. De ervaringen die ik de afgelopen tijd heb opgedaan geven een goed beeld van het werken in een dienstverlenende organisatie. Dit kan ik weer gebruiken voor het maken van een beroepskeuze op een later tijdstip.

Daarnaast heb ik veel geleerd en nieuwe kennis opgedaan. In de volgende hoofdstukken staat het proces van begin tot eind beschreven. Van het bureauonderzoek tot het opstellen van de theorie en vervolgens het uitvoeren van het onderzoek, de resultaten, de analyse en de conclusie. In bijlage 8.1 is een korte zelfreflectie toegevoegd over mijn bevindingen tijdens deze bacheloropdracht.

Uiteraard was dit rapport niet tot stand gekomen zonder de hulp van anderen. Ik wil de volgende mensen bedanken voor hun hulpvaardigheid in de afgelopen periode: Petra Hoffmann voor haar rol als begeleider vanuit de UT. Op regelmatige basis kon ik bij haar terecht voor het bespreken van de voortgang en kon ik rekenen op nuttige feedback, tips en advies om mijn onderzoek in goede banen te leiden. Niels Pulles als meelezer vanuit de UT. Van hem heb ik waardevolle feedback mogen ontvangen op mijn concept eindrapport. Giuseppe Levatino voor zijn rol als begeleider in het bedrijf. Hij heeft mij geholpen aan belangrijke informatie en met hem kon ik mijn opdracht afstemmen op recente ontwikkelingen in het onderzoek. Ook mijn collega's van de afdeling sales wil ik bedanken. Zij zorgden er voor dat het nooit saai werd door interessante weetjes en hun gevoel voor humor te delen. Na mijn verhuizing naar de marketingafdeling waren daar weer nieuwe collega's en medestagiairs om elke dag met frisse moed te beginnen. En als laatste iedereen die ik hier niet benoemd heb maar wel tijd vrijgemaakt hebben of in iedere andere vorm mij hebben geholpen met het uitvoeren van dit onderzoek.

Ik hoop dat ik mijn steentje heb kunnen bijdragen aan het verhogen van de klanttevredenheid binnen SpeakUp.

Met vriendelijke groet,

Michel Huisman

Enschede, 3 juni 2014

Managementsamenvatting

Klanttevredenheid is van groot belang voor iedere organisatie. Met de komst van het internet is dit de laatste jaren alleen nog maar toegenomen. Klantervaringen kunnen op vele manieren gedeeld worden en binnen een mum van tijd zijn anderen op de hoogte van een minder goede klantervaring. Klanten worden hierdoor steeds kritischer als het op dienstverlening aankomt. Vandaar dat het ook steeds belangrijker is om klantinformatie snel en effectief te gebruiken. SpeakUp krijgt op dit moment vooral klantinformatie binnen via het klantcontact van onder andere de partnermanagers. Dit contact geeft een goed algemeen beeld, maar zij zouden dit nog beter in kaart gebracht willen hebben. Daarom is dit onderzoek in de vorm van een bacheloropdracht uitgevoerd.

Het onderzoek bestaat uit een steekproef van zowel partners als medewerkers waarbij de nadruk op de partners ligt. Uit de partners is een representatieve selectie gemaakt waarbij onder andere gekeken is naar de grootte en type van de partner. Vervolgens hebben er bezoeken plaatsgevonden bij de partners en is daar een interview gehouden waarbij verschillende vragen ten aanzien van klanttevredenheid zijn gesteld. Ook is er een vragenlijst ingevuld door de geselecteerde partners.

Door middel van literatuurstudie zijn er verschillende modellen en theorieën gebruikt om de tevredenheid te onderzoeken. Er zijn verschillende factoren onderzocht die van belang zijn bij het beoordelen van de tevredenheid. Dit zijn de kritieke succesfactoren (KSF's). Uit de resultaten is gebleken dat de meningen van partners verdeeld waren bij de factoren efficiëntie, klachtenservice, beschikbaarheid informatie, tijdigheid en communicatie. De gemiddelde scores zijn dan wel weer prima. Factoren waarvan partners unaniem zeiden dat zij hier zeer tevreden tegenover staan zijn kwaliteit, innovatie, prijs, betaling, en het functioneren van het personeel. Verder hebben de partners en het personeel gelijke opvattingen over de belangrijkheid van kwaliteit, prijs, zekerheid en betrouwbaarheid, tijdigheid en flexibiliteit, betrokkenheid en inlevingsvermogen.

Met deze gevonden factoren is ook bekeken waar de knelpunten zitten waardoor er een verschil ontstaat tussen de verwachtingen van partners en hun ervaring met de dienstverlening. Hierbij is gebruik gemaakt van het Servqual model. Gebleken is dat de grootste verbeterlag gewonnen kan worden in (1) het verschil tussen de richtlijnen en specificaties van de dienstverlening en de uitvoering daarvan en (2) de communicatie naar de klant over de dienstverlening en de uitvoering daarvan. Hierbij kan er vooral gewonnen worden op het gebied van implementatie van mogelijkheden in de software en efficiëntie.

De conclusies die hieruit getrokken kunnen worden zijn dat SpeakUp het op zich prima doet, maar dat het zich wel moet blijven innoveren zodat zij de concurrentie blijven. Verder wil de partner het graag makkelijk gemaakt worden. Dit kan onder andere door hen een mogelijkheid te bieden om kant en klare marketinginformatie van SpeakUp één op één door te kunnen geven aan hun eindklanten.

Kanttekening bij het onderzoek is dat er voor het veldonderzoek weinig partners bereid waren gevonden om een interview te geven en/of de enquête in te vullen. Hierdoor is het niet zeker of de uitkomsten geheel te generaliseren zijn naar alle partners. Per KSF is ook de interne validiteit

gemeten door middel van Cronbach's alpha. Ook hier zijn niet alle meetpunten acceptabel te noemen.

Punten die partners aandragen om de dienstverlening en daarbij de tevredenheid te verbeteren zijn ook uit het onderzoek gekomen. De punten waar partners de meeste kritiek op hebben zijn de beperkte mogelijkheden binnen de portal, de automatisering van processen dat onder niveau is en het gebrek aan een offertetool.

Inhoud

1	Introductie.....	8
1.1	Over SpeakUp BV.....	8
1.1.1	Diensten.....	8
1.1.2	Partners	10
1.2	Doel van het onderzoek	11
1.3	Probleemstelling.....	12
1.3.1	Hoofdvraag	12
1.3.2	Deelvragen.....	12
1.4	Criteria van het onderzoek.....	12
2	Theorie.....	13
2.1	Wat is klanttevredenheid?	13
2.1.1	Klanttevredenheid als doorlopend proces	14
2.2	Customer Satisfaction - Service Quality (CS-SQ) Model.....	14
2.3	Total Perceived Quality (TPQ) Model.....	17
2.4	Integreren tot één model.....	19
2.4.1	Bruikbare elementen uit het CS-SQ model	19
2.4.2	Bruikbare elementen uit het TPQ model	19
2.4.3	Gecombineerd klanttevredenheidsmodel	20
2.5	Servqual	22
2.6	Overzicht theorie.....	23
3	Methodologie	24
3.1	Deelvragen in het kort.....	24
3.1.1	Deelvragen 1 en 2.....	24
3.1.2	Deelvraag 3.....	24
3.1.3	Deelvraag 4.....	24
3.1.4	Deelvraag 5.....	25
3.1.5	Deelvraag 6.....	25
3.2	Het verzamelen van informatie.....	25
3.2.1	Contact met personeel	26
3.2.2	Contact met partners	26
3.3	Analyseren van de data	29
3.3.1	Het gebruik van het klanttevredenheidsmodel.....	29
3.3.2	Het gebruik van statistiekprogramma SPSS	29
3.3.3	Vergelijking met gedachten personeel.....	29
3.4	Conclusies trekken uit de analyse	30
3.4.1	Inpassen in Servqual model.....	30
4	Het meten van klanttevredenheid	31

4.1	Kritieke Prestatie Indicatoren.....	31
4.2	Bruikbaarheid / toepassing bij SpeakUp	32
5	Onderzoeksresultaten en analyse	34
5.1	Bestaande informatie.....	34
5.2	Visie van de partners	34
5.2.1	De uitkomst uit vragenlijst partners.....	34
5.2.2	De uitkomst uit interviews met partners	41
5.2.3	Visie van partners in het tevredenheidsmodel	41
5.3	Visie van het personeel	42
5.3.1	De uitkomst uit vragenlijst personeel	42
5.3.2	Vergelijking resultaten partners en personeel.....	43
5.4	Waar kunnen verbeteringen doorgevoerd worden?	43
6	Conclusies en aanbevelingen	45
6.1	Conclusies	45
6.2	Mogelijke verbeterpunten	46
6.3	Aanbevelingen.....	48
6.4	Beperkingen van dit onderzoek.....	49
6.5	Opnieuw meten in de toekomst.....	49
6.6	Mogelijkheden voor verder onderzoek.....	50
6.6.1	Balanced Scorecard	50
6.6.2	Customer Equity Test	51
7	Bron- en literatuurlijst	52
8	Bijlagen	54
8.1	Zelfreflectie.....	54
8.2	Vragen personeel over bestaande informatie	54
8.3	KSF's en KPI's voor het meten van de technische, functionele en relationele kwaliteit	54
8.4	Vragen Critical Incident Technique	58
8.5	Vragenlijst partners	59
8.6	Interviewverslagen partnerbezoeken	63
8.7	SPSS output partners (descriptives)	63
8.8	SPSS output personeel (descriptives).....	64
8.9	SPSS output partners (Cronbach's alpha's)	66

1 Introductie

Dit eerste hoofdstuk is bedoeld als inleiding op het onderzoek. Hier wordt het bedrijf voorgesteld, de diensten besproken en uitleg gegeven over de verschillende partnervormen. Vervolgens wordt de doelstelling van het onderzoek besproken en worden de onderzoeksvragen gedefinieerd. Afsluitend vinden we de afbakening met de criteria en randvoorwaarden van het onderzoek.

1.1 Over SpeakUp BV

SpeakUp BV (hierna te noemen SpeakUp) is een tienjarig bedrijf dat zich telecom operator richt op innovatieve telecommunicatiediensten. SpeakUp stelt deze diensten beschikbaar aan eindgebruikers via haar landelijk dekkende partnerkanaal. Deze partners trekken klanten aan en SpeakUp zorgt vervolgens voor de uitrol van telefoniediensten naar deze klanten.

Het netwerk van SpeakUp biedt dekking in onder andere Nederland, België en Engeland. Het hoofdkantoor van SpeakUp is gevestigd in Enschede, waar ook één van de drie datacenters zich bevindt. De andere datacenters zijn geografisch gescheiden en ondergebracht in Amsterdam en Arnhem. Zo kan er ook bij een storing in één van de centers gegarandeerd worden dat de diensten gewoon doorgaan. Hierdoor biedt SpeakUp hoge, dan wel de hoogste betrouwbaarheid in telecomland. De afgelopen 3 jaar is er een up-time gerealiseerd van 100%. Dit is de periode waarin het systeem dat de verbindingen realiseert naar behoren functioneert. Hierdoor is SpeakUp wel één van de duurdere providers (Levatino, 24-10-2013).

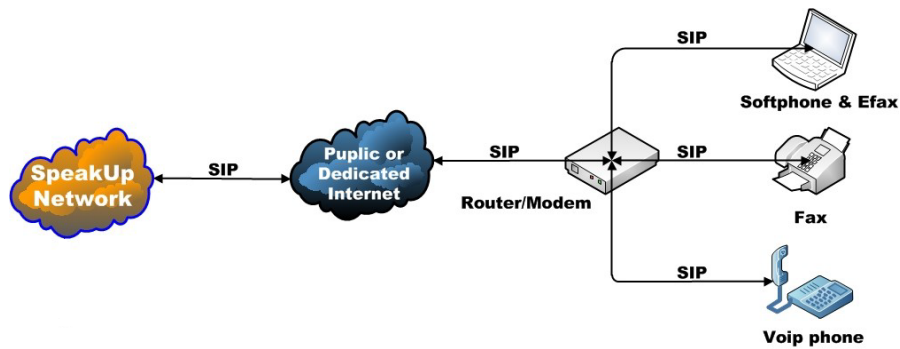
Vanwege het grote aantal partners (meer dan 180 in Nederland) is het voor SpeakUp soms lastig om na te gaan wat deze partners verwachten van een organisatie als SpeakUp. Waarom raden zij klanten SpeakUp aan en waarom hebben zij überhaupt een partneragentschap met SpeakUp gesloten? Zijn zij tevreden over de samenwerking met SpeakUp? Dit zijn allemaal vragen waar een antwoord op gezocht wordt.

1.1.1 Diensten

De dienst waar het bij SpeakUp hoofdzakelijk om draait is IP-telefonie. Traditioneel zijn spraak- en datanetwerken gescheiden, maar bij IP-telefonie wordt het internet gebruikt om spraak te transporteren (IP staat voor Internet Protocol). Zo ontstaat de mogelijkheid om de netwerken samen te voegen en is er nog slechts één infrastructuur nodig.

IP-telefonie wordt ook wel Voice over IP (VoIP) genoemd. Anders dan het Hypertext Transfer Protocol (http), dat de communicatie tussen een webbrowser en een webserver verzorgd, maakt VoIP gebruik van het Session Initiation Protocol (SIP). SIP is het algemene protocol dat ingezet wordt voor multimediacommunicatie zoals audio en video. Een voorbeeld van hoe zo'n SIP netwerk er uit kan zien is weergegeven in Figuur 1.1.

Het voordeel van VoIP bellen is dat het veel functionaliteit en flexibiliteit bevat. Enkele voorbeelden van functies naast het normaal bellen zijn voicemail, faxen, voicerecording, wachtrijen, doorschakelen, groepsgesprekken, wachtrijmuziek en meer.



Figuur 1.1: Een voorbeeld van een telefonienetwerk met het SIP protocol.

SpeakUp onderscheidt vier primaire telefoniediensten (SpeakUp BV, 2011a), te weten:

- **SpeakUp Passport**
- **SpeakUp Trunk**
- **SpeakUp Compass**
- **SpeakUp Mobile**

Passport is als flexibele telefonie oplossing voor thuis en onderweg de meest eenvoudige dienst (SpeakUp BV, 2013c).

De gebruiker is altijd bereikbaar op een zakelijk vast telefoonnummer. Een voorbeeld van dit model is wanneer in

eerste instantie het kantoor gebeld kan worden op een standaard bureautelefoon. Zodra de medewerker op pad gaat is hij via een 'softphone' (laptop met headset) bereikbaar. En dat op hetzelfde nummer, zodat de beller niet na hoeft te denken welk nummer hij intoetst. Passport heeft geen telefooncentrale mogelijkheden.



Bij *Trunk* is er een bestaande telefooncentrale bij de gebruiker aanwezig die aangesloten wordt op het SpeakUp netwerk. Hiermee kan dan intern en extern gebeld worden zoals de klant gewend is. Ook komen er diverse extra diensten beschikbaar zoals doorschakelen, fax-to-email en voicemail to email.

Compass is een volwaardige virtuele telefooncentrale die geschikt is om bedrijven te kunnen voorzien van alle functionaliteiten van een telefooncentrale, zonder dat ze deze zelf in huis hoeven te hebben (SpeakUp BV, 2013a).

Met behulp van het online configuratiesysteem kan de klant zelf de juiste instellingen verzorgen. Ook zijn er uitgebreide mogelijkheden om het telefoonverkeer te analyseren en te rapporteren. In een zogenoemd Call Detail Rapport (CDR) is een overzicht te vinden hoe lang er is gebeld vanaf welke locatie en in welk tijdsbestek. Dit is de meest complete oplossing die SpeakUp te bieden heeft.



SpeakUp mobiel

SpeakUp levert ook mobiele telefonie in twee varianten. De eerste zonder abonnement, waar alleen voor het verbruik betaalt wordt. Bij de tweede variant, 'mobile on PBX' geheten, maakt de mobiele telefoon deel uit van de Compass omgeving en heeft daardoor dezelfde voordelen als bij SpeakUp Compass.

1.1.2 Partners

De Partners van SpeakUp zijn vrijwel allemaal ICT gerelateerd. Het zijn veelal automatiseerders met een uitgebreid dienstenpakket. Enkele voorbeelden hiervan zijn webhosting, netwerkstructurering, internet, communicatieoplossingen en het onderhoud en beheer hiervan. Niet alle partners zetten de SpeakUp diensten op dezelfde manier in de markt. Er worden namelijk twee verschillende partnervormen aangeboden (SpeakUp BV, 2011b), te weten:

- **Agent**

De partner biedt SpeakUp VoIP diensten aan, eventueel in combinatie met eigen producten en/of diensten. In de partnerovereenkomst is een vorm van commissie afgesproken over de abonnements- en gesprekskosten van gebruikers. Ook hoeven de agenten de facturatie van de eindklanten niet zelf te doen, dit wordt namelijk rechtstreeks verzorgd door SpeakUp. Hij voert wel zijn eigen support en communicatie naar de klant.

- **Whitelabel**

De partner verkoopt de services onder zijn eigen merknaam en bepaalt hierbij zijn eigen tarieven. Er is een speciaal inkooptarief op abonnements- en gesprekskosten. Hij voert zijn eigen support, communicatie en facturatie naar de gebruiker. Vaak maakt telefonie deel uit van een groter pakket aan diensten in de bedrijfsvoering van de whitelabelaar.

De verhouding agent/whitelabel ligt op ongeveer 60%/40%.

Het SpeakUp partner programma voor agenten bestaat uit 3 niveaus van partnerschap met elk zijn eigen voordelen en vereisten (SpeakUp BV, 2013b).

[Dit gedeelte is vertrouwelijk]

Alle niveaus worden standaard voorzien van trainingen, marketing- en (pre-)saletools en technische ondersteuning die nodig zijn om de dienstverlening van SpeakUp te kunnen vermarkten. Voordelen van een hoger niveau kunnen zijn dat de kosten per minuut lager worden of dat er meer commissie uitbetaald wordt over de belminuten van eindklanten.

1.2 Doel van het onderzoek

Voor een bedrijf in de dienstverlenende sector is het te allen tijde van belang dat men op de hoogte is van de kwaliteit van haar diensten en van hoe klanten deze diensten ervaren. Op dit moment is het zo dat deze informatie vooral binnenkomt via het klantcontact van de partnermanagers met de klant. Eens in de zoveel tijd bezoekt de partnermanager de partner voor een evaluerend gesprek. Hierin wordt getracht meningen van de partner over de dienstverlening te achterhalen en dit te delen met het management team. Vaak gaat dit gepaard met het bespreken concrete gebeurtenissen van de afgelopen tijd. Voorbeelden van opmerkingen die partners hebben zijn dat ze de adviesprijs van Compass te hoog vinden of dat ze meer inzicht willen hebben in de logfiles. Bij het afhandelen van storingen en problemen bij eindklanten willen de partners zelf kunnen uitzoeken wat er aan de hand is zonder dat ze daarvoor SpeakUp hoeven te benaderen (Levatino, 2013).

Dit klantcontact geeft uiteraard een goed algemeen beeld van wat er speelt. Maar tegenwoordig is niet meer genoeg. Door de digitalisering van de samenleving zijn er veel manieren om ervaringen te delen. Binnen een mum van tijd zijn anderen op de hoogte van een minder goede klantervaring. Klanten worden hierdoor steeds kritischer als het op dienstverlening aan komt. Vandaar dat het ook steeds belangrijker is om klantinformatie snel en effectief te gebruiken.

De aanwezige klantinformatie is op dit moment nog geen gestructureerde data waar analyses op uitgevoerd kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om de ervaringen en mate van tevredenheid van de partners op een gestructureerde manier helder te krijgen. Dit zal ik gaan doen door eerst een model te ontwerpen en aan de hand daarvan een veldonderzoek te starten. Hierbij zullen de partners de doelgroep vormen. De steekproef zal bestaan uit een representatieve selectie waarbij onder andere gekeken wordt naar de grootte en soort van de partner. Ook wil ik proberen om als afsluiting concrete oplossingen aan te dragen die gebruikt kunnen worden bij het verbeteren van de dienstverlening.

Na afloop van het onderzoek bij partners en eigen medewerkers moet de volgende informatie bovengehaald zijn:

- De mate van tevredenheid bij de partners.
- De verwachting en behoeften van de partner m.b.t. de dienstverlening.
- De verwachting van de medewerkers/management over het oordeel van de partner.
- Het eigen oordeel van medewerkers/management over de kwaliteit van de dienstverlening.

In het rapport zullen de meest voorkomende problemen genoemd worden en dit wordt vergeleken met de informatie die al bekend is bij SpeakUp. De bedoeling is dus dat het onderzoek een bevestiging wordt van de reeds bekende informatie en tevens nieuwe bevindingen aan het licht zal brengen. Vervolgens zal er gekeken worden of er aanbevelingen gedaan kunnen worden ter verbetering van de dienstverlening. Dit rapport heeft dus vooral een informatieve functie zodat directie en managers op de hoogte gebracht worden. Hiermee kan SpeakUp de klanttevredenheid verhogen.

1.3 Probleemstelling

Om de doelstelling te kunnen bewerkstelligen en om het onderzoek zelf vorm te geven worden hier eerst hoofd- en deelvragen gedefinieerd. In de loop van dit rapport zullen de deelvragen worden beantwoord. Deze zullen stuk voor stuk bijdragen in de beantwoording van de hoofdvraag.

1.3.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag waar dit onderzoek om zal draaien luidt als volgt:

‘Wat is de huidige mate van tevredenheid bij de partners van SpeakUp, wat zijn de knelpunten hierin en wat moet er gebeuren om de tevredenheid in de toekomst te verhogen en opnieuw te meten?’

1.3.2 Deelvragen

1. Wat is klanttevredenheid?
 - Welke dimensies in de klanttevredenheid kunnen onderscheiden worden, en hoe worden deze beïnvloed?
 - Hoe kunnen deze dimensies toegepast worden bij dienstverlenende organisaties?
2. Welke indicatoren kunnen gebruikt worden om de klanttevredenheid te beoordelen?
 - Welke KPI's kunnen gebruikt worden door SpeakUp?
 - Hoe kunnen we deze KPI's toepassen?
3. Van welke informatie wordt momenteel binnen SpeakUp gebruik gemaakt om de klanttevredenheid te beoordelen?
 - Wat is er al bekend op het gebied van tevredenheid?
 - Hoe is deze informatie verzameld?
 - Hoe is deze informatie vastgelegd?
4. Wat is op dit moment de mate van tevredenheid bij de partners met de door SpeakUp geleverde diensten?
 - Hoe wordt er gedacht over de verschillende aspecten van de dienstverlening?
 - Wat zijn de knelpunten?
 - Kunnen deze knelpunten toegeschreven worden aan een bepaald proces of afdeling?
 - Is dit anders dan hetgeen er al bekend is?
5. Hoe kan SpeakUp de tevredenheid van partners verhogen?
 - Wat zou er concreet veranderd moeten worden?
6. Hoe kan in de toekomst de tevredenheid opnieuw gemeten worden?
 - Wat was goed en wat moet anders?

1.4 Criteria van het onderzoek

Om het onderzoek niet te breed en te oppervlakkig te laten worden is het nodig dat er grenzen gesteld worden. Dit onderzoek richt zich op de klanttevredenheid van de partners. Dit zijn voor SpeakUp namelijk belangrijke tussenpersonen die de producten en diensten moeten aanbieden aan de eindklant. De contractrelatie tussen SpeakUp en de eindklanten voor het doen van facturatie wordt in dit onderzoek dus niet meegenomen. De facturatie van de partners zelf uiteraard wel.

De personen waar dit rapport met name voor geschreven wordt zijn de Senior Partner Manager (externe begeleider), het management team, de sales afdeling, de UT begeleider, de UT meelezer en andere geïnteresseerden. Voor de laatste groep wordt er een exemplaar samengesteld waarin vertrouwelijke informatie aangepast en/of verwijderd is.

2 Theorie

In dit hoofdstuk laten we weten wat klanttevredenheid is en uit welke onderdelen dit bestaat. Er zullen verschillende bestaande theorieën geïntroduceerd worden die hierbij ondersteunen. Aan de hand van deze theorieën zal een model ontworpen worden die de belangrijkste onderdelen weergeeft. Dit model zal een raamwerk vormen waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd gaat worden en zal dan ook dienen als leidraad voor het onderzoek.

2.1 Wat is klanttevredenheid?

Klanttevredenheid is van uiterst belang voor ieder bedrijf (Yi, 1989). Als klanten tevreden zijn zullen ze bereid zijn meer te kopen of vaker te kopen. Er ontstaat bij de klant loyaliteit ten opzichte van het bedrijf. Dit geldt ook voor de partners van SpeakUp. Hoe meer tevreden de partners over SpeakUp zijn, hoe loyaler zij zullen zijn. Dit is uiteraard gunstig voor zowel de eindklant, de partner als voor SpeakUp zelf. Door bijvoorbeeld trainingen aan te bieden zorgt SpeakUp ervoor dat de partners op een professionele manier klanten binnen kunnen halen en kunnen behouden, wat uiteraard ook SpeakUp ten goede komt. Door het hoog houden van de klanttevredenheid blijft de relatie goed en zal deze langer stand houden.

Maar waaruit bestaat klanttevredenheid nu eigenlijk? Bedrijven waarin technologie een grote rol speelt gaan er vaak onterecht van uit dat enkel de kwaliteit van de tastbare onderdelen van het product of service de klanttevredenheid bepaalt (Spreng & Mackoy, 1996). Dit is helaas te kort door de bocht. Er zijn namelijk nog meer aspecten die de tevredenheid beïnvloeden. Simpel gezegd verkrijgt men klanttevredenheid door te voldoen aan de verwachtingen van de klant (Spreng & Mackoy, 1996). De klant wil namelijk adequaat beloond worden voor hetgeen dat hij voor die dienst in ruil geeft. Het is echter moeilijk om een allesomvattende definitie van klanttevredenheid te geven. Er is namelijk tot op heden geen duidelijke overeenstemming over deze definitie bereikt (Spreng & Mackoy, 1996). Tevredenheid peilt de huidige gemoedstoestand van de klant in zijn relatie naar de organisatie. Het is dus een momentopname die meestal een combinatie van een kwaliteitsbeoordeling, een emotionele reactie en een situationele beïnvloeding bevat (Oliver, 1989). Hierbij zal de kwaliteitsbeoordeling het meest objectief zijn. Dit zijn namelijk de hierboven genoemde 'tastbare onderdelen' die bij wijze van spreken op een formulier puntsgewijs omschreven kunnen worden. De emotionele reactie hangt onder andere af van de gesteldheid van de personen op dat moment en de relatie met de ander. De manier van het omgaan met de klant en van service verlenen draagt bij aan de emotionele reactie. Dit kan zelfs per moment verschillend zijn en is dan ook het meest subjectief. De situationele beïnvloeding is per geval afhankelijk en hangt samen met de locatie, tijdstip, omgeving en dynamische factoren van dat moment. Een goede oplossing in het ene geval is dat niet altijd voor het andere.

2.1.1 Klanttevredenheid als doorlopend proces

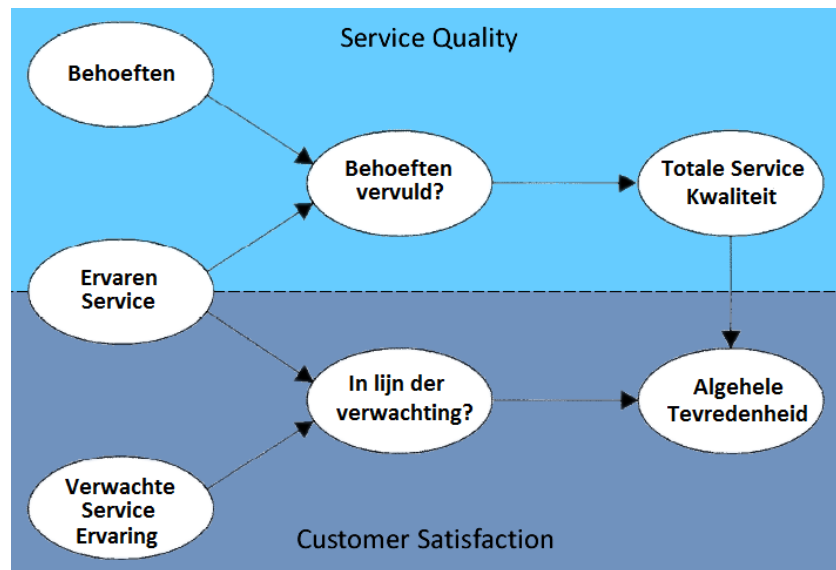
Vaak wordt er ook gezegd dat het serviceproces een belangrijk onderdeel van klanttevredenheid is (e.g., Parasuraman et al. 1988; Cronin and Taylor 1992; Spreng and Mackoy, 1996). Klanten nemen in hun beoordeling alle ervaren gebeurtenissen mee. Yi (1989) legt klanttevredenheid daarom op een andere manier uit. Hij kijkt niet alleen naar het eindresultaat maar naar het hele serviceproces. Zijn definitie van klanttevredenheid op basis van een doorlopend proces is daardoor een evaluatie van de gehele gebruikerservaring. Dus vanaf het moment dat de klant voor het eerst met een organisatie in contact komt tot en met het eindresultaat. Er wordt dan gekeken of de gebruikerservaring minstens zo goed is als deze had moeten zijn, of wat vooraf redelijkerwijs verwacht had mogen worden. Deze proces-gerichte aanpak, anders dan de resultaatgerichte aanpak, bevat meerdere losse onderdelen die de algehele tevredenheid vanuit de klant beoordelen. Enkele veelgebruikte onderdelen zijn de tevredenheid met het eindresultaat van een product of dienst, de gebruikerservaring, een aankoopbeslissing, de verkoper of contactpersoon, de organisatie, vervulling van de behoeften, voldoen aan de verwachting of ervaringen uit het verleden.

De proces-aanpak wordt gebruikt door vele onderzoekers (Yi, 1989). Zo heeft Ruth N. Bolton (1998) het onbewuste proces onderzocht waarin klanten hun informatie ten behoeve van klanttevredenheid verzamelen, selecteren en interpreteren en waarop zij hun beoordelingen baseren. Klanten zijn hier niet bewust mee bezig, maar uit het onderzoek is wel gebleken deze informatie gedachteloos meenemen in de eindbeoordeling. Ook is het zo dat naarmate een klant in de loop van de tijd meer ervaring met of meer vertrouwen in de dienst krijgt, zijn eerdere beoordelingen van de dienstverlening zwaarder meewegen dan de meest recent binnengekomen informatie. Een foutje na een lange probleemloze periode wordt sneller door de vingers gezien dan wanneer deze bij de eerste interactie al plaatsvindt. Door deze gevoeligheid voor de eerste interacties met de dienstverlener is het belangrijk dat organisaties zich richten op de vroege fasen van de klantrelatie. Als deze eerste ervaringen niet bevredigend zijn zal de relatie volgens Bolton waarschijnlijk van korte duur zijn. Het is dan ook aan te bevelen om je als organisatie meteen van je beste kant te laten zien, zonder dat je beloften doet die niet waargemaakt kunnen worden.

2.2 Customer Satisfaction - Service Quality (CS-SQ) Model

Zoals eerder aangegeven hangt de kwaliteit van de dienstverlening nauw samen met de klanttevredenheid. Oliver (1993) heeft een model gemaakt om tevredenheid en servicekwaliteit te integreren. Deze is licht aangepast door Spreng and Mackoy (1996) (Figuur 2.1).

Het model is in het bijzonder gericht op dienstverlenende organisaties. Bij servicekwaliteit (de bovenste helft) gaat het om het resultaat uit de vergelijking van de behoeften van de klant met de ervaren service. Dit is dus wat de klant vindt dat een organisatie behoort te verstrekken zodat de behoeften van de klant vervuld worden. Dit heeft betrekking op de kwaliteitsaspecten.



Figuur 2.1: Satisfaction-Service Quality Model (Spreng & Mackoy, 1996)

Verder heeft de klant als hij iets aankoopt een aantal welomschreven verwachtingen ten aanzien van de serviceverlening. Daarnaast heeft hij ook een aantal verwachtingen waar hij zich op voorhand niet eens van bewust was, maar waar hij later pas tegenaan loopt. Een voorbeeld hiervan kan zijn de vriendelijkheid van de helpende medewerker. Men verwacht van een medewerker dat deze een bepaalde mate van vriendelijkheid uitstraalt, maar wordt zich daar pas van bewust wanneer dit niet zo blijkt te zijn. Om te kijken of de service-ervaring minstens net zo goed was als wat de klant op voorhand had verwacht wordt er weer een vergelijking gemaakt. Ditmaal tussen de verwachte service ervaring en werkelijk ervaren service. Deze beoordeling van het proces betreft verwachtingen omtrent niet-kwaliteitsaspecten zoals vriendelijkheid, behulpzaamheid, tijdigheid etc. en is weergegeven in de onderste helft van het model.

In het voorgaande model is ook te zien dat de totale servicekwaliteit vooraf gaat aan de algehele tevredenheid. De servicekwaliteit (kwaliteitsaspecten van de dienst) heeft namelijk direct invloed op de klanttevredenheid. We mogen dan ook verwachten dat in de meeste gevallen de algehele tevredenheid hoger wordt naarmate de servicekwaliteit omhoog gaat. Dat er soms gedacht wordt dat product- en/of dienstkwaliteit het belangrijkste aspect is van klanttevredenheid is niet zo gek. Maar dat dit altijd het belangrijkste aspect is dat is niet waar. Neem het volgende voorbeeld:

‘Een klant wil van een bepaalde dienst gebruik maken maar heeft hier niet veel eisen aan. De uitvoering van de dienstverlening ligt niet op een heel hoog niveau maar evenaart of overstijgt de behoeften van de klant wel. Tevens werd de klant vriendelijk geholpen en lag de service ervaring voor hem in de lijn der verwachting. De klant is tevreden.

Nu besluit de dienstverlenende organisatie hun dienstverlening naar een hoger niveau te brengen. Dit lukt (de behoeften van de klant worden nu sterk overstege) maar heeft wel tot gevolg dat de efficiëntie in de organisatie achteruit gegaan is. De klant moet nu langer wachten op de diensten waardoor de dienst niet langer aan zijn verwachtingen voldoet. Omdat voor deze klant de verhoogde dienstkwaliteit niet van belang is, maar hij wel in moet leveren op efficiëntie, gaat zijn algehele tevredenheid achteruit.’

Dit voorbeeld geeft aan dat het bekijken van klanttevredenheid enkel als resultaat van de geleverde servicekwaliteit dus niet genoeg is. Dit wordt bijgestaan door een tabel die Liljander and Strandvik (1994) hebben ontworpen voor het verband tussen service kwaliteit en klanttevredenheid (Figuur 2.2). De verwachting is dat de klanttevredenheid laag is bij een lage service kwaliteit en hoog bij een hoge service kwaliteit (kwadrant 1 en 4). Maar er zijn nog twee andere mogelijkheden.

Als de service kwaliteit laag is dan kan de klanttevredenheid ook hoog zijn als de dienst in de klant zijn beperkte budget past of aan zijn voorkeuren voldoet (kwadrant 2). Dit is het geval bij de klant in het voorbeeld. Gaat de service kwaliteit omhoog maar de klanttevredenheid blijft laag? Dan is de dienst mogelijk te duur geworden of voldoet niet (meer) aan de voorkeuren van de klant (kwadrant 3). Ook dit is het geval bij de klant in het voorbeeld.

		Customer satisfaction	
		Low	High
Service quality	Low	Expected outcome	Service fits the customer's restricted budget or fits the customers preferences
	High	Service too expensive for the customer or does not fit the customer's preferences	Expected outcome

Source: Liljander and Strandvik (1994)

Figuur 2.2: Het verband tussen service kwaliteit en klanttevredenheid

Voor de meeste klanten is het vervullen van de behoeften wel belangrijk, maar tot een bepaald niveau. Naarmate zij meer voldoening vinden in de kwaliteit die zij ontvangen verwachten zij ook steeds meer dat er aan hun verwachte service ervaring voldaan wordt.

2.3 Total Perceived Quality (TPQ) Model

Bij klanttevredenheid gaat het dus om een goede balans tussen het vervullen van de behoeften van de klant en het voldoen aan de verwachtingen van de klant. Beiden kunnen gezien worden als een vorm van kwaliteit. Grönroos (1984) heeft een kwaliteitsmodel gemaakt om de kwaliteit te operationaliseren. Hij noemt dit het 'Total Perceived Quality Model' (Figuur 2.3). Dit model geeft inzicht in hoe de ervaren kwaliteit van een dienst tot stand komt en welke factoren de verwachte kwaliteit beïnvloeden. Het verschil tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit wordt in dit model gegeven als de waargenomen kwaliteit.



Figuur 2.3 Het Total Perceived Quality Model van Grönroos in gemoderniseerde vorm(1990)

Verwachte kwaliteit

De verwachte kwaliteit wordt volgens dit model bepaald door de volgende vier factoren (EURIB, 2013):

- *Marketingcommunicatie*

De juiste communicatie zorgt voor tevreden klanten. De verkoper vertelt duidelijk wat de klant wel en niet kan verwachten. Als de verkoper reële zaken belooft kunnen deze waargemaakt worden waardoor aan de verwachtingen van de klant wordt voldaan. Het gevolg is een tevreden klant. Ditzelfde geldt voor de reclame die gemaakt wordt voor de producten of diensten en voor andere uitingen van de marketingafdeling.

- *Imago*

Imago is slechts gedeeltelijk beïnvloedbaar. Men kan door bijvoorbeeld reclames een bepaald imago opwekken. Maar imago is vooral gebaseerd op ervaringen uit het verleden en zal gunstiger zijn naarmate de doelgroep meer tevreden is over de eerdere ervaring. Als er ervaringen meegenomen worden in het beoordelen van het imago spreekt men over reputatie. Het imago kan uit verschillende categorieën bestaan zoals kwaliteitsimago, service-imago en prijsimago.

- *Mond-tot-mondreclame*

Op mond-tot-mond reclame heeft een bedrijf zelf weinig invloed. Wel kun je ook hier indirect invloed op uitoefenen door te zorgen dat klanten tevreden zijn. Zij zullen dan positief zijn in hun communicatie naar anderen.

- *Klantbehoefte*

Klanten willen producten of diensten die hun individuele behoeften vervullen of zelfs overstijgen. Deze behoeften hebben direct betrekking op de kwaliteit die een klant verwacht.

Ervaren kwaliteit

De ervaren kwaliteit in het dienstverleningsproces komt tot stand op basis van 3 dimensies (EURIB, 2013):

- *Technische kwaliteit (wat)*

Dit is de ervaren 'uitkomstkwaliteit'. *Wat* is er geleverd? (zowel tastbaar als niet tastbaar). Voldoet het aan de verwachtingen van de consument? Worden de behoeften vervuld? Dit is het eigenlijke product van de dienstverlener en het resultaat van de transactie. After-sale service/support (de ondersteuning aan een klant nadat verkoop heeft plaatsgevonden) is een belangrijk voorbeeld van niet tastbare technische kwaliteit.

- *Functionele kwaliteit (hoe)*

De functionele kwaliteit beschrijft de ervaren 'proceskwaliteit'. *Hoe* is de dienst geleverd? Aspecten die een positieve uitwerkingen kunnen hebben op functionele kwaliteit zijn bijvoorbeeld altijd vriendelijk zijn, begrip tonen voor de situatie van de klant, de klant nooit ongelijk geven en inspelen op verscholen behoeften (pro-actief handelen). Ook houden klanten er van om de situatie onder controle te houden. Een klant kan de controle verliezen als de dienstverlener niet reageert op de oproepen van de klant, de klant niet van tevoren weet welke prijs hem zal worden aangerekend of wanneer de klant niet weet hoelang hij moet wachten op een oplossing.

- *Relationele kwaliteit (wie)*

Wie heeft de dienst geleverd? Volgens Grönroos zijn zowel de ervaren technische- als functionele kwaliteit niet objectief te interpreteren. Ze worden namelijk gefilterd door het beeld dat iemand van een organisatie heeft (relationele kwaliteit). In het originele model van Grönroos (1984) wordt niet gesproken van relationele kwaliteit maar van 'image', het imago. Het gaat dus eigenlijk om het *gevoel* dat een klant bij aanbieder heeft. Dit kan zowel positief als negatief getint zijn. De aanbieder kan zowel een persoon als een organisatie in zijn geheel zijn. Bij een persoon wordt de relationele kwaliteit sterk bepaald door niveau, kundigheid en behulpzaamheid. Bij een organisatie spelen imago en reputatie een doorslaggevende rol.

Subjectiviteit van het model

Anders dan bij een product kent een dienst weinig of geen tastbare componenten om de kwaliteit ervan te kunnen vaststellen. Dit hoeft geen probleem te zijn, maar zal het lastiger maken om kwaliteit ervan objectief te kunnen beoordelen. Uitspraken over verwachtingen en ervaringen van een klant zijn eigenlijk sowieso al subjectief. In de kwaliteitsperceptie speelt het imago daardoor eigenlijk een dubbele rol. Enerzijds roept een goed imago hogere verwachtingen op dan een gemiddeld of slecht imago. Het imago is daardoor van invloed op de verwachte kwaliteit. Anderzijds is het een filter met betrekking tot de ervaren kwaliteit. Als de reputatie goed is, en de relationele kwaliteit daardoor ook beter is, dan zullen kleine tekortkomingen in de technische en functionele kwaliteit worden getolereerd. Hierdoor zal de ervaren kwaliteit hoger uitkomen dan met een minder goed imago.

Kortom, technische kwaliteit betreft het resultaat van de dienst, terwijl functionele kwaliteit iets zegt over het proces of de manier waarop de dienst is verleend. Dit alles wordt bekeken door een relationele bril. De waargenomen kwaliteit kan een organisatie maken of breken, zeker als het de eerste keer betreft dat een klant de dienst afneemt. Technische en functionele kwaliteit hoeven niet per definitie een gelijke bijdrage te leveren aan de klanttevredenheid. In een productiefabriek zal de nadruk bijvoorbeeld meer op technische kwaliteit liggen dan bij een dienstverlener. Het onderscheiden van kwaliteit in de termen *wat*, *hoe* en *wie* kan inzicht geven wat de huidige prestaties van de organisatie zijn en aan welk type kwaliteit meer aandacht besteed moet worden.

2.4 Integreren tot één model

De vorige twee modellen zijn ontworpen in de jaren '80 en '90 en bekend geworden door hun publicatie en toepassing in de vakliteratuur. Graag willen we uit deze modellen één nieuw simpel en meetbaar model ontwerpen dat gebruikt kan worden binnen dienstverlenende organisaties. Zowel het model van Oliver (1993) als dat van Grönroos (1990) bevatten zeer bruikbare elementen die op sommige vlakken overeenkomen. Omdat deze overeenkomsten wel verschillend genaamd en uitgelegd worden zal hier uiteengezet worden welke elementen van welk model gebruikt worden in het gecombineerd klanttevredenheidsmodel (Figuur 2.4) en welke betekenis ze krijgen.

2.4.1 Bruikbare elementen uit het CS-SQ model

Het Customer Satisfaction - Service Quality model van Oliver (1993) maakt heel duidelijk het onderscheid tussen de kwaliteit van het product of service zelf en de manier waarop die gegeven wordt. Echter is hier de manier van service verlenen een directe voorloper van de tevredenheid. Omdat de algehele klanttevredenheid in het onderste deel van het model ligt lijkt het alsof de manier waarop een dienst verleend wordt een veel grotere invloed heeft dan de kwaliteit van het product of de dienst. Dit lijkt niet in overeenstemming met de werkelijkheid omdat het product vrijwel altijd het primaire doel is van de transactie. Daarom zullen we er in het gecombineerde model voor zorgen dat deze twee aspecten meer op gelijke voet komen te staan. Het andere element uit dit model dat we willen behouden is de waarneming die ontstaat uit het vergelijken van de verwachte en ervaren service, aan zowel de behoeften als de verwachtingen kant.

2.4.2 Bruikbare elementen uit het TPQ model

Ook in het tweede model wordt een vergelijking gemaakt tussen de verwachte kwaliteit en de klantervaring. Echter wordt hier onder 'kwaliteit' verstaan zowel de kwaliteit van het product zelf als de dienstverlening. De scheiding tussen de twee wordt pas later gemaakt, namelijk door onderscheid te maken tussen 'technische kwaliteit', 'functionele kwaliteit' en daarnaast ook 'relationele kwaliteit'. Door deze splitsing worden de verschillende vormen van kwaliteit goed zichtbaar, vandaar dat we deze begrippen meenemen naar het gecombineerde model.

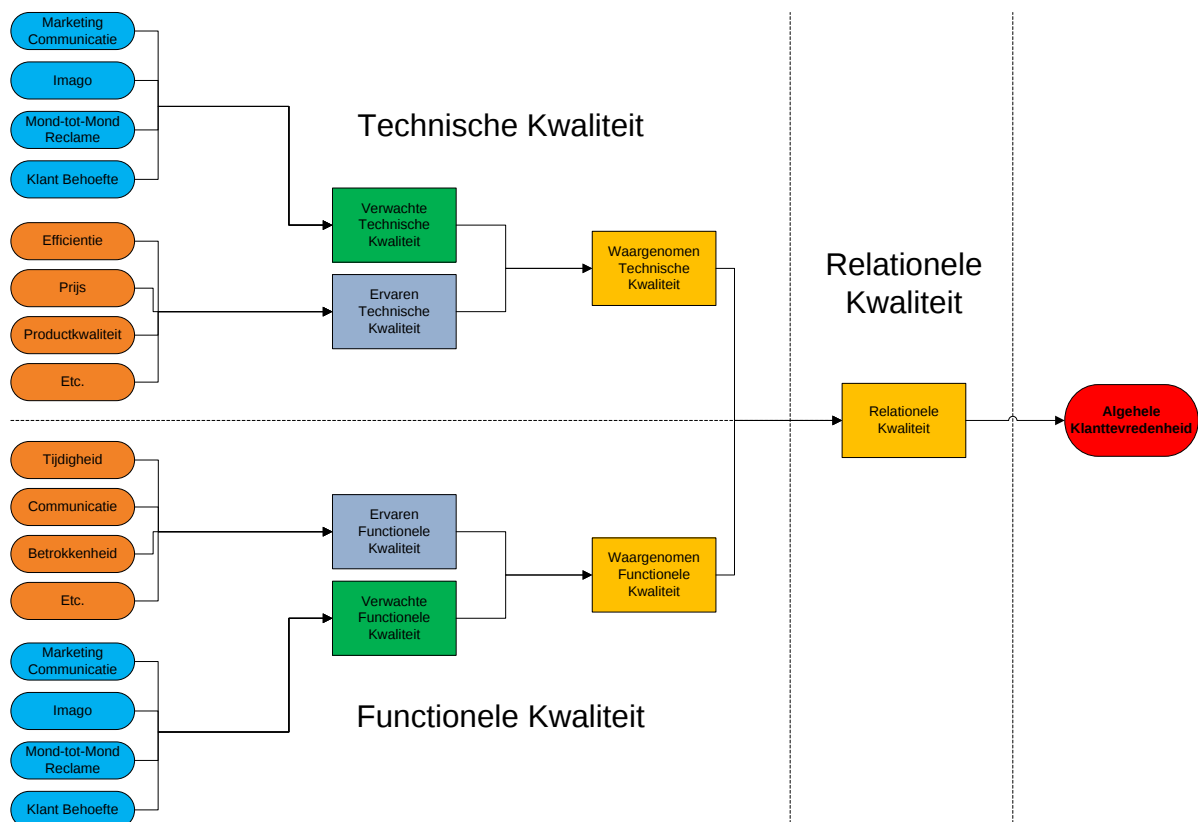
Verwachte kwaliteit, dus een combinatie van de hiervoor genoemde vormen van kwaliteit, wordt volgens het Total Perceived Quality model beïnvloed door de vier factoren marketingcommunicatie, imago, mond-tot-mondreclame en klantbehoefte. Deze factoren zijn van zichzelf weinig beïnvloedbaar, maar zijn wel belangrijk voor het oordeel van verwachte kwaliteit. Ook deze factoren zullen dus meegenomen worden.

2.4.3 Gecombineerd klanttevredenheidsmodel

Omdat beide modellen een aantal gelijkenissen maar ook een aantal verschillen hebben is er een keuze gemaakt wat er wel en niet meegenomen wordt naar het nieuwe model. Criterium voor het nieuwe model is dat hij simpel, overzichtelijk en meetbaar moet zijn. We gaan uit dat het voor dienstverlenende organisaties is en we dus niet spreken van een product maar van een dienst.

De kwaliteit van de dienst zelf, in het eerste model 'Service Quality' en in het tweede 'technische kwaliteit', noemen we in het nieuwe model 'Technische kwaliteit'. De manier waarop een dienst geleverd is gaat 'Functionele kwaliteit' heten (Customer Satisfaction in CS-SQ model). De 'Relationele kwaliteit' wordt alleen genoemd in het tweede model, maar wordt ook meegenomen in het gecombineerde model. Relationele kwaliteit verandert de kijk op zowel de technische als de functionele kwaliteit, dus de verbanden uit het TPQ model worden aangehouden.

Tot zover hebben we dus drie verschillende gebieden, die alle drie één vorm van kwaliteit weergeven (de witte vlakken gescheiden door de onderbroken lijnen in Figuur 2.4). Om ook de kwaliteitsperceptie, die in beide modellen aanwezig is, duidelijk naar voren te laten komen maken we weer het verschil tussen 'verwachte' (groen) en 'ervaren' kwaliteit (grijs). Het resultaat heet vervolgens weer 'waargenomen kwaliteit' (geel). Alle waargenomen kwaliteit wordt beïnvloed door de relationele kwaliteit, dus hier wordt geen splitsing in gemaakt.



Figuur 2.4 Het gecombineerde model met de dimensies die leiden tot klanttevredenheid

De bovenste helft van Figuur 2.4 geeft de waarneming van de technische kwaliteit weer. De onderste helft de waarneming van de functionele kwaliteit. Deze worden samengenomen en worden vervolgens nog beïnvloed door de relationele kwaliteit. De algehele klanttevredenheid volgt dan ook direct na de beïnvloeding door de relationele kwaliteit. De verhouding tussen de verschillende gebieden wordt ook in dit model niet specifiek gegeven omdat deze per organisatie verschillend zal zijn. Het is dus mogelijk om per gebied een wegingsfactor te gebruiken. Dit moet de organisatie zelf afwegen zodat dit overeenkomt conform de missie en strategie van de organisatie.

Verwachte kwaliteit (groen) wordt meetbaar gemaakt door de vier factoren die geïntroduceerd zijn in het TPQ model (blauw). Dit geldt zowel voor de technische als de functionele kwaliteit. Om de ervaren kwaliteit (grijs) te bepalen gaan we gebruik maken van Kritieke Succesfactoren (KSF's). Kritieke Succesfactoren dragen bij in het behalen van doelen binnen een organisatie. Later in dit rapport volgt er meer informatie over KSF's (§4.1). Dan zullen ook de bijbehorende Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) benoemd worden waarmee succesfactoren meetbaar gemaakt worden.

2.5 Servqual

Als de data voor het voorgaande model verzameld en geanalyseerd is moet er gekeken worden waar in de organisatie de problemen zich bevinden en waar eventuele oplossingen toegepast kunnen worden. Hier zijn ook artikelen voor gevonden die ons hierin voorzien. Een theorie die al een tijd in de dienstensector toegepast wordt om kwaliteit te meten is die van Servqual, een afkorting voor Service Quality (Leenders, 2001). Servqual is van oorsprong een raamwerk voor het doorgronden van de kwaliteit van dienstverlening, op basis van een kwantitatieve schaal. Men kan hiermee een diagnose stellen van tekortkomingen in de dienstverlening.

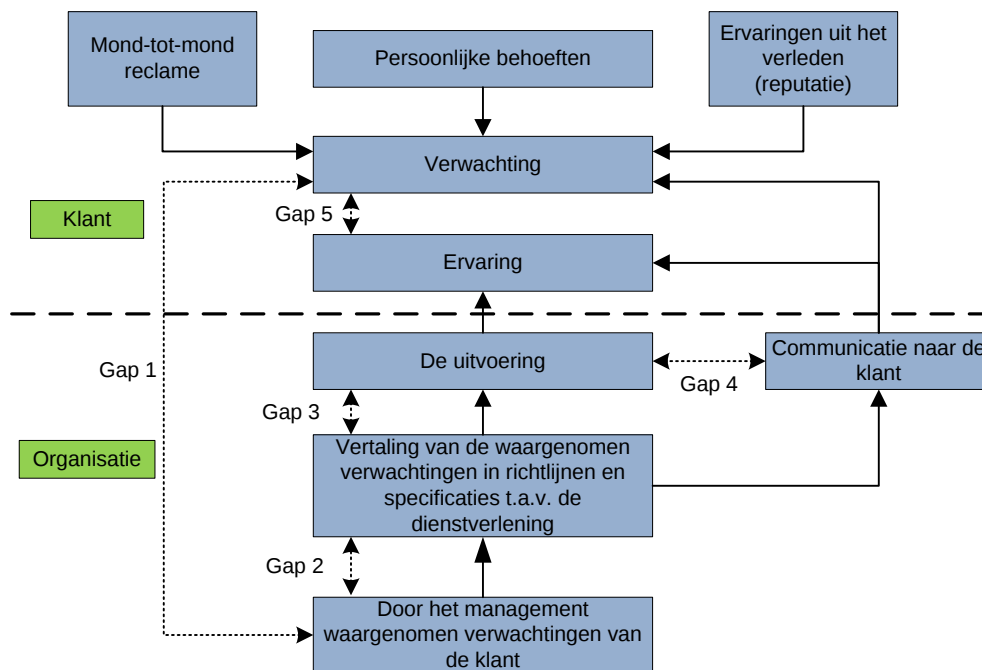
Het mooie van Servqual is dat het model toepasbaar is in elke organisatie waar dienstverlening een primair proces is. Het model is van originele bedacht door Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) en is begin jaren '90 in korte tijd een populaire methode geworden om de kwaliteit van dienstverlening op een kwantitatieve manier in kaart te brengen (Smidts, 1993). De telecomunicatiesector was een van de eerste branches waar het Servqual model toegepast werd (Leenders, 2001). Punten waar het model sterk op scoort zijn:

- Relatieve eenvoudigheid en intuïtief aansprekend. Het model bestaat uit enkele diagrammen waarin de meest belangrijke variabelen zijn geïnventariseerd die bepalend zijn voor kwaliteitsoordelen van klanten.
- De verbinding die gelegd wordt tussen de externe beoordeling door klanten en een aantal interne factoren in de organisatie.

De kwalitatieve meetmethode zullen we in dit onderzoek niet gebruiken. Wat we wel gaan gebruiken is het gedeelte dat we ook kennen van de vorige theorieën, namelijk het verschil tussen de verwachtingen en de daadwerkelijke ervaring van de klant. Parasuraman et al. (1988) noemen dit ook wel de 'gap' ofwel 'kloof'. Als alle ervaringen overeenkomen met de verwachtingen of die zelf overtreffen is er natuurlijk niets aan de hand. Maar als de kwaliteitsperceptie níet goed is kan dit verschillende redenen hebben. Er zijn 5 kloven aan te wijzen die bepalend zijn voor de kwaliteitswaarneming van de klant (Leenders, 2001), namelijk:

- Kloof 1: Niet weten wat de klanten willen.
- Kloof 2: Verkeerde servicerichtlijnen en specificaties.
- Kloof 3: Verschil tussen de specificaties en de uitvoering van de dienstverlening.
- Kloof 4: Meer beloven dan je kunt waarmaken.
- Kloof 5: De waargenomen dienstverlening, het totaal van bovenstaande.

In Figuur 2.5 is een diagram gegeven met de verbindingen en de vijf kloven die kunnen ontstaan bij het verkeerd interpreteren of verkeerd toepassen van de verwachtingen van de klant. Dit kan bekeken worden voor zowel de technische als functionele kwaliteit. Ideaal dus als we de waargenomen technische en functionele kwaliteit in het andere model gevonden hebben.



Figuur 2.5 Het Servqual model met de 5 gaps (Parasuraman et al., 1988).

Zoals te zien is kunnen gaps zich zowel aan de kant van de organisatie als aan de kant van de klant bevinden. In het vorige model deden we de meting bij de klant. Dit wordt hier geïllustreerd door gap 5, het totaalplaatje. Volgens dit model ligt de oorzaak van een verschil in perceptie tussen verwachting en ervaring (gap 5) bij één of meerdere van de andere opvattingen (gap 1 t/m 4).

Dit model wordt gebruikt om na de meting de eventuele tekortkomingen uit te splitsen in het gap-model onder de gaps 1 t/m 4. Als dit lukt kan in één oogopslag bekeken worden waar in de organisatie de oplossing gezocht moet worden. Dit model wordt dus niet gebruikt om de metingen zelf uit te voeren, maar wel om de resultaten van zowel de technische als functionele kwaliteit te kunnen plaatsen in het bedrijfsproces en om te zetten naar actiepunten binnen de organisatie.

2.6 Overzicht theorie

We eindigen dit theoriehoofdstuk met een overzicht van wat waarvoor gebruikt gaat worden. Het Customer Satisfaction / Service Quality model en het Total Perceived Quality model hebben samen geleid tot het Gecombineerd Klanttevredenheidsmodel. In dit model is duidelijk geworden wat de verschillende dimensies van klanttevredenheid zijn. Aan de hand van dit model worden ook de Kritieke Succesfactoren en de daarbij horende Kritieke Prestatie Indicatoren opgesteld, zie hiervoor ook §4.1.

Als de metingen gedaan zijn zal er bij de analyse gebruik gemaakt worden van het Servqual model. Als er een in de waargenomen dienstverlening een groot verschil is gevonden tussen de verwachting van de klant en zijn ervaring, is het zaak om te kijken of de tekortkomingen toe te wijzen zijn aan één van de eerste vier gaps. Via deze weg kan dan per probleem naar een specifieke oplossing gezocht worden.

3 Methodologie

In de vorige hoofdstukken is de probleemstelling kenbaar gemaakt en het theoretisch kader uiteengezet. Dit hoofdstuk beschrijft de methode die gebruikt wordt voor het onderzoek. Er zullen procedures worden beschreven die gebruikt zijn bij het verzamelen van de data en het verwerken hiervan. Ook beschrijft dit hoofdstuk de beweegredenen voor bepaalde keuzes die gemaakt worden en hoe tot het eindresultaat is gekomen.

3.1 Deelvragen in het kort

3.1.1 Deelvragen 1 en 2

De eerste twee deelvragen over klanttevredenheid en hoe deze te meten zijn beschrijvende vragen die beantwoord kunnen worden aan de hand van literatuur. Er is dan ook veel literatuur gezocht en gevonden in de digitale bibliotheken van de Universiteit Twente. Interessante theorieën zijn verzameld en samengevoegd voor een totale kijk op onder andere servicekwaliteit en klanttevredenheid. Met deze informatie is een algemeen model gecreëerd aan de hand waarvan de klanttevredenheid gemeten zal worden (hoofdstuk 2). Het bespreken van KPI's en andere manieren van meten gebeurt in hoofdstuk 0.

3.1.2 Deelvraag 3

De vraag welke informatie binnen SpeakUp momenteel al bekend is moet beantwoord worden door dit intern te achterhalen. Er zullen gesprekken plaatsvinden met medewerkers van de afdelingen Sales & Marketing, Order desk en Support. Dit zijn namelijk de afdelingen die het meeste contact met de klanten hebben. De gesprekken zullen steeds afgenomen worden volgens hetzelfde format, te vinden in bijlage 8.1. Die vragen hierin zullen voornamelijk gaan over ervaringen tot nu toe, huidige gedachtegang ten aanzien van partnertevredenheid, concrete voorbeelden et cetera. Ook zijn er nog een aantal andere werknemers binnen het bedrijf die mogelijk interessante informatie kunnen verstrekken. Zo is er iemand die al eens bezig is geweest met het opstellen van prestatie-indicatoren voor de kwaliteitsmeting van bedrijfsprocessen. Verder loopt er nog een onderzoek naar het functioneren van de afdeling orderdesk. Gesprekken met deze personen zullen geen vast format hebben. Als laatste gaat er ook nog een vragenlijst rond die beantwoord zal worden door verschillende personen van bovenstaande afdelingen. De beantwoording van de deelvraag geschied in §5.1.

3.1.3 Deelvraag 4

Om de huidige klanttevredenheid te toetsen zal er veldonderzoek plaats moeten vinden. Het voornemen is om dit te doen door te beginnen een enquête die door de partners ingevuld gaat worden. De kwantitatieve data die hieruit voortkomt is het eerste deel van het veldonderzoek. De partnermanagers zullen deze enquêtes meenemen naar hun afspraken zodat de partners hem ter plekke in kunnen vullen, en hij niet onbeantwoord in een overvolle mailbox verdwijnt. Op verzoek kan de vragenlijst ook alsnog gemaild worden. Bijvoorbeeld wanneer de partner op dat moment geen tijd heeft of als een collega meer geschikt is om de lijst in te vullen (doordat hij meer ervaring heeft met de telefoniediensten). Een selectief aantal partners zal ook geïnterviewd worden. Dit is het kwalitatieve en tweede deel van dit onderzoek. De selectie hiervoor bestaat uit partners die samen een representatieve sample vormen uit het totale partnerbestand. Er zullen dus partners tussen zitten van verschillende typen (agent en whitelabel) en omzetgroottes. Hoe de vragenlijst en de

interviews vorm gegeven worden staat in §3.2.2. De analyse hiervan wordt beschreven in §5.2 en samengevat in §6.1.

3.1.4 Deelvraag 5

Om de tevredenheid van partners ook daadwerkelijk te kunnen verhogen is het van belang te weten wat de behoeften en verwachtingen van de partner zijn, oftewel wat is de gewenste situatie qua het ontvangen van diensten. Als de daadwerkelijk ervaren dienstverlening(skwaliteit) aansluit bij de verwachtingen van de partners dan zorgt dit er voor dat er geen ‘gap’ in de kwaliteitsperceptie is en dat heeft grote invloed op hoe de partner de ontvangen dienstverlening ervaart. Door de behoeften en verwachtingen in kaart te brengen zal duidelijk worden wat de kloof is tussen de huidige (ervaren) situatie en de gewenste (verwachte) situatie en daarmee kunnen weer doelen gesteld worden om de uitvoering te verbeteren. De mogelijkheden worden besproken in §6.2. De uitkomsten hiervan kunnen uiteindelijk ook nog geëvalueerd worden met het interne personeel om te kijken of het inderdaad een goed werkende oplossing geeft voor het probleem.

3.1.5 Deelvraag 6

Klanttevredenheid en de uitkomsten van dit onderzoek zijn een momentopname. Het is dus van belang dat hetzelfde op latere momenten gemeten blijft worden. Hoe in de toekomst de klanttevredenheid opnieuw gemeten en bijgehouden kan worden zal behandeld worden in deze laatste deelvraag, te vinden in §0.

3.2 Het verzamelen van informatie

Het eerste deel van dit onderzoek bestaat uit de zogenaamde ‘desk research’ om secundaire data en informatie te verzamelen over SpeakUp en haar partners, het probleem en de te gebruiken methode. Dit literatuuronderzoek zal gebruikt worden om een model op te stellen en de daarbij behorende kwesties beter te begrijpen (Hoofdstuk 2). Het tweede deel bestaat uit veldonderzoek (Hoofdstuk 5). Om de deelvragen met betrekking tot de partners te kunnen beantwoorden zijn er twee methoden die gebruikt kunnen worden: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het belangrijkste verschil tussen de twee wordt gemaakt bij de kwantificering van de data.

Kwalitatief onderzoek

Als er vooral woorden gebruikt worden in plaats van cijfers dan wordt het onderzoek kwalitatief genoemd. Kwalitatief onderzoek gaat over het verkrijgen van inzichten. De uitkomsten worden met name in woorden beschreven en niet in getallen (Shiny, 2012). Het gaat bijvoorbeeld om interviews of observaties. Hierdoor zijn de uitkomsten minder goed te voorspellen en kunnen dus nog alle kanten op. Dit betekent dat er ook weinig voorkennis is en de onderzoeksvraag een opener karakter heeft. Gaandeweg kan de onderzoeksvraag worden aangepast. Pas nadat de resultaten bekend zijn wordt er geprobeerd een structuur te vinden in de uitkomsten van het onderzoek. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de situatie van een uniek geval beter beschreven kan worden. Deze methode wordt vaak gebruikt wanneer diepgaande informatie gewenst is.

Kwantitatief onderzoek

Als alle antwoorden uitgedrukt worden in cijfers heet het kwantitatief (Bryman & Bell, 2011). Yin (2004) zegt dat kwalitatief onderzoek een realistisch perspectief op de ‘echte wereld’ geeft, terwijl kwantitatief onderzoek meer samengestelde data bevat. Kwantitatief onderzoek betekent onderzoeken met behulp van een meting, bijvoorbeeld een bepaald percentage of de mate van eens

zijn met een bepaalde stelling. De onderzoeksresultaten bestaan dus voornamelijk uit getallen, die vaak weer verwerkt worden in een datamatrix (Shiny, 2012). Het voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de met name cijfermatige uitkomsten gemakkelijk statistisch kunnen worden verwerkt. Hiermee kan een generalisatie gemaakt worden van de uitkomsten voor de hele doelgroep.

In dit onderzoek zal er een combinatie van de twee methoden gebruikt worden. Het kwantitatieve deel (de vragenlijst) zal gebruikt worden om de data van onder andere de partners en het personeel te vergelijken. Doordat dit vooral cijfermatige data is kan dit eenvoudig gedaan worden. Om echt te weten te komen waar eventuele problemen zitten en waar verbeterlagen gemaakt kunnen worden wordt er gebruik gemaakt van kwalitatieve data. Hier kunnen partners specifieke dingen of gebeurtenissen aangeven. Kort samengevat meet het kwantitatieve deel de mate van tevredenheid en het kwalitatieve deel de achterliggende gedachten, de redenen waarom een partner op een bepaalde manier over dingen denkt.

3.2.1 Contact met personeel

Om uiteindelijk de resultaten die verkregen zijn bij de partners te vergelijken met de uitvoering wordt er ook informatie verkregen bij de personeelsleden. Zo wordt de huidige uitvoering in kaart gebracht. Het personeel moet zich bij het beantwoorden van de vragen verplaatsen in de partner en antwoorden gedacht vanuit de partner. De gesloten vragenlijst die reeds gemaakt is voor de partners zal in licht aangepaste vorm ook gebruikt worden om het beeld van het personeel te meten. De schaal van de vragen blijven behouden zodat de vergelijking makkelijk uit te voeren is. Om niet teveel tijd te hoeven vragen van SpeakUp zal de lijst naar twee personen per afdeling gestuurd worden. Zo wordt er organisatiebreed informatie verzameld die als het goed is alle gegeven aspecten van partners kan omvatten. Dit zal zo laag mogelijk in de hiërarchie gebeuren, zodat het personeel er echt kennis van heeft op operationeel niveau.

Als blijkt dat er een kloof is tussen de verwachting en de ervaring van de partners (gap 5 in het Servqual model) dan zal er geprobeerd worden te achterhalen waar deze kloof ontstaat. Gezien gap 5 volgens de theorie de optelsom is van de overige vier gaps moet de tekortkoming dus in één van deze vier gaps zitten. Door met bepaalde personen te praten (door het intern meedraaien van ondergetekende in de afgelopen maanden is het wel duidelijk geworden bij wie een antwoord het beste gezocht kan worden) wordt geprobeerd te analyseren welke gaps er aanwezig zijn en welke problemen zich hierbij voordoen.

3.2.2 Contact met partners

Vragenlijsten opstellen en versturen naar klanten is de meest gebruikelijke manier om klanttevredenheid te meten (Yi, 1989). Primair voordeel hiervan is de directheid. Het doel is duidelijk (het verkrijgen van data), de antwoorden zijn logisch geordend en meetbaar, en de relatie tot hetgeen dat gemeten wordt is duidelijk. Het nadeel ervan is dat de reactieaantallen vaak tegenvallen (Babakus & Boller, 1992). Om een representatief en betrouwbaar beeld te vormen is volgens Mangione (1995) bij een kleine onderzoekspopulatie een reactiepercentage van minimaal 45% benodigd. Om slechts verbeterlagen in een organisatie te kunnen maken moet iedere respons echter serieus genomen worden, dus dan kan een percentage van veel minder ook al acceptabel zijn (Cox, 2011). Omdat een afstudeerder op dit moment voor een ander onderzoek alle partners heeft aangeschreven voor het invullen van een vragenlijst weten we wat ongeveer het reactiepercentage

van de partners van SpeakUp zal zijn. Er zijn bij dat onderzoek 29 van de 180 vragenlijsten ingevuld teruggekomen, dit betekent een percentage van minder dan 17%. Niet volledig representatief dus, maar volgens Cox (2011) genoeg om als verbeterhandvat te gebruiken. Ook moet gezegd worden dat dit pas na meerdere malen mailen en nabellen gehaald werd en het dus erg tijdsintensief was om dit percentage te bereiken.

Om er zeker van te zijn dat er voldoende en specifieke (kwalitatieve) informatie van de partners verkregen wordt zullen er onder meer persoonlijke gesprekken met de partners worden houden. Er zullen tussen de 10 en 20 partners worden bezocht. Deze partners die bezocht worden moeten een representatieve steekproef vormen van het totaal. Omdat de partnermanagers standaard al afspraken hebben staan met de partners wordt hieruit een keuze gemaakt welke partners bevestigd zullen gaan worden. Uiteindelijk zullen er partners geselecteerd worden met verschillende:

- Categorie (agent of whitelabel)
- Omzet per jaar
- Duur van het partnerschap tot nu toe (of beëindigd)
- Core business

De onderzoeker zal dus met de partnermanager mee gaan om bij het gesprek aanwezig te zijn en tegelijk ook vragen te stellen. Aan het einde van het gesprek houdt de onderzoeker het interview zoals aan het einde van deze paragraaf is beschreven. Vervolgens vult de partner de enquête met enkel de kwantitatieve vragen in. Partners die niet bezocht kunnen worden maar waarvan wel verwacht wordt dat ze bij kunnen dragen aan het onderzoek zullen de enquête per e-mail ontvangen. Deze e-mail bevat dan zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve deel. Dit zijn bijvoorbeeld hele grote partners (qua omzet top 3) of partners die al zeer geruime tijd zaken doen met SpeakUp. Op basis van deze criteria worden de aanvullende partners in overleg met de senior accountmanager geselecteerd. Nog steeds wordt er gelet op een representatieve selectie van het partnerbestand.

De enquête

De vragenlijst die voorgelegd gaat worden aan de partners is samengesteld aan de hand van de KPI's waarover we de tevredenheid willen weten. Meer over KPI's komt in §4.1 aan bod. De vragen die gesteld gaan worden passen allemaal bij een bepaalde KPI, waarbij getracht wordt alle KPI's aan bod te laten komen. Voor iedere KPI zijn er één of meerdere stellingen beschreven waar op een 5-puntsschaal (Likert, 1932) de mate van het eens of oneens zijn aangekruist kan worden.

Op de schaal zijn enkel de uiterste waarden 'zeer oneens' en 'zeer eens' aangegeven. Dit i.v.m. het zo objectief mogelijk meten. Mensen kunnen namelijk verschillende opvattingen hebben over hoever 'een beetje' en 'zeer' afstaan van 'neutraal'. Door alleen de uiterste waarden te definiëren creëer je in plaats van een ordinale schaal (waarbij de onderlinge afstanden niet bekend zijn) een interval schaal (waarbij de afstanden onderling gelijk zijn), waarbij de middelste optie meestal gezien wordt als neutraal. Zie Figuur 3.1 voor een voorbeeld hoe het er uit gaat zien.

Voor de volledigheid is er een 'ik weet het niet' en 'niet van toepassing' mogelijkheid toegevoegd om uitvlucht te bieden wanneer een vraag niet uit eigen ervaring beantwoord kan worden. Uit ethisch oogpunt zal de enquête indien gewenst anoniem worden afgenomen. De resultaten kunnen later dus niet gekoppeld worden aan een specifieke partner als deze daar geen toestemming voor geeft.

De technische uitrusting van SpeakUp voldoet aan de modernste eisen.

Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.

Figuur 3.1 Voorbeeld van hoe een stelling met antwoordopties er uit ziet.

Voor de partners die niet bezocht kunnen worden is er nog een aanvullend gedeelte. Dit extra gedeelte bestaat uit open vragen die anders tijdens het partnerbezoek gesteld zouden worden. Via deze open vragen kan er alsnog aan de diepgaande kwalitatieve informatie gekomen worden. Verwacht wordt wel dat de antwoorden via het formulier minder uitgebreid zullen zijn dan wanneer de vragen tijdens rechtstreeks contact gesteld zouden worden. Het typen of schrijven van een antwoord is meer werk dan er over praten en wanneer er een afspraak is dan heeft de respondent al tijd vrij gemaakt, terwijl dit bij het digitaal invullen waarschijnlijk niet het geval is.

Interview tijdens partnerbezoeken

Zoals gezegd is het de bedoeling dat er tijdens bezoeken primair kwalitatieve informatie gewonnen wordt. Om dit vorm te geven zullen gesprekken verlopen door middel van de 'the Critical Incident Technique in Service Research' (Gremier, 2004). In deze interviewtechniek worden concrete gebeurtenissen geanalyseerd die de respondent positief of negatief verrast hebben. Je moet het de respondent zo makkelijk mogelijk maken en hem of haar proberen te triggeren om met bruikbare informatie te komen. Concrete gebeurtenissen of situaties uit het verleden liggen vaak goed in het geheugen vastgelegd, waar door de geïnterviewde hier makkelijk over kan praten zonder hier hard over na te moeten denken. Hier kan vervolgens over doorgevraagd worden, zoals 'wie waren er bij betrokken?' en 'vindt u deze situatie typerend voor SpeakUp?'. De partner kan zo zijn eigen verhaal vertellen en kan aangeven of een ervaring wel of niet bevredigend voor hem was. De gegevens die op deze manier verzameld worden zijn gedetailleerd en diepgaand. Ervaringen worden pas achteraf gecategoriseerd. Dit houdt in dat er niet gestuurd wordt naar een bepaalde vraag of KPI, maar dat er pas naderhand wordt gekeken in onder welke vorm van kwaliteit, of specifiek, welke KSF of KPI de gebeurtenis valt. Dit kan ook meteen een nadeel zijn. Het kan lastig zijn om een verhaal van een partner onder een bepaalde categorie te scharen en helemaal om deze samen met andere verhalen te vergelijken. De complete vragenlijst inclusief stellingen en interviewvragen is te vinden in bijlage 8.4.

3.3 Analyseren van de data

De vragenlijst die voorgelegd is bij de partners bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat kwantitatieve informatie. De gebruikte enquêtetool maakt er zelf al een handige overzichtsheet van. Deze zetten we over in het statistiek programma 'SPSS Statistics'. Dit programma kan de gegevens analyseren en snel een samenvatting geven van bijvoorbeeld gemiddelde, mediaan en standaardafwijking. Ook kan in dit programma de validiteit van de verzamelde gegevens verifiëren door middel van 'Cronbach's Alpha'.

Het tweede deel bestaat uit open vragen. Dit zijn de vragen die ook gesteld gaan worden bij de partnerbezoeken. Per bezoek zal een interviewverslag gemaakt worden. Uiteindelijk zal van al deze interviewverslagen een samenvatting gemaakt worden voor in dit rapport (bijlage 8.6).

3.3.1 Het gebruik van het klanttevredenheidsmodel

In de vragenlijst is er een (niet zichtbare) scheiding aangebracht tussen de technische, functionele en relationele kwaliteit. Hierdoor is de data makkelijk in te delen in deze categorieën. Er is in dit onderzoek slechts één meetpunt geweest, namelijk achteraf. De verwachte technische- en functionele kwaliteit zou met name op voorhand gemeten moeten worden. Omdat we geen aanstaande partners gaan interviewen die nog geen ervaring hebben met SpeakUp is informatie daarover daardoor niet uitgebreid beschikbaar. De ervaren technische- en functionele kwaliteit zou met de opgestelde KPI's exact gemeten kunnen worden. Dit doen we niet omdat het in dit onderzoek niet nodig is de exacte kwantitatieve waarden per KPI te kennen. We hoeven bijvoorbeeld niet te weten hoeveel klachten er de laatste tijd per dag zijn afgehandeld. We willen slechts de kwalitatieve informatie weten, bijvoorbeeld of de klant het gevoel heeft dat zijn klacht snél genoeg is opgelost. De metingen hebben daardoor direct betrekking op de waargenomen kwaliteit, wat dus eigenlijk al het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit reflecteert.

3.3.2 Het gebruik van statistiekprogramma SPSS

De datasheet uit de enquêtetool kan één op één ingelezen worden in het programma SPSS. Vervolgens maakt hij voor elke vraag een variabele aan en elke regel is een aparte case. Vervolgens kunnen we via de optie 'analyze' kiezen voor 'descriptives'. Nu zien we een overzicht van alle data met gemiddelden, hoogste en laagste waarde, standaardafwijking en het aantal reacties op die vraag. Deze waarden gaan we op verschillende manieren met elkaar vergelijken. Bijvoorbeeld de gemiddelden onderling of de waarden met de grootste standaardafwijkingen.

3.3.3 Vergelijking met gedachten personeel

Als aanvulling op het voorgaande is er een soortgelijke stellingenlijst naar het personeel gestuurd. Dit is organisatiebreed gedaan, zodat er gegevens zijn vanuit alle afdelingen. De antwoorden van het personeel kunnen onderling vergeleken worden om te zien of de focus in het bedrijf zelf gelijk is. Daarnaast kan het vergeleken worden met de respons van de partners om te kijken of de visie van de partners gelijk is aan de visie van het personeel. Zodoende kunnen we kijken of hetgeen dat het bedrijf denkt te weten over haar klantervaringen overeenkomt met de daadwerkelijke klantervaringen.

3.4 Conclusies trekken uit de analyse

Uit de gegevens die we vinden in het overzicht uit SPSS kunnen we snel de 'extreme waarden' halen. We nemen bijvoorbeeld een bepaalde grens voor de standaardafwijking. Boven deze grens weten we dat de respondenten niet erg gelijkgezind waren over het antwoord op de desbetreffende stelling. Dit geeft aanleiding om deze stelling beter te bekijken. Waar ligt dan bijvoorbeeld het gemiddelde? Bij welke KPI hoort deze stelling? En zijn er naast deze stelling nog andere KPI's die tot dezelfde KSF behoren? Vooral dit laatste is een belangrijk punt. Als een KSF op meerdere punten twijfelachtig uit het onderzoek komt dan is er op dit gebied wellicht verbetering mogelijk.

Door het vergelijken van de antwoorden die alle respondenten gegeven hebben hoop ik significantie verschillen te ontdekken in de waargenomen kwaliteit van de partners en die van SpeakUp. Hierover kunnen dan uitspraken gedaan worden die gebruikt kunnen worden bij het aanbevelen van oplossingen.

3.4.1 Inpassen in Servqual model

Uit de analyse komen straks de gebieden waarop SpeakUp sterk of minder sterk scoort naar voren. Succesfactoren die al goed zijn behoeven niet veel verbetering meer. Succesfactoren die minder sterk scoren zullen verbeterd moeten worden. Om de achterliggende oorzaken te ontdekken proberen we de resultaten uit de interviews te koppelen aan de data uit de analyse. Als bijvoorbeeld blijkt dat de succesfactor 'kwaliteit' achter blijft op de rest, proberen we door de dingen die gezegd zijn in de interviews te achterhalen wat de oorzaken hiervan zijn. Als er dan uit de interviews opgemaakt wordt dat er niet voldaan wordt aan de behoeften, of dat de producten niet voldoen aan de opgegeven specificaties, kijken we of we deze oorzaken in kunnen passen in het 'gap-model'. Het niet aansluiten op de specificaties kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door gap 3 (verschil tussen specificaties van het product en de uitvoering) of gap 4 (verschil tussen de uitvoering en communicatie naar de partner). Door dit te weten kan er op de juiste plek actie ondernomen worden om in dit geval de succesfactor kwaliteit te verbeteren.

4 Het meten van klanttevredenheid

Het model dat in paragraaf 2.4 geïntroduceerd is moet voor zover dit kan ook meetbaar gemaakt worden. Zoals daar te zien is drukken we de klanttevredenheid uit in verschillende vormen van kwaliteit. Hoe we de verschillende elementen gaan meten wordt beschreven in het komende hoofdstuk.

4.1 Kritieke Prestatie Indicatoren

In the theorie over klanttevredenheid is gesproken over de procesbenadering (§2.1.1). Doordat de gehele gebruikservaring geëvalueerd wordt kunnen er meer dan eens gebeurtenissen of situaties ontstaan die de partner meeneemt in het beoordelen van de dienstverlening. Zo kan de partner op verschillende momenten kwaliteit ondervinden, bijvoorbeeld:

- Voor de aankoop
- Direct na de aankoop
- Bij levering
- Tijdens gebruik
- Bij het oplossen van problemen
- Bij het doen van een nieuwe aankoop

Elke keer dat er contact is met een klant ontstaat er een ‘touchpoint’ of ook wel ‘moment of truth’ genoemd. Dit is een kritiek moment waarin wordt bepaald of de klant koopt, niet koopt of niet meer koopt. Tijdens de ondervragingen doormiddel van de ‘Critical Incident Technique’ wordt gedoeld op deze momenten.

Als leidraad voor het meten wordt er gebruik gemaakt van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's). KPI's zijn variabelen om de prestaties van een onderneming te analyseren, onder andere op bovenstaande momenten (Einde, 2007). Met zo'n variabele worden factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van vooraf gestelde doelen meetbaar gemaakt (operationaliseren). Factoren die het doel beïnvloeden staan bekend als Kritieke Succesfactoren (KSF's) (Lean Six Sigma Tools, 2013). Een KSF geeft antwoord op de vraag ‘Waaraan zien we dat het goed gaat?’, voorbeeld is de kwaliteit van het product. In Figuur 4.1 staat een schematische weergave van hoe een doelstelling gemeten kan worden.



Figuur 4.1: Een KPI meet de KSF die van invloed is bij het behalen van het gestelde doel.

Voorbeeld: Een KSF voor de doelstelling ‘Kostenbesparing’ kan zijn ‘Efficiëntie’. Om efficiëntie te meten gebruiken we de KPI's ‘Geïmplementeerde diensten zijn direct werkend’ en ‘Er is een foutvrije administratie’.

Een KPI wordt doorgaans kwantitatief weergegeven, maar ook kwalitatieve KPI's zijn mogelijk. Kwantitatieve KPI's worden meestal uitgedrukt in de vorm van tijdseenheden, fysieke eenheden,

financiële eenheden of percentages. In het voorbeeld van hierboven kan de KPI 'Geïmplementeerde diensten zijn direct werkend' uitgedrukt worden in het aantal gevallen dat de dienst niet direct werkend was (getal). Of dit aantal gedeeld door het totaal aantal implementaties (percentage).

4.2 Bruikbaarheid / toepassing bij SpeakUp

Het 'Gecombineerd klanttevredenheidsmodel' (§2.4.3) heeft ons 3 verschillende soorten kwaliteit gepresenteerd, namelijk de technische, functionele en relationele. Hier zoeken wij methodes om deze kwaliteiten te meten met als doel het verbeteren van de klanttevredenheid.

Meting via KPI's

Voor een goede meting van KPI's zullen er dus kritieke succesfactoren opgesteld moeten worden. De aanpak hiervan is als volgt verlopen: er bestaat een standaardlijst met kritieke succesfactoren voor organisaties (Lean Six Sigma Tools, 2013), waar een deel van de factoren uit afgeleid is. Met deze lijst op papier is de onderzoeker gaan nadenken over extra succesfactoren specifiek voor SpeakUp. Nadat een hele lijst was opgesteld is hier weer in geschift, samengevoegd etc. De gevonden kritieke succesfactoren die op SpeakUp van toepassing zijn worden gegeven in Tabel 4.1. Deze factoren lijken stuk voor stuk een belangrijke rol te spelen in dienstverlening van SpeakUp. Vervolgens zijn ze hier gecategoriseerd op kwaliteitssoort. Dit is gedaan door te kijken of een factor direct van invloed is op de aankoop of het gebruik. Is dit het geval dan is het een vorm van technische kwaliteit. Is de factor een service dan is het een vorm van functionele kwaliteit. Als laatste behoren klantvriendelijkheid e.d. tot de relationele kwaliteit.

Onderdeel	Kritieke Succesfactoren (KSF)
Technische Kwaliteit	Efficiëntie
	Kwaliteit van het product
	Innovatie
	Klachtenservice
	Beschikbaarheid informatie
	Prijs
	Betalingen
Functionele kwaliteit	Tijdigheid
	Uitstraling personeel
	Communicatie
	Betrouwbaarheid van het personeel
	Aanpassingsvermogen / Flexibiliteit
	Betrokkenheid / Inlevingsvermogen
	Professionaliteit
Relationele kwaliteit	Klanttevredenheid
	Imago

Tabel 4.1: Kritieke Succesfactoren bij de verschillende kwaliteitsonderdelen

Vervolgens moeten er voor iedere KSF één of meerdere KPI's opgesteld worden. In bijlage 8.1 zijn KPI's gedefinieerd die per KSF en kwaliteitssoort gebruikt kunnen worden om de verwachte en ervaren mate van tevredenheid te meten.

Meting via alternatieve methoden

Omdat er in dit onderzoek geen tijd en mogelijkheden zijn om de verwachte kwaliteit ook daadwerkelijk te meten (dan zouden er nieuwe partners gevonden moeten worden zonder enige ervaring met SpeakUp) worden de KPI's op dit moment niet letterlijk gemeten. De meeste KPI's zouden slechts uiterst kwalitatieve data opleveren dat wel handig is voor het meten van specifieke doelen of targets, maar niet nadrukkelijk de tevredenheid van partners meet. Daarom besteden we hier aandacht aan een alternatieve methode, waar we verder in dit onderzoek ook gebruik van gaan maken.

In deze alternatieve methode gaan we niet de exacte waarde van iedere KPI meten. Wel willen we weten of de huidige waarde (zonder deze exact te weten) bevredigend is voor de partner of niet. Zodoende wordt de lijst met KPI's gebruikt om een vragen- en stellingenlijst op te stellen (bijlage 8.5). Deze vragen- en stellingenlijst zal voorgelegd worden bij de partners om zo de huidige waargenomen kwaliteit te meten. Feitelijk is dit al het verschil tussen de verwachting en ervaring, omdat de waargenomen kwaliteit het relatieve verschil is tussen de twee (zoals uitgelegd in §3.3.1).

Naast de vragen- en stellingenlijst op papier worden er zoals reeds in de methodologie besproken interviews gehouden door middel van de 'Critical Incident Technique'. De indeling van de gegevens hieruit hangt af van de informatie die verkregen wordt. Het kan zijn dat de informatie onder een bepaalde KPI of KSF geschaard kan worden, maar het kan ook zijn dat het interview andere informatie oplevert die niet in het tevredenheidsmodel te passen is.

5 Onderzoeksresultaten en analyse

5.1 Bestaande informatie

[Dit gedeelte is vertrouwelijk]

5.2 Visie van de partners

5.2.1 De uitkomst uit vragenlijst partners

Zoals in §3.2.2 al aangekondigd zijn er voor de interviews (bijlage 8.4) en vragenlijst (bijlage 8.5) partners geselecteerd van verschillende categorie, omzet, samenwerkingsduur en core business. In de maand februari is er elke weer bekeken welke afspraken er stonden en daaruit de partners geselecteerd die aan het profiel voldeden. Als er de ene week meer ‘agenten’ waren bezocht moesten er een week later meer ‘whitelabelaars’ bezocht worden om tot een goede verhouding te komen. Totaal hadden er 15-20 partners bezocht moeten worden, maar helaas vielen er vaak potentiële bezoeken af vanwege verschillende redenen. Voorbeelden hiervan zijn dat de afspraak afgebeeld werd (meerdere malen) of dat de onderzoeker niet mee kon doordat dat niet lukte met vervoer of door meerdere afspraken van de partnermanager. In vier weken tijd zijn daardoor vijf partners bezocht. Verder is de vragenlijst nog meegenomen en afgegeven bij ongeveer tien andere afspraken zonder het bijzijn van de onderzoeker. Hiervan zijn er 3 teruggekomen. In totaal hebben we dus vijf gespreksverslagen en acht ingevulde vragenformulieren. De vermoedelijke redenen van het lage reactiepercentage zijn werkdrukke van de respondenten, weinig interesse in (weer) een enquête, en misschien de analoge manier van benaderen. Voor een enquête moeten vaak zeer veel mensen benaderd worden om een respectabel aantal reacties te krijgen. Dat is bij dit onderzoek niet gebeurd.

Meting aan de hand van de indicatoren.

Hetgeen dat we binnengekregen hebben zijn om te beginnen de mate van het eens of oneens zijn met de stellingen, en daarnaast een aantal reacties op de open vragen.

Om te beginnen kijken we naar de validiteit. De sample van partners die mee hebben gedaan aan de vragenlijst hebben de volgende kenmerken: de duur van het partnerschap varieert met regelmatige tussenpozen tussen de 1 en de 10 jaar. Aangezien SpeakUp net 10 jaar bestaat is dit qua leeftijd een goede weergave en zou gegeneraliseerd kunnen worden naar alle partners (externe validiteit).

[Dit gedeelte is vertrouwelijk]

Om te kijken of de meetresultaten betrouwbaar zijn maken we gebruik van de maat ‘Cronbach’s Alpha’. Deze maat meet de interne consistentie van de indicatoren. Met andere woorden is dit een controle of de indicatoren wel echt meten wat ze zouden moeten meten (interne validiteit). Cronbach’s alpha kan waarden aannemen van min oneindig tot 1, waarbij alleen positieve waarden zinvol zijn. Voor het valideren nemen we de waarden aan die algemeen geaccepteerd zijn (Tilburg University, 2014):

Cronbach's alpha	Interne consistentie
$\alpha \geq 0.9$	Uitmuntend
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	Goed
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Acceptabel
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Slecht
$\alpha < 0.5$	Onacceptabel

Tabel 5.1: Waarden van Cronbach's Alpha

Gezien de vragenlijst gebaseerd is op een vijfpunts Likertschaal hebben alle gekozen opties de getallen 1 tot en met 5 meegekregen (1=zeer oneens, 5=zeer eens). Nu zullen de reacties normaal verdeeld zijn met een gemiddelde (mean) en een standaardafwijking (standard deviation). Allereerst kijken we natuurlijk naar het gemiddelde. Is deze hoog of juist laag? Ligt deze rond de neutrale optie? Daarnaast kijken we naar de spreiding. Een kleinere standaardafwijking betekent een kleinere spreiding, oftewel de onderlinge verschillen tussen de reacties zijn dan kleiner. Dit betekent weer dat de partners het in meerdere mate met elkaar eens zijn. Om extreme waarden er uit te halen en te kijken waar de meeste verdeeldheid heerst bij de partners stellen we een grens aan de standaardafwijking.

Bij een normale verdeling (we gaan ervan uit dat we met een normale verdeling te maken hebben) wijkt 68,3% van gegeven waarden maximaal één standaardafwijking af van de verwachtingswaarde (het midden van de verdeling, oftewel het gemiddelde). Voor het gemak zeggen we dat we willen dat deze 68,3% niet meer dan 1 antwoordoptie naast het gemiddelde zit om een betrouwbare uitslag te hebben. Één standaardafwijking mag dus niet meer dan één stap naar links of naar rechts, dus groter dan 1 zijn. In de volgende paragrafen gaan we de gevallen uit de meetgegevens die hier niet aan voldoen eruit halen en beter bekijken. Om een overzicht te krijgen van het aantal deelnemers per vraag (N), de gemiddelden, minimale en maximale waarde en de standaardafwijking gebruiken we de optie ‘descriptives’ in het statistiekprogramma SPSS. Voor de output zie bijlage 0, [Dit gedeelte is vertrouwelijk]

SPSS output partners (descriptives) en 8.9, SPSS output partners (Cronbach’s alpha’s).

Technische kwaliteit

Als we de gegevens analyseren blijkt al snel dat de gemiddelden voor iedere afzonderlijke stelling uit de lijst boven de 3, de neutrale optie liggen. De één wat meer dan de ander maar alles ligt in het positieve deel. Via de getallen in de KPI-lijst (bijlage 8.3) onder de kolom “gemeten door vraag” kunnen we de metingen omzetten naar de kritieke succesfactoren. Daarmee kunnen we een overzichtelijkere tabel maken met daarin de succesfactoren waarvan in de vragenlijst een hoge standaardafwijking gemeten is (Tabel 5.2). Dit zijn de factoren:

- Efficiëntie
- Klachtenservice

- Beschikbaarheid informatie

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Efficientie1	8	4,63	,744
Efficientie2	7	4,14	1,215
Efficientie3	8	3,50	1,690
Klachtenservice1	7	3,43	1,813
Klachtenservice2	7	3,71	1,380
Klachtenservice3	8	4,38	,744
BeschikbaarheidInformatie1	7	3,43	1,272
BeschikbaarheidInformatie2	8	4,25	1,389
BeschikbaarheidInformatie3	7	3,29	1,254

Tabel 5.2

De stellingen die hierbij horen zijn vrijwel allemaal zowel uiterst positief als uiterst negatief beoordeeld. Qua betrouwbaarheid van de gegevens geeft SPSS voor deze factoren de volgende waarden: Efficiëntie -0,178 (onacceptabel); Klachtenservice 0,601 (acceptabel); Beschikbaarheid Informatie 0,928 (uitmuntend). De meting van de efficiëntie is dus niet goed geweest. SPSS geeft ook de waarden als er één variabele weggelaten zou worden. We zien dan dat Cronbach's alpha 0,438 wordt wanneer Efficiëntie2 wordt weggelaten. Deze waarde is nog steeds niet acceptabel maar toch al een stuk hoger dan mét de tweede variabele. Al met al moet is er dus voorzichtigheid geboden worden met het trekken van conclusies over de factoren met een $\alpha < 0,500$.

De stellingen die voorgelegd zijn om de indicatoren te meten die een lager gemiddelde dan 3,5 gescoord hebben luiden als volgt:

Klachtenservice 1	"Klachten worden in één keer opgelost".
Beschikbaarheid informatie 1	"Er is voldoende informatie aanwezig via de 24/7 informatiekkanalen zoals de partnersite en de helpdesk".

Dat bovenstaande drie KSF's een hogere spreiding hebben betekent niet dat er op alle fronten verdeeldheid heerst. Zoals hierboven ook al het geval was kan dit zelfs per stelling verschillen. Op de volgende punten zijn de partners gelijkgezind over het antwoord dat ze gaven (Tabel 5.3):

- Kwaliteit
- Innovatie
- Prijs
- Betaling

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
KwaliteitProduct1	8	4,88	,354
KwaliteitProduct2	7	4,57	,787
KwaliteitProduct3	7	4,29	,951
KwaliteitProduct4	7	4,29	,951
KwaliteitProduct5	7	4,14	1,069
Innovatie1	8	4,75	,463
Prijs1	8	4,13	,991
Prijs2	8	4,50	,756
Betaling1	8	4,38	,916
Betaling2	8	4,88	,354

Tabel 5.3

Alle punten van de technische kwaliteit scoren hier zelfs een gemiddelde hoger dan 4. Cronbach's alpha's zijn hier: Kwaliteit product 0,152 (onacceptabel); Prijs -0,203 (onacceptabel); Betaling 0,579 (slecht). Innovatie heeft hier maar één waarde daarom kan daar geen betrouwbaarheid over gemeten worden. Dan heb je namelijk minimaal twee vergelijkingspunten nodig. De enige factor die een hogere standaardafwijking heeft is nummer 5. Dit is de stelling "De Call Detail Reports (CDR's) zijn duidelijk". Het blijkt uit de SPSS gegevens ook dat Cronbach's alpha positiever wordt wanneer deze factor weggelaten wordt (en de KSF dus betrouwbaarder).

Functionele kwaliteit

Ook hier zien we weer dat alle gemiddelden boven de 3 liggen. De KSF's voor functionele kwaliteit waarvan in de vragenlijst een hoge standaardafwijking gemeten is zijn (

Tabel 5.4):

- Tijdigheid
- Communicatie
- Betrokkenheid / inlevingsvermogen

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Tijdigheid1	7	3,57	1,512
Tijdigheid2	8	3,75	1,389
Communicatie1	8	4,38	1,408
Communicatie2	7	4,57	,787
Communicatie3	8	4,13	1,356
Communicatie4	8	3,13	1,642
Communicatie5	8	4,63	,744
Communicatie6	8	3,38	1,996
BetrokkenheidInlevingsvermogen1	8	4,13	1,246
BetrokkenheidInlevingsvermogen2	7	3,43	,976
BetrokkenheidInlevingsvermogen3	8	4,50	1,069
BetrokkenheidInlevingsvermogen4	6	3,33	1,033

Tabel 5.4

Cronbach's alpha's zijn hier: Tijdigheid 0,984 (uitmuntend); Communicatie 0,478 (onacceptabel); Betrokkenheid en Inlevingsvermogen 0,842 (goed). Op sommige onderdelen ligt bij nadere inspectie het gemiddelde toch behoorlijk hoog (>4 punten). Betrokkenheid en inlevingsvermogen kan hierdoor toch als ruim voldoende worden gezien.

We lopen even de stellingen na die een gemiddelde lager dan 3,5 gescoord hebben:

Tijdigheid 1	"Er wordt bij nieuwe aansluitingen voldaan aan de beloofde levertijd".
Tijdigheid 2	"Service Order Forms (SOF) formulieren worden altijd voldoende snel verwerkt".
Communicatie 4	"De responstijd op e-mail is kort".
Communicatie 6	"Ik wordt voldoende op de hoogte gebracht van storingen en ontwikkelingen".
Betrokkenheid en Inlevingsvermogen 2	"SpeakUp is in staat om anticiperend in te spelen op de partner (pro-actief)".
Betrokkenheid en Inlevingsvermogen 4	"Het lukt SpeakUp om feedback van partners zo goed mogelijk te gebruiken ter verbetering van hun diensten".

Op het gebied van functionele kwaliteit zit het zeer goed op de onderdelen (Tabel 5.5):

- Uitstraling personeel
- Betrouwbaarheid van het personeel
- Professionaliteit

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
UitstralingPersoneel1	5	3,40	1,817
UitstralingPersoneel2	7	5,00	,000
UitstralingPersoneel3	8	5,00	,000
UitstralingPersoneel4	8	4,75	,463
BetrouwbaarheidPersoneel1	7	3,71	,951
Professionaliteit1	8	4,38	1,188
Professionaliteit2	7	4,86	,378
Professionaliteit3	8	4,88	,354
Professionaliteit4	8	4,63	,744

Tabel 5.5

Er zijn hier echter twee uitzonderingen: variabele 1 van de KSF 'uitstraling personeel' heeft een hogere standaardafwijking en een relatief laag gemiddelde. Er hebben ook maar vijf personen geantwoord op deze stelling. Dit blijkt de stelling "Medewerkers bieden bij fouten of klachten hun excuses aan" te zijn. Professionaliteit heeft een hogere standaardafwijking maar wel een hoog gemiddelde. Dit is de stelling "Het personeel komt betrouwbaar en professioneel over". De betrouwbaarheidsberekeningen geven hier: Uitstraling personeel -0,125 (onacceptabel) en Professionaliteit 0,709 (goed). De succesfactor 'Betrouwbaarheid personeel' kan weer niet berekend worden. Dat 'uitstraling personeel' een onacceptabele validiteit heeft is vrijwel zeker te wijten aan verkeerd geformuleerde stellingen. Ze hebben namelijk geen correlatie met elkaar.

Misschien komt dit omdat partners geen ervaring hebben met hetgeen dat in de stelling beschreven werd of vonden het moeilijk de vraag te beantwoorden, bijvoorbeeld omdat de excuses de ene keer wel gemaakt wordt en de andere keer niet. Ook is het zo dat als een partner geen excuses krijgt van de medewerker dat nog niet impliceert dat hij daar ontevreden tegenover staat. Of als hij deze juist wel krijgt, dat hij hier meer tevreden van wordt. Het is dus moeilijk conclusies te verbinden aan deze factor.

Als laatste hebben we de partners aan laten geven wat volgens hun de belangrijkheid is van de onderdelen kwaliteit, prijs, zekerheid en betrouwbaarheid, tijdigheid en flexibiliteit, betrokkenheid en inlevingsvermogen. Daar kwamen de volgende gemiddelden uit (Tabel 5.6):

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
BelangrijkheidKwaliteit	8	70	100	82,50
BelangrijkheidPrijs	8	40	90	71,25
BelangrijkheidZekerheidBetrouwbaarheid	8	70	100	86,25
BelangrijkheidTijdigheidFlexibiliteit	8	70	90	78,75
BelangrijkheidBetrokkenheidInlevingsvermogen	8	50	90	75,00

Tabel 5.6

De punten 'kwaliteit' en 'zekerheid en betrouwbaarheid' komen duidelijk boven de rest uit. Dit zijn ook de punten waar SpeakUp volgens bovenstaande gegevens sterk op scoort. Daarna volgen 'tijdigheid en flexibiliteit' en 'betrokkenheid en inlevingsvermogen'. Op deze punten is binnen SpeakUp verbetering te behalen. Als minst belangrijk wordt genoemd de 'prijs'. Ook hier zijn de partners tevreden over. Dit past inderdaad bij een telecomoperator waar de kwaliteit voor gaat aan de prijs.

Relationele kwaliteit

In de vragenlijst zijn vijf KPI's voor relationele kwaliteit aan bod gekomen. Deze scores allemaal zeer goed met gemiddelden hoger dan 4,5 op een schaal van 5 (Tabel 5.7).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Duurpartnerschap	8	1,0	10,0	3,688	3,0111
Klanttevredenheid2	8	4	5	4,88	,354
Klanttevredenheid3	8	3	5	4,75	,707
Klanttevredenheid4	7	3	5	4,57	,787
Rapportcijfer	8	7,0	8,5	7,625	,5825

Tabel 5.7

De Cronbach's alpha voor Klanttevredenheid is 0,567 (slecht).

Onder één van deze klanttevredenheid variabelen valt ook de loyaliteit. Dit bewijst wel dat de partners trouw zijn aan SpeakUp en zij een kleine fouten best door de vingers willen zien zolang ze niet te vaak voorkomen. Het rapportcijfer wat door de partners aan SpeakUp toebedeeld wordt is een **7,6**. Met als laagste cijfer een 7,0 en hoogste een 8,5 zitten alle partners netjes op één lijn.

Omdat de steekproef representatief is voor het totaal aantal partners kan dit cijfer waarschijnlijk als gemiddelde gezien worden van alle partners.

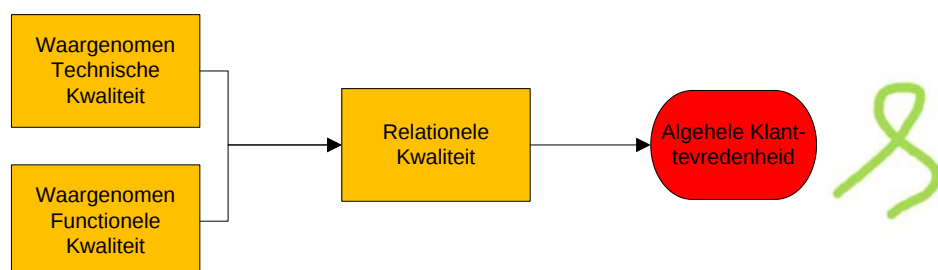
5.2.2 De uitkomst uit interviews met partners

In de interviews die zijn gehouden zijn verschillende dingen aangegeven door de partners die mogelijk tot een verbetering kunnen leiden. De hoofdpunten worden hier samengevat. De volledige interviewverslagen van de partnerbezoeken zijn te vinden in bijlage 8.6. Over het algemeen zijn er geen grote klachten, de diensten werken altijd en er zijn vrijwel nooit storingen. Wel worden er aanbevelingen gegeven. Hier heel concreet:

[Dit gedeelte is vertrouwelijk]

5.2.3 Visie van partners in het tevredenheidsmodel

Nu hebben we voldoende informatie om het klanttevredenheidsmodel (Figuur 2.4) invulling te geven vanuit de partner. Met de informatie van hierboven (§5.2) kunnen we de gele blokken uit het model invullen (Zie Figuur 5.1 voor een simpele weergave van het tevredenheidsmodel). We maken hier echter geen onderscheid tussen agent en whitelabel partners. Hier hebben we helaas te weinig reacties voor. Het eerste blok reflecteert de technische kwaliteit. Dit kan op de meeste punten als goed worden beoordeeld. Slechts enkele punten scoren wat lager maar nog steeds voldoende. Met name in de interviews is er concrete informatie boven tafel gekomen voor het verbeteren van de technische kwaliteit. Bij de functionele kwaliteit eigenlijk hetzelfde verhaal. Hier zitten de gemiddelden zelfs nog iets hoger. De relationele kwaliteit wordt door de 8 respondenten helemaal als uitstekend geclassificeerd. Dit betekent volgens het model dat zowel de technische- als functionele kwaliteit hierdoor nog beter uit de bus komt. Tellen we deze uitkomsten bij elkaar op dan kan de algehele klanttevredenheid als goed worden beoordeeld. Het maakt in dit geval niet veel uit welke wegingsfactor er voor de gele blokken gebruikt wordt, daarom is er uit gegaan van 50%/50% voor de waargenomen technische en functionele kwaliteit. Voor de focus in de toekomst kan dit meer naar functionele kwaliteit geschoven worden omdat hier volgens de partners nog de meeste winst geboekt kan worden.



Figuur 5.1: Simpele weergave van het tevredenheidsmodel

5.3 Visie van het personeel

Een aanvulling op de informatie van de partners is verkregen onder het personeel. De bedoeling hiervan is om de visie van het personeel te vergelijken met die van de partners. In een ideale situatie zouden deze visies gelijk aan elkaar moeten zijn ongeacht of het om positieve of negatieve informatie gaat. Als de partners ergens negatief tegenover staan en dit is bekend bij het personeel dan is dit goed, want dat betekent dat het personeel zich bewust is dat hier een verbeterslag te halen valt. Als het personeel hier geen weet van heeft dan moet dit boven tafel komen zodat er daarna alsnog wat aan gedaan kan worden. Andersom geldt natuurlijk ook. Als de partners ergens geen problemen mee hebben, en het personeel denkt van wel dan wordt er misschien veel tijd en energie gestoken in dingen die eigenlijk niet zo belangrijk zijn omdat partners hier niet 'meer tevreden' van worden.

5.3.1 De uitkomst uit vragenlijst personeel

Vergelijking van het personeel onderling

Het valt op dat bij veel vragen de mening van het personeel verdeeld is. Soms hangt dat rond het middelpunt, maar soms is er ook een duidelijke scheiding te zien in de antwoorden. Er zijn dan een paar werknemers oneens met de stelling en een paar juist eens. Dit is bijvoorbeeld zo bij de vragen: "SpeakUp heeft een foutvrije administratie/order-registratie" en "Partners worden voldoende op de hoogte gebracht van storingen en ontwikkelingen".

Kijken we welke kritieke succesfactoren horen bij de vragen die niet consequent beantwoord zijn, dan komen we tot het volgende rijtje:

- Efficiëntie
- Beschikbaarheid van informatie
- Betrouwbaarheid van het personeel

De eerste twee zijn ook al reeds gevonden en beschreven in §5.1, bestaande informatie. De laatste moet even toegelicht worden. Deze factor heeft in de vragenlijst eigen maar één meetpunt en wel de vraag: "De belofte om actiepunten binnen een bepaalde periode uit te voeren wordt door SpeakUp gestand gedaan." De helft van het personeel dat gereageerd heeft geeft aan dat zij vinden dat dit niet het geval is. Nog eens een kwart is neutraal en de rest weet het niet. Dit leidt tot een onvoldoende op dit punt. Waarschijnlijk heeft dit ook voor een deel te maken met de efficiëntie van sommige processen, waardoor het personeel soms niet hard kan maken wanneer actiepunten gedaan zijn.

Ook het personeel hebben we laten aangeven wat volgens hun de belangrijkheid is van de onderdelen kwaliteit, prijs, zekerheid en betrouwbaarheid, tijdigheid en flexibiliteit, betrokkenheid en inlevingsvermogen. Daar kwamen de volgende gemiddelden uit (Tabel 5.8):

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
BelangrijkheidKwaliteit	8	80	100	91,25
BelangrijkheidPrijs	8	40	100	66,25
BelangrijkheidZekerheidBetrouwbaarheid	8	80	100	93,75
BelangrijkheidFlexibiliteit	8	80	100	88,75
BelangrijkheidBetrokkenheidInlevingsvermogen	8	70	100	83,75

Tabel 5.8

De hoogste waarden liggen hier wat hoger dan bij de antwoorden van de partners en de laagste wat lager. Ook hier zien we dat de 'kwaliteit' en 'zekerheid en betrouwbaarheid' het hoogste scoren. Daarna volgen 'tijdigheid en flexibiliteit' en 'betrokkenheid en inlevingsvermogen'. 'Prijs' wordt het minst belangrijk gevonden. De volgorde van belangrijkheid is exact gelijk als die van de partners. Er mag dus geconcludeerd worden dat het personeel een goed beeld heeft van wat de partners willen en verwachten.

5.3.2 Vergelijking resultaten partners en personeel

Zijn de resultaten vanuit de partners nu anders dan hetgeen er al bekend was bij SpeakUp? Op de meeste vlakken komen de bevindingen goed overeen. Door het ontbreken van eerdere metingen waren er veel vermoedens maar geen harde feiten. Nu blijkt dat de vermoedens in grote lijnen kloppen met de werkelijkheid, maar dat er wel wat aanvullingen zijn. Vooral de concrete suggesties voor verbetering van de diensten zullen voor SpeakUp erg nuttig zijn. Ook qua belangrijkheid van verschillende onderdelen in de dienstverlening zit het management, het personeel en de partners op één lijn zoals in de vorige paragraaf al geconcludeerd is.

5.4 Waar kunnen verbeteringen doorgevoerd worden?

Al met al blijkt er bij de partners nog wel een verschil te zitten tussen hun verwachting van de dienstverlening en de ervaring daarvan (kloof 5 van het Servqual model, voor een terugblik zie §2.5). Maar waar worden deze verschillen veroorzaakt? We lopen de eerste vier kloven, waar de oorzaken kunnen zitten, één voor één langs.

Kloof 1: Niet weten wat de klanten willen.

De door het management waargenomen verwachtingen van de partner komen overeen met de werkelijke verwachtingen. De partner wil kwaliteit en is bereid daarvoor een hogere prijs te betalen. Dit lijkt het hele bedrijf goed te beseffen. Een enkeling vindt de Compass dienst wel te duur.

Kloof 2: Verkeerde servicerichtlijnen en specificaties.

De vertaling van de waargenomen verwachtingen in richtlijnen en specificaties t.a.v. de dienstverlening komen ook redelijk overeen. Van de meeste punten weet SpeakUp wel hoe de partner het graag wil hebben. Sommige punten zoals de logfiles zouden aan de specificaties toegevoegd kunnen worden.

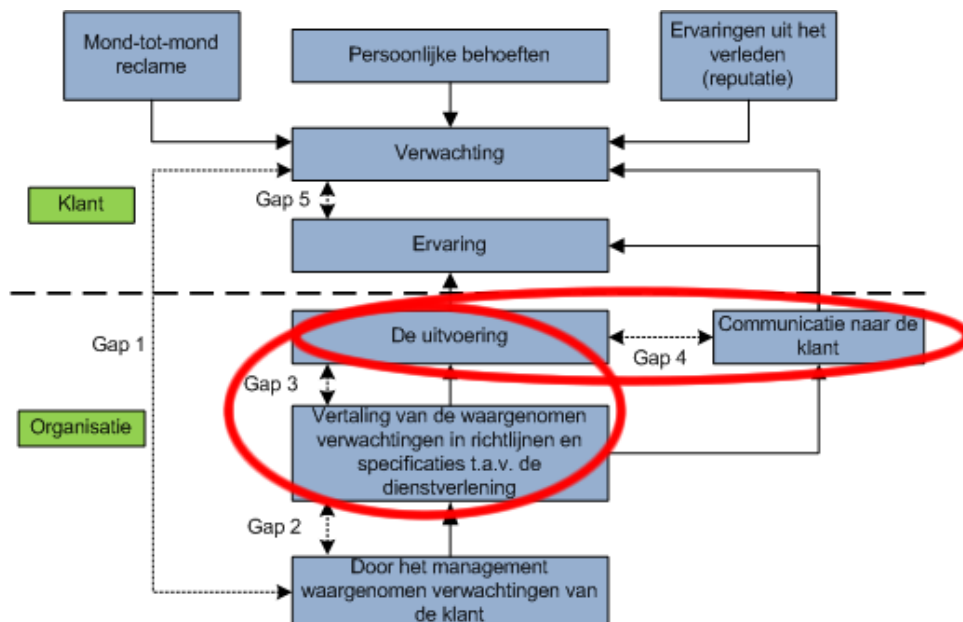
Kloof 3: Verschil tussen de specificaties en de uitvoering van de dienstverlening.

De uitvoering van de richtlijnen en specificaties kan beter. Er wordt binnen SpeakUp wel aan een hoop dingen gewerkt maar veel projecten hebben een lange looptijd en zijn daardoor nog niet af. Een door partners veel genoemd voorbeeld is de Portal. Bijna alle partners kaartten dit onderwerp in de gesprekken aan. Volgens de specificaties zouden er voor de partner tal van mogelijkheden zijn terwijl zij dit zelf nog niet zo ervaren. Ook personeel geeft aan dat het systeem wel bestaat maar dat het nog lang niet volledig functioneel is en dat je er eigenlijk nog weinig mee kunt. Uitbreiding en afronding van deze projecten is een must.

Kloof 4: Meer beloven dan je kunt waarmaken.

Deze kloof is een opvolging van de vorige. Omdat projecten nog niet af zijn maar er al wel over wordt gesproken met partners hebben zij hogere verwachtingen. Als dan blijkt dat het nog niet af is of dat het nog heel lang duurt voordat alle functionaliteiten beschikbaar zijn dan wordt de partner ongeduldig.

De meeste groei lijkt behaald te kunnen worden bij kloof 3 en kloof 4 (Figuur 5.2).



Figuur 5.2: Punten in het Servqual model waar verbetering te behalen is.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

In dit hoofdstuk gaan we antwoord geven op de hoofdvraag van dit rapport:

“Wat is de huidige mate van tevredenheid bij de partners van SpeakUp, wat zijn de knelpunten hierin en wat moet er gebeuren om de tevredenheid in de toekomst te verhogen en opnieuw te meten?”

Deze vraag kan heel kort samengevat beantwoord worden met: de algemene indruk van partners is goed te noemen en kan nog verbeterd worden door meer tijd te besteden aan het gebruiksvriendelijker maken van de diensten. Opnieuw meten kan geschieden door tijdens de normale bedrijfsvoering continu signalen van partners op te blijven pikken en eventueel na verloop van tijd een herhaalonderzoek plegen.

Aan de hand van het ontworpen klanttevredenheidsmodel kan er uitgesplitst worden wat de waargenomen kwaliteit is van verschillende factoren bij SpeakUp. Het model heeft bij de analyse de volgende sterke en minder sterke punten aan het licht gebracht:

Sterke punten

De sterke punten van SpeakUp zijn:

- Kwaliteit
- Innovatie
- Prijs
- Betaling
- Uitstraling personeel
- Betrouwbaarheid van het personeel
- Professionaliteit
- Betrokkenheid / inlevingsvermogen
- Relatie met de partners

Over het algemeen zijn de partners zeer tevreden over de kwaliteit van de diensten. Ze weten waarvoor ze betalen en zijn zich ervan bewust dat zij een hogere prijs betalen voor uitstekende diensten. SpeakUp is innovatief en betalingen gaan in de meeste gevallen soepel. Ondanks dat het personeel zelf wat negatief over het eigen handelen staat worden zij door de partners toch betrouwbaar en professioneel gevonden. Personeel is betrokken en vriendelijk tegenover partners en de klantrelatie met hen is goed te noemen.

Minder sterke punten

De minder sterke punten van SpeakUp zijn:

- Efficiëntie
- Klachtenservice
- Beschikbaarheid informatie
- Tijdigheid
- Communicatie

Veel partners maar ook personeelsleden hebben het idee dat de efficiëntie van het bedrijfsproces beter kan. Zij hebben het dan vooral over de SOF-formulieren bij de orderdesk. Deze gaan nog steeds op papier wat zij niet meer van deze tijd vinden. Bij een aanvraag zijn meerdere mensen betrokken die er tijd mee kwijt zijn, een aanvraag duurt hierdoor dan ook enkele dagen. Partners vinden dat dit tegenwoordig absoluut gedigitaliseerd moet worden. Maar ook bij andere afdelingen kan er mogelijk efficiënter gewerkt worden. Als er bijvoorbeeld bij een storing met support gebeld moet worden omdat specifieke informatie over de storing niet door de partner opgevraagd kan worden. Dit heeft weer effect op het tijdsbestek waarin klachten opgelost worden.

Gelukkig liggen de scores van de sterke en minder sterke punten vrij dicht bij elkaar. Vandaar dat hier ook gesproken wordt van 'minder sterk' en niet van 'zwak'. Echt zwakke punten zijn er namelijk niet. Ook mogen we wel concluderen dat het met de relationele kwaliteit bij SpeakUp waarschijnlijk wel goed zit. De gevonden technische en functionele kwaliteit gaan er hier alleen maar rooskleuriger door uit zien, wat uiteraard zeer ten goede komt aan de algehele klanttevredenheid.

Als we naar het Servqual model kijken zijn er wel een aantal kloven waar nog wat verschillende zitten in de perceptie van de klant en/of het personeel. Twee daarvan steken daar het meest boven uit, kloof 3 en kloof 4. De eerste is het verschil tussen de specificaties en de uitvoering van de dienstverlening. De tweede is het meer beloven dan je kunt waarmaken.

6.2 Mogelijke verbeterpunten

Nu is het tijd om naar mogelijke verbeterpunten te kijken. Hoe kan SpeakUp de tevredenheid van partners verhogen? Er zijn vier hoofdthema's waar verbeteringen te behalen zijn. Deze worden hier eerst kort benoemd en daarna uitgebreider uitgelegd.

Diensten	Een aantal diensten, zoals de portal en de Compass app moeten uitgebreid worden om aan de huidige maatstaven te voldoen en bij te blijven bij de concurrentie.
Partners	Passieve klanttevredenheidsinformatie vanuit partners gebruiken om continu de dienstverlening te blijven verbeteren. Verder kan eens in de zoveel tijd actief klanttevredenheidsinformatie geworven worden door middel van formulieren of gesprekken.
Medewerkers	Zorgen dat de communicatie met partners zo vlekkeloos mogelijk verloopt. Klachten waar nodig tijdig oplossen en het leveren van informatie waarmee de partner uit de voeten kan. Daarnaast zullen zij open moeten blijven staan voor input die gegeven wordt door de partners en meedenken over mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren.
Management	Het opstellen van de juiste richtlijnen in de organisatie. Zij moeten exact weten wat de verwachtingen en behoeften van de partners zijn. Verder moeten zij uiteraard een omgeving creëren waarin organisatiebreed ruimte is voor continue verbetering van de dienstverlening.

Diensten

Eén van de dingen die verbeterd moet worden is dat de portal meer mogelijkheden moet krijgen en meer moet integreren met andere systemen. Partners willen de voor hun nuttige informatie in één oogopslag kunnen zien zonder daarvoor te moeten inloggen in verschillende systemen. Het liefst hebben zij één portal waarin alle mogelijkheden, dus ook alle andere systemen waar zij over kunnen beschikken, overzichtelijk gepresenteerd zijn. Dit betreft dan porteringen, nummers aanmaken etc.

Verder zouden processen meer geautomatiseerd moeten worden voor een snellere doorstroming van aanvragen. NU gaat dat nog vaak met de hand. Ook kunnen partners dan vaker zelf hun problemen oplossen wat de druk op de afdelingen bij SpeakUp laat dalen. Dit geldt voor zowel de orderdesk als de supportafdeling.

Een dienst die verder graag gezien wordt is meer kant en klare informatie voor eindklanten. Dit kunnen bijvoorbeeld marketingfolders zijn met informatie over alle diensten die SpeakUp kan bieden. Als aanvulling hierop zou een offertetool uitkomst bieden. De partner kan aanklikken wat de klant graag wil hebben, print de offerte, en geeft dit samen met de marketingfolders samen als één pakketje aan de eindklant. Voor de partner is dit super simpel en het kost hem weinig tijd.

Als laatste, presenteer een nieuwe dienst alleen als deze volledig functioneel is. Door al in een beginstadium de dienst aan te kondigen krijgen partners hogere verwachtingen dan wanneer je later met de aankondiging komt. Als vervolgens niet aan deze verwachtingen en misschien zelfs beloften voldaan kan worden dan zal dit misschien uitdraaien op ongeduldigheid of teleurstelling bij de partner.

Partners

Als een partner niet tevreden is over de afhandeling van zijn wensen kan dit schade aanrichten aan de klantrelatie. Gebleken is dat de meeste wensen en verwachtingen van partners al wel degelijk bekend zijn bij in ieder geval de partnermanagers, maar vaak ook bij andere afdelingen. Het probleem is alleen dat passieve klantinformatie wel gehoord wordt en bekend is maar dit vervolgens ergens blijft hangen in de organisatie. Het is belangrijk deze informatie vast te leggen en door te spelen naar het management. Om meer specifieke informatie te verkrijgen moeten de partners doorlopend gestimuleerd worden om hun ervaringen te delen. Een regelmatig bezoek of telefoontje kan er al voor zorgen dat een partner zich meer betrokken gaat voelen. Eventueel kan eens in de zoveel tijd een tevredenheidsonderzoek herhaald worden.

Medewerkers

Medewerkers moeten open staan voor de input die door de partners gegeven wordt. Eventuele problemen moeten altijd doorgegeven worden aan een leidinggevende. Ook zouden zij gestimuleerd moeten worden om mee te denken over mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren. Knelpunten zullen op regelmatige basis duidelijk doorspeeld moeten worden naar het management.

Management

Een goed management zorgt dat er in het bedrijf een omgeving gecreëerd wordt waarin organisatiebreed ruimte is voor continue verbetering van de dienstverlening. Zorg dat er ook daadwerkelijk geluisterd wordt naar suggesties van het personeel. Betrek ze in het proces. Als het

personeel het gevoel heeft dat zij ook echt voor verbetering kunnen zorgen dan zullen zij hier ook eerder moeite voor doen.

6.3 Aanbevelingen

Op de hoogte houden

Sommige partners hebben laten blijken dat er behoefte is om op regelmatige basis op de hoogte gebracht te worden van de nieuwste ontwikkelingen en veranderingen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwsbrief waarin de partners op de hoogte gesteld worden van de laatste prijs-, technische- en overige veranderingen. Zeker als er veranderingen of verbeteringen doorgevoerd worden op basis van input die de partners zelf gegeven hebben is het van belang dit terug te koppelen. Dan zien de partners dat er werkelijk iets met hun feedback is gedaan en het niet in de la verdwenen is. Ieder onderzoek dat voor SpeakUp uitgevoerd wordt is hier eigenlijk een voorbeeld van. Resultaten van onderzoeken of een daaruit volgend actieplan kan teruggekoppeld worden naar de respondenten. De partner wordt geïnformeerd wat er is onderzocht, wat de uitkomst is geweest en wat er gedaan is. Zij krijgen het gevoel dat de organisatie ook echt met de verkregen informatie aan de slag gaat en dit zullen zij erg waarderen. Dit stimuleert de partners om SpeakUp ook in de toekomst weer van waardevolle informatie te voorzien.

Om kloof 4 weg te kunnen nemen (het niet waar kunnen maken van beloften) kunnen er twee dingen gedaan worden. Één is minder harde beloften maken en twee is het nakomen van gemaakte beloften. In het eerste geval kan er gebruik gemaakt worden van de tactiek 'Underpromise and Overdeliver' (Peters & Waterman, 1982). Zorg dat een partner minder verwacht dan je kunt leveren zodat je de verwachtingen uiteindelijk kunt overtreffen. Dit betekent echter niet dat er half werk geleverd moet worden, in tegendeel. Maar een tijdsindicatie kan van tevoren beter ruim genomen worden zodat de afhandeling eerder klaar is dan dat er een te krappe belofte wordt gedaan en de afhandeling te lang op zich laat wachten. Het gevaar is wel dat als je dingen belooft die onder je kunnen liggen je ook kans hebt dat de partner naar concurrenten gaat kijken die wel het beoogde resultaat aanbieden. Hierin dient een balans gevonden te worden.

Inspelen op latente behoeften

Latente behoeften zijn behoeften waarvan men niet weet dat men ze heeft en waarvan men ook niet bewust is dat men ze heeft. Het zijn onbewuste gevoelens die pas naar boven komen door specifiek en gericht onderzoek. Dit betekent dat SpeakUp zich moet blijven innoveren. Als het lukt om met een product te komen die een verscholen behoefte van de klant vervuld dan kun je hier veel klanten mee aantrekken, zeker als een concurrent deze mogelijkheid nog niet kan bieden.

Pak niet alles tegelijk aan

Probeer niet alle problemen op te lossen. Als bedrijf kun je niet alles tegelijk beter maken. Kies de belangrijkste en focus op deze punten. Dit zal de kans dat deze punten worden opgelost aanzienlijk vergroten. Verder geeft een voltooide verbetering extra motivatie om op een later tijdstip extra punten te verbeteren (Cox, 2010).

6.4 Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek kent ook enkele beperkingen die tijdens het onderzoek zelf aan het licht zijn gekomen. Deze worden hier puntsgewijs genoemd.

- Weinig respondenten, veel beloften om mee te werken worden niet nagekomen. Dit betekent een hoog non-respons percentage.

Dit is wel de grootste beperking in dit onderzoek. Doordat er zo weinig respondenten zijn geweest moet men zeer voorzichtig zijn met het trekken van conclusies. De betrouwbaarheid van de tests is op dit punt vaak twijfelachtig. Dit geldt met name voor de indicatoren die een lage Cronbach's alpha hebben ontvangen. Mogelijk geeft het onderzoek ook een vertekend beeld doordat er alleen 'betrokken' partners aan het onderzoek mee hebben gedaan. De minder betrokken partijen hebben hun stem in dat geval niet laten horen. Als het zo is dat deze groep significant negatiever denkt dan geven de huidige uitkomsten een te rooskleurig beeld.

- Geen exacte meting van verwachte- respectievelijk ervaren kwaliteit. We hebben alleen de waargenomen kwaliteit kunnen meten.

In dit onderzoek hebben we alleen gekeken naar de waargenomen kwaliteit. Dat is voor de resultaten niet erg omdat we enkel de tevredenheid van de partners hebben gemeten. Wat we nu alleen wel missen zijn concrete waarden van de indicatoren. We kunnen nu niet zeggen dat de gemiddelde leveringstijd 9 dagen is terwijl dit volgens de verwachting van de partner 7 dagen zou moeten zijn. Zou men geïnteresseerd zijn in deze concrete getallen dan moet per KPI de verwachting en de ervaring gemeten worden.

- Mogelijk is het onderzoek beïnvloed door de methode zelf.

Doordat er tijdens de bezoeken bij de partners altijd een partnermanager van SpeakUp aanwezig was is de uitkomst mogelijk beïnvloed. Omdat de partnermanager het eerste aanspreekpunt is voor de partner en de relatie met hem dus goed moet blijven kan het zijn dat degene die de vragenlijst heeft ingevuld niet 100% heeft kunnen laten weten wat hij dacht. In onderzoekstermen heet dit ook wel 'obtrusive' (opdringerig) onderzoek. Voor partners die niet bezocht zijn maar wel de vragenlijst hebben ingevuld was het onderzoek 'unobtrusive'. Bij een vervolgonderzoek moet er dus goed bekeken worden of de klant bezocht wordt (en hierdoor meer kwalitatieve informatie binnen gekregen wordt) of dat het onderzoek op afstand gedaan wordt (hierdoor krijg je betrouwbaardere kwantitatieve informatie).

6.5 Opnieuw meten in de toekomst

Hoe kan in de toekomst de tevredenheid opnieuw gemeten worden?

Doorlopend bijhouden

Er kan door de partnermanagers doorlopend gevraagd worden wat de huidige status van tevredenheid bij de partners is. Ook kan niet actief geworven informatie verzameld en vervolgens in het bedrijf verspreid worden. Zo is SpeakUp altijd op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van tevredenheid.

Onderzoek opnieuw uitvoeren.

Er kan een nieuwe enquête gehouden worden. Dit kan eens in de zoveel tijd zijn maar ook in de vorm van een vragenlijst die na bepaalde gebeurtenissen aan partners gegeven wordt.

Wel doen:

Partners die hun partnerrelatie willen beëindigen een al dan niet digitaal formulier in laten vullen over de redenen waarom zij gekozen hebben om weg te gaan, een zogenaamd 'exit-formulier'. Hierin kunnen zij dan laten weten wat de reden van vertrek is en wat SpeakUp zou kunnen verbeteren om dit in de toekomst te voorkomen. Dit moet gezien worden als opbouwende kritiek waarmee voorkomen kan worden dat andere partners ook opstappen.

Een ander moment waarop informatie gewonnen kan worden is voor de start van het partnerschap. SpeakUp spreekt met de partner zijn verwachtingen en behoeften ten aanzien van de dienstverlening door.

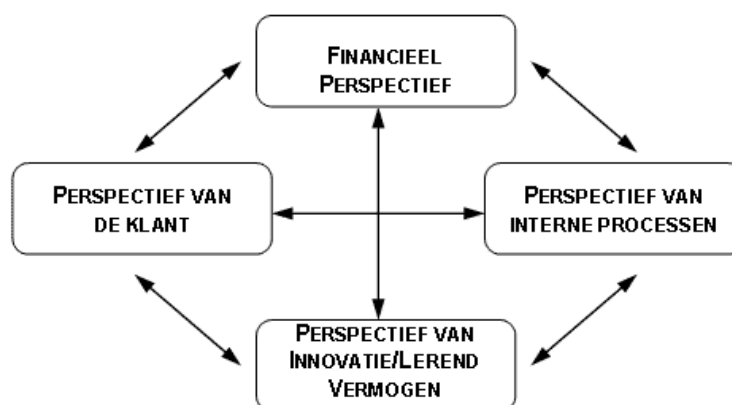
Niet doen:

Een uitgebreide enquête moet zeker niet te vaak gehouden worden. De kans is groot dat de partners 'enquête-moe' worden als ze het gevoel hebben dat ze in korte tijd meerdere vragenlijsten onder hun neus krijgen. Een acceptabele periode is eens in de twee jaar.

6.6 Mogelijkheden voor verder onderzoek

6.6.1 Balanced Scorecard

Dit onderzoek is een hulpmiddel geweest om de bedrijfsprestaties te meten en heeft zich enkel gericht op de partners van SpeakUp. Verder onderzoek wordt zeker aangeraden. Uit een gesprek is gebleken dat het management al bezig is om een Balanced Scorecard op te stellen (I. Kennedy, 22-1-2014). De Balanced Scorecard is een techniek om een prestatiemeting uit te voeren, om de bedrijfsstrategie ten uitvoer te brengen en daarmee lange termijn doelstellingen te behalen. Dit onderzoek kan hierin gezien worden als het onderdeel 'Perspectief van de klant' (Figuur 6.1).



Figuur 6.1 De perspectieven van de Balanced Scorecard

Meer over de Balanced Scorecard is te vinden in het artikel "The balanced scorecard: Measures that drive performance" van Kaplan and Norton (2005).

6.6.2 Customer Equity Test

De Customer Equity Test (Blattberg & Deighton, 1996; Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004) benadrukt het belang van het aantrekken en behouden van de klanten met de hoogste klantwaarde. Sommige partners zullen voor SpeakUp namelijk belangrijker zijn en hierdoor meer aandacht verdienen dan anderen. Als een partner niet meerdere jaren voor omzet kan zorgen dan zal deze partner waarschijnlijk niet rendabel zijn. Om een wildgroei aan allerlei kleine partners die weinig omzet draaien te voorkomen kan gebruik gemaakt worden van deze test. Misschien kan SpeakUp van deze methode gebruik maken om het optimale aantal partners te vinden en te waarborgen. Belangrijke partners blijven, partners die weinig tot niets toevoegen verdwijnen.



7 Bron- en literatuurlijst

- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-&.
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65. doi: doi:10.1287/mksc.17.1.45
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cox, J. (2010). 5 tips om te zorgen dat uw tevredenheidsonderzoek leidt tot organisatieverbetering Retrieved 28-4, 2014, from <http://www.tevredenheidsonderzoek.org/2010/10/07/5-tips-om-te-zorgen-dat-uw-tevredenheidsonderzoek-leidt-tot-organisatieverbetering/>
- Cox, J. (2011). Welke respons op een tevredenheidsonderzoek is hoog genoeg? . Retrieved 31-1, 2014, from <http://www.tevredenheidsonderzoek.org/2011/01/24/respons-tevredenheidsonderzoek/>
- Einde, W. v. t. (2007). Kritieke prestatie-indicatoren. Retrieved 16-11, 2013, from http://www.wimvanteinde.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=470&Itemid=37
- EURIB. (2013). Het Total Perceived Quality model.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89. doi: 10.1177/1094670504266138
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi: 10.1108/eum0000000004784
- Grönroos, C. (1990). *Service Management And Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Mass: Lexington Books.
- Interne Consistentie - Cronbach's Alpha. (2014, 24-3-2014). Retrieved 27-5, 2014, from <http://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/vaardigheden/spsshelpdesk/edesk/cronbach/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7-8), 172-+.
- Leenders, R. (2001). *Het Servqual model: uw dienstverlening volgens de klant*: Sigma.
- Levatino, G. (2013). [Summary nav partnerbezoeken afgelopen weken].
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55. doi: citeulike-article-id:2731047
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1994). The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions. *Quality Management in Services II*.
- Mangione, T. W. (1995). *Mail Surveys; Improving the Quality*. Boston: JSI Research and Training Institute.
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2(1), 1-16.
- Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in services marketing and management*, 2(4), 65-85.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127. doi: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030

- Shiny. (2012). Kenmerken: Kwalitatief & Kwantitatief onderzoek. Retrieved 22-2, 2014, from <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/106079-kenmerken-kwalitatief-kwantitatief-onderzoek.html>
- Smidts, A. (1993). De kwaliteit van SERVQUAL, een toepassing bij zeven dienstverlenende organisaties.
- SpeakUp BV. (2011a). SpeakUp Diensten.
- SpeakUp BV. (2011b). SpeakUp Partnerinformatie.
- SpeakUp BV. (2013a). Hosted telefonie.
- SpeakUp BV. (2013b). Partner Agreement.
- SpeakUp BV. (2013c). Vaste telefonie.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Tools, L. S. S. (2013). Voorbeelden kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Retrieved 16-11, 2013, from <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>
- Yi, Y. (1989). *A critical review of consumer satisfaction*.
- Yin, R. (2004). *Case Study Methods*. Washington DC: American Education Research Association.

8 Bijlagen

8.1 Zelfreflectie

Mocht ik in de toekomst weer een soortgelijk onderzoek moeten uitvoeren dan zou ik een aantal dingen anders aanpakken.

- Planning. Zorg dat er een planning is en houd je hier ook aan. Als het uit dreigt te lopen dan direct aanpassen zodat er weer aan gehouden kan blijven worden. Nu had ik deze planning wel, maar na een maand of twee ging het een eigen leven leiden waardoor ik geen harde deadlines meer had voor mijzelf.
- Gebruik beschikbare tijd binnen het bedrijf voor dingen die alleen daar kunnen. Voor je het weet heb je niet meer de mogelijkheid om makkelijk mensen te spreken of dingen te vragen. Zaken als bureauonderzoek kunnen ook prima op andere momenten. Interviews zo snel mogelijk mee beginnen.
- Eerder beginnen met vragenlijsten versturen. Dan blijft er meer tijd over om potentiële respondenten herinneringen te sturen, de resultaten uitgebreid te analyseren, hier conclusies uit te trekken en aanbevelingen te maken.
- Houd het simpel. Sommige literatuur kan heel erg uitweiden over heel veel zijtheorieën. Van het ene kom je in het andere terecht waardoor het te breed en ingewikkeld wordt. Soms is het beter meer te focussen op één theorie dan op meerdere een klein beetje.
- Zorg ervoor dat je van tevoren precies weet welke informatie je wilt weten. Dan kun je hier specifiek naar vragen en kunnen andere dingen weggelaten worden. Als iets minder tijd en moeite kost zullen potentiële respondenten eerder geneigd zijn om te reageren.

8.2 Vragen personeel over bestaande informatie

Hoe is volgens jou de tevredenheid van de partners?

Hoe ervaren de partners de dienstverlening op dit moment?

Welke informatie is er op dit moment al bekend?

Hoe en waar komt dit de organisatie binnen?

Wordt deze informatie opgeslagen en op welke manier?

Zou ik van deze gegevens gebruik kunnen maken?

Kan ik ergens anders nog gegevens vandaan kunnen halen?

Welke personen zou ik nog meer kunnen interviewen voor een beter beeld?

In hoeverre is er bekend wat de wensen en verwachtingen van de klant zijn?

Welke problemen komen zij zoal tegen?

Waar ligt dit aan?

Waar zouden (nog meer) punten van verbetering kunnen zitten?

Kun je concrete voorbeelden noemen waaruit de tevredenheid van partners blijkt?

8.3 KSF's en KPI's voor het meten van de technische, functionele en relationele kwaliteit

(begint op volgende pagina)

Onderdeel	Kritieke Succesfactor (KSF)	KPI nr.	Kritieke Prestatie Indicator	Definitie	Kwalitatief / kwantitatief	Gemeten door vraag
Technische kwaliteit	Efficiëntie	1	De geïmplementeerde diensten zijn meteen werkend	Aantal gevallen dat dienst direct functioneert in verhouding met het totaal aantal geïmplementeerde gevallen	Kwantitatief	4
		2	SOF kan verwerkt worden zonder dat extra informatie van de partner vereist is	Aantal SOF's die zijn verwerkt zonder extra informatie nodig / totaal aantal verwerkte SOF's.	Kwantitatief	15
		3	Foutvrije administratie / order registratie	Het aantal gevallen dat er herstel toegepast moet worden op reeds ingevoerde gegevens	Kwantitatief	14
	Kwaliteit van het product	4	Percentage ongewenste downtime	Ongewenste downtime / totale tijd dat de dienst zou moeten functioneren	Kwantitatief	
		5	Product voldoet aan specificaties	Percentage van opgegeven specificaties die gehaald wordt.	Kwantitatief	7
		6	Product voldoet aan de verwachting	Het product maakt de verwachtingen waar	Kwalitatief	5
		7	Prestatie in verhouding met het beste vergelijkbare alternatief van de concurrent	Hoe doet SpeakUp het in vergelijking met haar concurrenten?	Kwalitatief	8
		8	Aantal klachten	Hoeveel klachten komen er binnen via alle beschikbare kanalen?	Kwantitatief	
		9	Sluit aan op behoeften	De producten sluiten aan op hetgeen waar de partner behoefte aan heeft	Kwalitatief	6
		10	CDR's zijn eenduidig	Aantal vragen dat binnen komt n.a.v. CDR's	Kwantitatief	9
	Innovatie	11	Aantal nieuwe functies / uitbreidingen	Het aantal nieuwe functies / uitbreidingen die gelanceerd zijn in het afgelopen jaar	Kwantitatief	
		12	Meegaan met de tijd	Uitrusting voldoet aan de modernste eisen	Kwalitatief	3
	Klachtenservice	13	Aantal one-stop klachten	Totaal aantal in een keer afgeronde klachten als percentage van het totaal afgeronde aantal klachten.	Kwantitatief	17
		14	Aantal opgeloste klachten	Aantal klachten die opgelost worden als percentage van het totaal aantal klachten	Kwantitatief	16, 22
	Beschikbaarheid informatie	15	Beschikbare informatie zelfservice	Is er voldoende informatie aanwezig via de beschikbare 24/7 informatiekanalen zoals de partnersite en de helpdesk?	Kwalitatief	18
		16	Documentatie toezendingen zijn helder en duidelijk	Aantal vragen die ontstaan na het lezen van documentatie	Kwantitatief	20
		17	Beschikbaarheid Support	Aantal minuten dat men nodig heeft de supportafdeling te bereiken	Kwantitatief	19
		18	Aantal logfiles opgevraagd	Het aantal logfiles dat is opgehaald per partner	Kwantitatief	
	Prijs	19	Prijs/kwaliteits verhouding	De prijs staat in verhouding met de aangeboden kwaliteit	Kwalitatief	12
		20	Prijsratio tot concurrenten	Prijs van SpeakUp / Prijs van concurrentie voor het beste vergelijkbare alternatief	Kwantitatief	
		21	De prijs voldoet aan het gestelde budget van de partner	Productprijs ligt binnen het budget dat de partner beschikbaar heeft	Kwalitatief	13
	Betaling	22	Facturen zijn duidelijk	Aantal vragen dat binnenkomt n.a.v. factuur	Kwantitatief	B
		23	Facturen zijn kloppend	Aantal creditnota's	Kwantitatief	11

Functionele Kwaliteit	Tijdigheid	24	Leveringstijd	Aantal dagen dat nodig is om een order af te ronden	Kwantitatief	34
		25	On-time completion	Aantal tijdig gesloten actiepunten / Totaal aantal actiepunten	Kwantitatief	
		26	Verwerkingstijd SOF	Aantal dagen waarin SOF verwerkt is	Kwantitatief	28
	Uitstraling personeel	27	Vriendelijkheid personeel	Mate van vriendelijkheid van het personeel	Kwalitatief	39
		28	Geduldigheid en begrip van personeel	Het personeel is geduldig en toont begrip in de situatie van de partner	Kwalitatief	23, 24
		29	Het personeel is gemotiveerd	Het personeel doet altijd haar best om de partner zo goed mogelijk te helpen	Kwalitatief	25, 37
	Communicatie	30	Wachttijd telefoon	De wachttijd voordat een partner geholpen wordt in minuten	Kwantitatief	31
		31	Responstijd e-mail	Het aantal dagen dat een partner moet wachten op antwoord op een e-mail	Kwantitatief	32
		32	Vast aanspreekpunt	Heeft de partner een vast aanspreekpunt bij SpeakUp?	Kwalitatief	
		33	Goede telefonische bereikbaarheid	Percentage van de tijd dat SpeakUp direct bereikbaar is	Kwantitatief	29, 30
		34	Partner wordt op de hoogte gehouden	Partner wordt op de hoogte gehouden van bijv. storingen en ontwikkelingen en van de status van lopende handelingen	Kwalitatief	36, 43
	Betrouwbaarheid van het personeel	35	Aantal niet waargemaakte beloften	Een belofte is niet waargemaakt als hetgeen dat belooft is niet in de afgesproken periode voldaan is	Kwantitatief	21
	Aanpassingsvermogen / flexibiliteit	36	Customization	Product is ontworpen/aangepast voor specifieke partner	Kwalitatief	
		37	Snel kunnen schakelen	Speakup kan snel schakelen als de partner bepaalde wensen of behoeften heeft die niet vooraf besproken waren.	Kwalitatief	
	Betrokkenheid / inlevingsvermogen	38	Situatie klant	Het inleven in de specifieke situatie van de partner.	Kwalitatief	27, 42
		39	Pro-actief handelen	Is SpeakUp in staat om anticiperend in te spelen op de partner?	Kwalitatief	35
		40	Luisteren naar de partner	Percentage feedback waar echt wat mee gedaan is ten opzichte van de totale feedback	Kwantitatief	44
	Professionaliteit	41	Inzicht / kennis personeel	Het personeel heeft goede kennis van haar producten	Kwalitatief	26, 38, 41

Relationele kwaliteit	Klanttevredenheid	42	Rapportcijfer dienstverlening	Een cijfer op de schaal 1-10 voor de algehele dienstverlening	Kwantitatief	51
		43	Relatie partnermanager	Hoe is de relatie met de partnermanager?	Kwalitatief	46
		44	Aantal keer aangeraden	Hoe vaak heeft de partner SpeakUp aangeraden als leverancier van telefonie?	Kwantitatief	49
		45	Duur van het partnerschap	Hoeveel jaar is de partner al partner?	Kwantitatief	1
		46	Loyaliteit	De kans dat de partner in de komende jaren ook nog partner zal blijven	Kwalitatief	48
	Imago	47	Reputatie	De indruk die partners hebben van de organisatie (ervaring met de dienstverlening is vereist voor het beoordelen van reputatie)	Kwalitatief	47
		48	Prijsimago	Het beeld dat iemand zonder ervaring met de dienstverlening heeft van de prijs	Kwalitatief	nvt
		49	Kwaliteitsimago	Het beeld dat iemand zonder ervaring met de dienstverlening heeft van de kwaliteit	Kwalitatief	nvt
		50	Serviceimago	Het beeld dat iemand zonder ervaring met de dienstverlening heeft van de diensten	Kwalitatief	nvt

8.4 Vragen Critical Incident Technique

- Allereerst bedankt dat ik hier mag komen en u wat vragen mag stellen.
- Ik ben Michel Huisman, student TBK in Enschede, bezig met mijn bachelor-eindopdracht.
- Ik doe een tevredenheidonderzoek bij de partners van SpeakUp BV. Dit onderzoek zal gebruikt worden om de tevredenheid van de partner te inventariseren en te kunnen verbeteren. De gegevens zullen verwerkt worden in een rapport en vertrouwelijk worden behandeld.
- Eerst wil ik u vragen om een korte vragenlijst in te vullen.
- Vervolgens ga ik wat vragen stellen over uw ervaringen met SpeakUp BV.
- (Heeft u er bezwaar tegen dat ik een geluidsopname maak van dit gesprek)

Critical Incident Technique

1. Kunt u mij een of meerdere gebeurtenissen schetsen waarbij u positief verrast werd door een product of de serviceverlening van SpeakUp?
2. Kunt u mij een of meerdere gebeurtenissen schetsen waarbij u een negatieve ervaring had met een product of de serviceverlening van SpeakUp?

Voor zover bovenstaande vragen niet volledig beantwoord worden staan hieronder vragen voor het voor het verder specificeren van de genoemde situaties.

3. Wat gebeurde er precies?
4. Welke personen / afdelingen waren er bij betrokken?
5. Wat was het gevolg van deze situatie?
6. Waarom was deze situatie positief dan wel negatief?
7. Vind u deze situatie typerend voor SpeakUp?

Overige open vragen

8. Wat zijn de positieve punten van SpeakUp BV t.o.v. andere aanbieders met vergelijkbare producten?
9. Wat zijn de negatieve punten van SpeakUp BV t.o.v. andere aanbieders met vergelijkbare producten?
10. Op welke manier voldoet SpeakUp wel / niet aan uw wensen en behoeften?
11. Wat moet er volgens u veranderen om de diensten beter op uw wensen en behoeften af te stemmen?
12. Wat zou u graag nog meer zien gebeuren?

13. Zou u het fijn vinden dat processen meer geautomatiseerd zouden worden? Bijvoorbeeld het zelf nummers aanvragen, wijzigen of andere dingen aan te passen?
14. Hoe tevreden bent u met SpeakUp als leverancier van telecommunicatiediensten?
15. Hoe omschrijft u de reputatie van SpeakUp in het algemeen?
16. Heeft u ooit gedacht om van telecomleverancier te wisselen?
17. Heeft u nog andere wensen of verwachtingen?

Heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

8.5 Vragenlijst partners

Vragenlijst SpeakUp partner

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Michel Huisman, student aan de Universiteit Twente met als doelgroep de partners van SpeakUp BV. Het onderzoek zal gebruikt worden om de tevredenheid van partners te inventariseren en zo mogelijk te verbeteren. De gegevens zullen anoniem verwerkt worden in een rapport en vertrouwelijk worden behandeld.

-
1. Hoe lang bent u al partner van SpeakUp? jaar
 2. Tot welke categorie partner hoort u?
 Agent ☐ Whitelabel ☐ ☐ Anders, namelijk.....
 - 2b. Wat is uw jaaromzet in euro met producten van SpeakUp?
☐ 0 tot 5.000
☐ 5.000 tot 25.000
☐ 25.000 tot 50.000
☐ meer dan 50.000
☐ anders:
 3. De technische uitrusting van SpeakUp voldoet aan de modernste eisen.
 Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
 4. De geleverde diensten werken meteen naar behoren.
 Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
 5. De producten voldoen aan de verwachting.
 Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
 6. De producten van SpeakUp sluiten aan bij mijn behoeften.
 Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
 7. De producten van SpeakUp voldoen aan de opgegeven specificaties.
 Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Zeer eens ☐ weet ik niet / n.v.t.

8. De prestaties van SpeakUp vergeleken met de concurrentie zijn goed te noemen.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
9. De Call Detail Reports (CDR's) zijn duidelijk.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
10. De facturen zijn duidelijk.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
11. De facturering is in overeenstemming met hetgeen dat geleverd is.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
12. De prijzen staan in verhouding tot de kwaliteit.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
13. De prijzen liggen binnen mijn gestelde budget.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
14. SpeakUp heeft een foutvrije administratie/order-registratie.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
15. Een Service Order Form (SOF) kan altijd verwerkt worden zonder dat daar aanvullende informatie van de partner voor nodig is.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
16. Klachten worden geanalyseerd en binnen korte tijd opgelost.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
17. Klachten worden in één keer opgelost.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
18. Er is voldoende informatie aanwezig via de 24/7 informatiekkanalen zoals de partnersite en de helpdesk.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
19. De supportafdeling is binnen afzienbare tijd te bereiken.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
20. Documentatietoezendingen zijn helder en duidelijk.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
21. De belofte om actiepunten binnen een bepaalde periode uit te voeren wordt door SpeakUp gestand gedaan.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
22. Klachten of problemen worden door SpeakUp met gemeende belangstelling opgelost.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
23. Medewerkers bieden bij fouten of klachten hun excuses aan.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.

24. De medewerkers zijn geduldig en tonen respect voor mij.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
25. Medewerkers hebben aandacht en belangstelling voor mij.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
26. Het personeel komt betrouwbaar en professioneel over.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
27. SpeakUp houdt rekening met mijn wensen en verwachtingen.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
28. Service Order Forms (SOF) formulieren worden altijd voldoende snel verwerkt.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
29. SpeakUp is bereikbaar op de momenten wanneer dat zou moeten.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
30. De medewerkers die ik nodig heb zijn goed bereikbaar.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
31. De telefonische wachttijd is kort.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
32. De responstijd op e-mail is kort.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
33. Documentaties / offertes worden binnen korte tijd toegezonden.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
34. Er wordt bij nieuwe aansluitingen voldaan aan de beloofde levertijd.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
35. SpeakUp is in staat om anticiperend in te spelen op de partner (pro-actief).
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
36. Men mag van SpeakUp verwachten dat partners precies worden geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst wordt geleverd.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
37. Het personeel van SpeakUp is gemotiveerd en permanent bereid klanten te helpen.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
38. Het optreden van personeel van SpeakUp doordringt partners ervan vertrouwen te hebben in de diensten.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.
39. Personeel van SpeakUp is altijd vriendelijk en correct.
Zeer **oneens** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er **eens** ☐ weet ik niet / n.v.t.

40. Ik voel mij tijdens het contact met personeel van SpeakUp zeker van mijn zaak.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
41. Personeel van SpeakUp heeft de kennis om vragen van partners te beantwoorden.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
42. Personeel van SpeakUp toont begrip in de specifieke situatie van de klant.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
43. Ik wordt voldoende op de hoogte gebracht van storingen en ontwikkelingen.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
44. Het lukt SpeakUp om feedback van partners zo goed mogelijk te gebruiken ter verbetering van hun diensten.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
45. SpeakUp geeft mij het gevoel dat ik belangrijk ben.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
46. De relatie met de contactpersoon / partnermanager is goed.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
47. De reputatie van SpeakUp is goed te noemen
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
48. Er is een grote kans dat ik in de toekomst producten en diensten van SpeakUp zal afnemen.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
49. Ik zou de diensten van SpeakUp iedereen aanraden.
Zeer oneens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ **Ze**er eens ☐ weet ik niet / n.v.t.
50. Geef de mate van belangrijkheid van de volgende categorieën aan door 100 punten te verdelen over de volgende 5 categorieën:

Kwaliteit van het product of dienst	
Prijs	
Zekerheid en betrouwbaarheid	
Tijdigheid en flexibiliteit	
Betrokkenheid en inlevingsvermogen	
Totaal	100

51. Als u SpeakUp een rapportcijfer mocht geven op een schaal van 1-10, wat zou dit dan zijn?

Bedankt voor uw tijd.

8.6 Interviewverslagen partnerbezoeken

[Dit gedeelte is vertrouwelijk]

8.7 SPSS output partners (descriptives)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Innovatie1	8	4	5	4,75	,463
Efficientie1	8	3	5	4,63	,744
KwaliteitProduct2	7	3	5	4,57	,787
KwaliteitProduct4	7	3	5	4,29	,951
KwaliteitProduct1	8	4	5	4,88	,354
KwaliteitProduct3	7	3	5	4,29	,951
KwaliteitProduct5	7	3	5	4,14	1,069
Betaling1	8	3	5	4,38	,916
Betaling2	8	4	5	4,88	,354
Prijs1	8	3	5	4,13	,991
Prijs2	8	3	5	4,50	,756
Efficientie3	8	1	5	3,50	1,690
Efficientie2	7	2	5	4,14	1,215
Klachtenservice1	7	1	5	3,43	1,813
Klachtenservice2	7	1	5	3,71	1,380
BeschikbaarheidInformatie1	7	1	5	3,43	1,272
BeschikbaarheidInformatie2	8	1	5	4,25	1,389
BeschikbaarheidInformatie3	7	1	5	3,29	1,254
BetrouwbaarheidPersoneel1	7	3	5	3,71	,951
Klachtenservice3	8	3	5	4,38	,744
UitstralingPersoneel1	5	1	5	3,40	1,817
UitstralingPersoneel2	7	5	5	5,00	,000
UitstralingPersoneel3	8	5	5	5,00	,000
Professionaliteit1	8	2	5	4,38	1,188
BetrokkenheidInlevingsvermogen1	8	2	5	4,13	1,246
Stelling28	8	1	5	3,75	1,389
Communicatie1	8	1	5	4,38	1,408
Communicatie2	7	3	5	4,57	,787
Communicatie3	8	1	5	4,13	1,356
Communicatie4	8	1	5	3,13	1,642
Stelling33	7	3	5	4,14	,900
Stelling34	7	1	5	3,57	1,512
BetrokkenheidInlevingsvermogen2	7	2	5	3,43	,976
Communicatie5	8	3	5	4,63	,744
UitstralingPersoneel4	8	4	5	4,75	,463
Professionaliteit4	8	3	5	4,63	,744
Professionaliteit2	7	4	5	4,86	,378

Stelling40	8	4	5	4,88	,354
Professionaliteit3	8	4	5	4,88	,354
BetrokkenheidInlevingsvermogen3	8	2	5	4,50	1,069
Communicatie6	8	1	5	3,38	1,996
BetrokkenheidInlevingsvermogen4	6	2	5	3,33	1,033
Stelling45	8	3	5	4,00	,926
Klanttevredenheid2	8	4	5	4,88	,354
Reputatie	7	4	5	4,71	,488
Klanttevredenheid3	8	3	5	4,75	,707
Klanttevredenheid4	7	3	5	4,57	,787

8.8 SPSS output personeel (descriptives)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
@3.De technische uitrusting van SpeakUp voldoet aan de modernste	7	4	5	4,86	,378
@4.De geleverde diensten werken meteen naar behoren	7	2	5	3,43	1,134
@5.De producten en diensten voldoen aan de verwachting van de pa	7	3	5	3,86	,900
@6.De producten en diensten van SpeakUp sluiten aan bij de behoefte	7	3	4	3,57	,535
@7.De producten en diensten van SpeakUp voldoen aan de opgegeven	7	4	5	4,43	,535
@8.De algehele prestaties van SpeakUp vergeleken met de concurrentie	8	3	5	3,88	,991
@9.De Call Detail Reports CDR zijn duidelijk	8	1	5	2,50	1,512
@10.De facturen zijn duidelijk	7	3	5	4,00	,577
@11.De facturering is in overeenstemming met hetgeen dat geleverd	7	3	5	3,86	1,069
@12.De prijzen staan in verhouding tot de kwaliteit	8	3	5	4,63	,744
@14.SpeakUp heeft een foutvrije administratie voor registratie	8	1	5	2,88	1,458
@15.Een Service Order Form (SOF) kan altijd verwerkt worden zonder	5	2	5	3,60	1,342
@16.Klachten worden binnen kort tijd opgelost	8	2	5	3,38	1,061
@17.Klachten worden in 1 keer opgelost	8	2	5	3,25	,886
@18.Er is voldoende informatie aanwezig via de 24/7 informatiek	6	2	5	3,00	1,095
@19.De support afdeling is binnen afzienbare tijd te bereiken	8	1	5	3,25	1,389

@20.Documentatietoezendingenzijnhelderend uidelijk	6	2	5	2,83	1,329
@21.Debelofteomactiepuntenbinneneenbepaal deperiodeuitte	7	2	4	2,57	,787
@27.SpeakUpshoudtrekeningmetdewensenenv erwachtingenvande	8	2	4	3,38	,744
@28.ServiceOrderFormsSOFformulierenworde naltijdvoldoend	6	2	5	3,00	1,095
@29.SpeakUpisbereikbaaropdemomentenwan neerdatzoumoeten	8	3	5	4,25	1,035
@30.Demedewerkerdieiknodighebzijngoedbe reikbaar	8	3	5	3,75	,886
@31.Detelefonischewachttijdiskort	8	4	5	4,38	,518
@32.Deresponstijdopemailkort	8	3	5	3,88	,835
@33.Documentatiesofferteswordenbinnenkorte tijdtoegezonde	4	3	5	4,00	,816
@34.Erwordtbijnieuweaansluitingenvoldaanaa ndebeloofdele	6	2	5	3,83	1,169
@35.SpeakUpisinstaatomanticiperendintespel enopdepartn	7	3	5	3,57	,976
@36.MenmagvanSpeakUpverwachtendatpartn ersprecieswordeng	7	2	5	4,14	1,215
@37.HetpersoneelvanSpeakUpisgemotiveerde npermanentbereid	8	4	5	4,88	,354
@38.HetoptredenvanpersoneelvanSpeakUpdo ordringtpartnerse	8	3	5	4,25	,707
@41.PersoneelvanSpeakUpheeftdekennisomv ragenvanpartners	7	3	5	4,71	,756
@42.PersoneelvanSpeakUptoonbegripindesp ecifiekesituatie	8	3	5	4,75	,707
@43.Partnerswordenvoldoendeopdehoogtege brachtvanstoringe	8	1	5	2,88	1,553
@44.HetluktSpeakUpomfeedbackvanpartnersz ogoodmogelijk	7	2	5	3,57	,976
@47.DereputatievanSpeakUpisgoedtenoemen	8	3	5	4,50	,756
@49.IkzoudedienstenvanSpeakUpiedereena nraden	8	3	5	4,75	,707
@50.Geefdematevanbelangrijkheidvandeolge ndecategorieÃn_D	8	80	100	91,25	9,910
@50.Geefdematevanbelangrijkheidvandeolge ndecategorieÃn_C	8	40	100	66,25	21,339
@50.Geefdematevanbelangrijkheidvandeolge ndecategorieÃn_B	8	80	100	93,75	9,161

@50.Geefdematevanbelangrijkheidvande ndecategorieÃn_A	8	80	100	88,75	8,345
@50.Geefdematevanbelangrijkheidvande ndecategorieÃn	8	70	100	83,75	10,607
Valid N (listwise)	2				

8.9 SPSS output partners (Cronbach's alpha's)

Cronbach's alpha's per kritieke succesfactor weergegeven.

Efficiëntie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,178	3

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Efficientie1	7,57	3,619	,191	-,632 ^a
Efficientie2	8,00	5,000	-,307	,438
Efficientie3	8,71	1,571	-,010	-,667 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Klachtenservice

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Klachtenservice1	8,00	3,667	,384	,649
Klachtenservice2	7,71	4,238	,612	,180

Klachtenservice3	7,14	7,476	,380	,611
------------------	------	-------	------	------

Beschikbaarheid informatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BeschikbaarheidInformatie1	7,33	7,867	,852	,898
BeschikbaarheidInformatie2	6,50	6,300	,920	,847
BeschikbaarheidInformatie3	7,50	8,300	,810	,932

Kwaliteit van het product

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,152	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KwaliteitProduct1	17,17	4,167	,040	,149
KwaliteitProduct2	17,50	2,300	,552	-,502 ^a
KwaliteitProduct3	17,83	1,767	,638	-,855 ^a
KwaliteitProduct4	17,83	4,967	-,350	,555
KwaliteitProduct5	17,67	3,867	-,131	,368

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Prijs

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,203	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Betaling

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,579	2

Tijdigheid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	2

Communicatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,478	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Communicatie1	19,57	25,286	-,424	,732
Communicatie2	19,29	23,571	-,399	,609
Communicatie3	19,71	12,905	,580	,226
Communicatie4	20,86	10,810	,644	,127
Communicatie5	19,14	16,476	,667	,329
Communicatie6	20,71	8,238	,750	-,051 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Betrokkenheid en inlevingsvermogen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BetrokkenheidInlevingsvermogen1	10,20	5,700	,734	,789
BetrokkenheidInlevingsvermogen2	10,80	8,200	,864	,768
BetrokkenheidInlevingsvermogen3	9,60	6,800	,544	,882
BetrokkenheidInlevingsvermogen4	10,80	8,200	,864	,768

Uitstraling van het personeel

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,125	4

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UitstralingPersoneel1	14,80	,200	-,185	3,398E-013
UitstralingPersoneel2	13,20	3,200	,000	-,141 ^a
UitstralingPersoneel3	13,20	3,200	,000	-,141 ^a
UitstralingPersoneel4	13,40	3,300	-,185	1,113E-013

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Professionaliteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Professionaliteit1	14,29	2,238	,394	,894
Professionaliteit2	13,71	3,905	,829	,604
Professionaliteit3	13,71	3,905	,829	,604
Professionaliteit4	14,00	3,000	,611	,571

Klanttevredenheid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,567	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Klanttevredenheid2	9,29	2,238	-,211	,936
Klanttevredenheid3	9,43	,619	,801	-,462 ^a
Klanttevredenheid4	9,57	,619	,731	-,308 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.