

Werkbeleving en klanttevredenheid

Diane Hannink (315710)

Suzanne Westerveld (315731)

Werkbeleving en klanttevredenheid

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management

Scriptiebegeleider: Drs. L.F.J. Jetten
Tweede lezer: Prof. Dr. J.F.A. Braster

Door:
Diane Hannink (315710)
Suzanne Westerveld (315731)

Rotterdam
28 juni 2012



Voorwoord

Het is vandaag 1 juni 2012. Na een zeer lang scriptietraject hebben wij onze afstudeerscriptie afgerond. Het gehele proces liep niet altijd even vlekkeloos, waardoor wij nu erg opgelucht zijn dat onze scriptie eindelijk af is. We kunnen nu een mooie, maar ook een heftige en soms zware periode van studeren naast een (fulltime) baan afsluiten.

Doordat wij de interesse hadden in hetzelfde onderwerp, zijn wij aan elkaar gekoppeld en hebben het gehele scriptietraject samen gedaan. Uiteraard hebben we de werkzaamheden verdeeld. De theorie en operationalisering van klanttevredenheid heeft Suzanne geschreven en Diane heeft de theorie en operationalisering van werkbeleving geschreven. De overige hoofdstukken hebben we gezamenlijk geschreven.

Een voorwoord biedt ook de ruimte om mensen te bedanken. Allereerst willen wij Integron en met name Egbert Engelfriet en Markus Huibrechtse bedanken voor hun bijdrage. Zij hebben hun data tot onze beschikking gesteld, waardoor we ons onderzoek, na vele tegenslagen, ineens in een sneltreinvaart konden vervolgen. Ook bij eventuele vragen stonden zij voor ons klaar. Daarnaast hebben wij een aantal dagen bij Integron aan de data gewerkt. Wij zijn daar warm ontvangen en alle medewerkers waren erg behulpzaam.

Verder willen wij Bert Jetten bedanken voor zijn begeleiding en heldere adviezen. We bedanken hem voor zijn tijd en inzet bij het oplossen van de vele hobbels tijdens ons scriptietraject. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de vruchtbare en prettige samenwerking met Integron. Hiervoor zijn wij hem zeer erkentelijk.

Tenslotte bedanken wij onze familie, vrienden en collega's voor het begrip en de steun die wij hebben ervaren.

Diane Hannink en Suzanne Westerveld

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Achtergrond onderzoek	7
1.2	Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	8
1.3	Leeswijzer	9
2.	Theoretisch kader	10
2.1	Klanttevredenheid	10
2.1.1	Klanttevredenheid door de jaren heen	10
2.1.2	Het begrip klanttevredenheid	12
2.1.3	Belang van klanttevredenheid	12
2.1.4	Klantwaarde	13
2.1.5	Klantloyaliteit	15
2.1.6	Net Promotor Score	18
2.1.7	Doelstellingen klanttevredenheidsonderzoeken	18
2.1.8	Metten van klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit	19
2.1.9	Conclusies klanttevredenheid	19
2.2	Werkbeleving	20
2.2.1	Betrokkenheid	20
2.2.2	Tevredenheid	22
2.3	De relatie tussen klanttevredenheid en werkbeleving	24
2.3.1	Organizational Citizenship Behavior	25
2.3.2	Value Profit Chain	25
2.4	Conclusie theoretisch kader	26
3.	Methoden van onderzoek	28
3.1	Typering onderzoek	28
3.2	Onderzoeksontwerp	28
3.2.1	Dataverzameling	29
3.2.2	Onderzoekselementen en verantwoording keuze selectie	30
3.2.3	Analysetechnieken	30
3.3	Operationalisering	31
3.3.1	Klanttevredenheid	31
3.3.2	Werkbeleving	33
3.4	Kwaliteitscriteria	35
3.4.1	Validiteit	35
3.4.2	Betrouwbaarheid	36
3.4.3	Controleerbaarheid	37
4.	Onderzoeksresultaten	38
4.1	Beschrijvende statistiek	38
4.2	Correlatie analyse	42
4.3	Analyse medewerkerstevredenheid	43
4.3.1	Medewerkerstevredenheid en klantbeleving	43
4.3.2	Medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid	47
4.3.3	Medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit	51
4.4	Analyse organisatiebetrokkenheid en klanten	52
4.4.1	Organisatiebetrokkenheid en klantbeleving	53
4.4.2	Organisatiebetrokkenheid en klanttevredenheid	53
4.4.3	Organisatiebetrokkenheid en klantloyaliteit	54
4.5	Aanvullende analyse	55

5. Conclusies	56
5.1 Conclusies onderzoek.....	56
5.2 Reflectie.....	57
5.3 Aanbevelingen verder onderzoek.....	58
Literatuurlijst	59
Index figuren en tabellen	62
Bijlage I Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse	64
Bijlage II Correlatieanalyse	70
Bijlage III Scatterplots	72
Bijlage IV Integron analyses	87

1. Inleiding

Klanttevredenheid is geen vreemd begrip binnen organisaties. Diverse organisaties willen hun bedrijfsresultaat verbeteren door hun klanten tevreden te houden. Er zijn in de managementliteratuur en marketingliteratuur dan ook diverse boeken verschenen over klanttevredenheid en methoden om klanttevredenheid te meten, zoals *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie* (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996), *Hoe tevreden is uw klant?* (Van den Berg & Van Dooren, 2002), *De ultieme vraag; Zou u ons bedrijf aanbevelen?* (Reichheld, 2006) en *Ken uw klant; klantwaardemanagement als motor voor uw marketing* (Van de Perre & Kuijlen, 2009). Boeken als deze richten zich vooral op het management van een organisatie en hebben tot doel een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van een organisatie. Aan de titels is al te zien dat er vanuit verschillende insteken naar klanttevredenheid wordt gekeken. De eerste twee boeken richten zich meer op de vraag hoe je klanten tevreden houdt en wat dat het bedrijf oplevert. De laatste twee zien tevreden klanten als marketingmiddel. Bij al deze inzichten in klanttevredenheid zullen we later uitgebreider stilstaan.

De mate van klanttevredenheid wordt uitgedrukt in de indruk die de klant heeft van de gehele organisatie (Anderson & Sullivan, 1993: 126 e.v.). Volgens Anderson en Sullivan (1993: 125) wordt hoge klanttevredenheid beschouwd als indicator voor de toekomstige winst. Het begrip klanttevredenheid is ontstaan in de jaren '60 van de vorige eeuw als product van de kwaliteitstheorieën. Deze richten zich op het verbeteren van de kwaliteit van het productieproces om zo efficiënter te werk te kunnen gaan. Hierdoor worden tijd en kosten bespaard en kan de klant sneller voorzien worden in zijn behoeften (Bouckaert & Thijs, 2003: 77). In de loop der jaren werd er steeds meer belang gehecht aan het oordeel van de klant. Een tevreden klant is uiteraard belangrijk voor een organisatie, want zonder klant kan de organisatie niet blijven bestaan (er zijn hierop wel uitzonderingen, bijvoorbeeld als een organisatie de enige is die een product levert, maar die laten we buiten beschouwing). Daarom besteden veel bedrijven aandacht aan het bereiken van een zo hoog mogelijke klanttevredenheid en wordt de klanttevredenheid vaak wel op enige wijze getoetst door de organisatie. Doordat steeds meer bedrijven niet alleen financiële informatie gebruiken voor de besluitvorming, maar ook niet-financiële informatie, is er ook behoefte gekomen aan het meten van deze niet-financiële informatie, zoals klanttevredenheid. Dit kan bijvoorbeeld door middel van de Balanced Scorecard (Groot, 2003: 83). Er zijn ook organisaties die werken met een systeem om de kwaliteit te verbeteren dat gericht is op de klant, bijvoorbeeld Six Sigma. Six Sigma heeft tot doel de klanttevredenheid te verbeteren, de doorlooptijd te verkorten en gebreken te verminderen (Pande & Holpp, 2002). Dit geeft dus aan dat klanttevredenheid leeft binnen organisaties. In de loop der jaren heeft men ontdekt dat klanttevredenheid alleen niet voldoende is om het voortbestaan van een organisatie te waarborgen. Klanten stappen gemakkelijk over naar andere aanbieders, dus een organisatie dient er voor te zorgen dat klanten loyaal blijven aan hun bedrijf. De managementprincipes zouden niet meer gericht moeten zijn op klanttevredenheid, maar op het behouden van klanten, klantloyaliteit is dus belangrijk.

Klanttevredenheid is niet de enige belangrijke factor die bijdraagt aan een goed bedrijfsresultaat. Er wordt namelijk verondersteld dat medewerkerstevredenheid, –loyaliteit en –betrokkenheid ook een positieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Er worden binnen organisaties regelmatig onderzoeken naar de medewerkerstevredenheid gehouden. De veronderstelling is dat als medewerkers tevreden zijn, ze gemotiveerder zijn en ze beter hun best zullen doen op hun werk. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken worden vaak door een HR afdeling uitgevoerd of uitbesteed aan een organisatie die daarin gespecialiseerd is. De tevredenheid, loyaliteit en motivatie van medewerkers wordt in de sociologische literatuur en onderzoeken omschreven als werkbeleving. In ons onderzoek zullen we ook uitgaan van deze term.

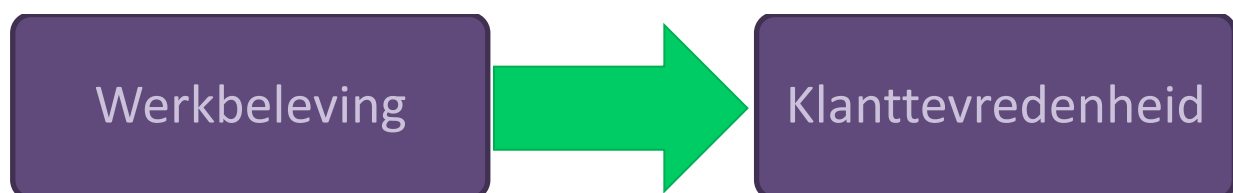
In de literatuur met betrekking tot klanttevredenheid (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996) wordt aangegeven dat medewerkerstevredenheid, –betrokkenheid en –loyaliteit invloed uitoefenen op klanttevredenheid. Het is ook geen vreemde veronderstelling te denken dat tevreden medewerkers gemotiveerder zijn en meer betrokken zijn bij hun werk en het daardoor belangrijk vinden om klanten tevreden te houden. Deze relatie is echter slechts beperkt onderzocht. Het verband tussen werkbeleving en klanttevredenheid is nog nauwelijks aangetoond aan de hand van sociologisch onderzoek. Wij zullen onderzoeken of er een relatie bestaat tussen beiden en hiermee een bijdrage leveren aan de sociologische literatuur.

1.1 Achtergrond onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek is een verzoek van twee adviesbureaus die de Erasmus Universiteit benaderd hebben om een onderzoek te doen naar de relatie tussen medewerkersmotivatie en klanttevredenheid. Naar aanleiding van verschillende onderzoeken die door deze bureaus zijn uitgevoerd, hebben zij de volgende vraag geformuleerd: “Waarom presteert het ene bedrijf of bedrijfsonderdeel beter dan het andere, met dezelfde organisatiestructuur, aantal FTE en equipment?” De achterliggende gedachte is dat hoge medewerkers–motivatie leidt tot hoge klanttevredenheid.

In diverse management– en marketingliteratuur worden er relaties verondersteld tussen klanttevredenheid en –loyaliteit en medewerkerstevredenheid en –loyaliteit. Zo is volgens Reichheld (1999: 99-124) de loyaliteit van medewerkers onmisbaar voor het hebben van loyale klanten. De medewerkers bouwen relaties op met klanten en als deze relatie goed is, betekent dit vaak dat klanten terug blijven komen, herhaalaankopen doen en wellicht meer gaan besteden. Als een medewerker het bedrijf verlaat, zal een andere of nieuwe medewerker de relatie met de klant moeten hernieuwen. Dit kan betekenen dat de klant elders zijn aankopen gaat doen. Anderzijds willen medewerkers ook graag werken in bedrijven met loyale klanten. Dit omdat klanten die loyaal zijn, zorgen voor een groot deel van de winst. Een bedrijf met veel loyale klanten biedt enige bestaanszekerheid, hetgeen baanzekerheid biedt aan de medewerkers (Reichheld, 1999: 14). Ook the Value Profit Chain (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003) beschrijft een relatie tussen klantwaarde en medewerkers–tevredenheid die leidt tot een hogere financiële waarde. Uitgangspunt van de Value Profit Chain is dat tevreden en loyale medewerkers langer bij een bedrijf blijven werken en daardoor samen een eenheid kunnen vormen. Ze zijn daardoor gemotiveerd, productiever, effectiever en leveren betere kwaliteit. Klanten ontvangen hierdoor betere service en kwaliteit en zijn daardoor tevreden en loyaal.

In de literatuur, zoals die van Heskett et al. (2003), wordt regelmatig gesproken over de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid. Maar of de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid daadwerkelijk aanwezig is, is slechts beperkt wetenschappelijk onderzocht. Middels dit onderzoek kan dus een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke sociologische literatuur, hetgeen dan ook de doelstelling van dit onderzoek is. Door middel van een secundaire analyse van bestaande data uit klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkerstevredenheids– en loyaliteitsonderzoeken willen wij de relatie onderzoeken tussen werkbeleving en klanttevredenheid. Het volgende voorlopige onderzoeksmodel vloeit hieruit voort:



Figuur 1.1 Voorlopig onderzoeksmodel

Vanuit deze gedachte hebben de volgende centrale vraag geformuleerd:

- Wat is de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid en hoe kunnen we dit verklaren?

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden, hebben we een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld. Deze vragen zijn:

Theoretische deelvragen

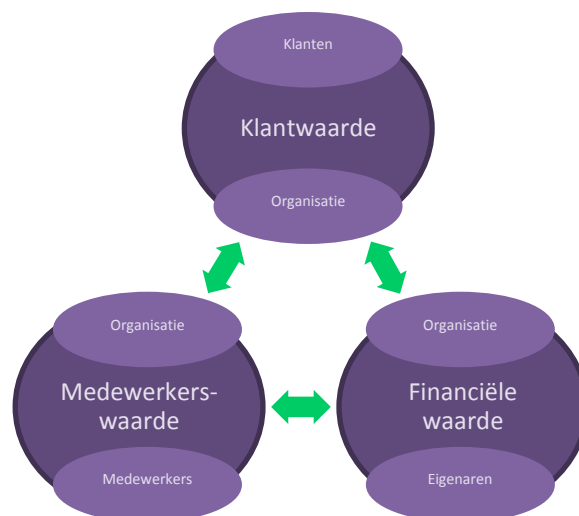
- Wat is klanttevredenheid?
- Hoe wordt klanttevredenheid gemeten?
- Wat is werkbeleving?
- Wat zegt de literatuur over de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid?

Empirische deelvragen

- Wat is de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid en hoe is dit te verklaren?

1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In de sociologische literatuur wordt aandacht besteed aan medewerkerstevredenheid, –betrokkenheid en –loyaliteit en de relatie met productiviteit en winst. In enkele theorieën speelt klanttevredenheid hierbij ook een rol. In de eerder genoemde theorie van de Value Profit Chain (Heskett et al., 2003) wordt er vanuit gegaan dat er geen loyale klanten zijn zonder tevreden medewerkers. Loyale klanten zorgen voor groei of winst, ze bepalen de financiële waarde en bieden daarmee bestaanszekerheid aan de organisatie. Hierdoor zijn aandeelhouders eerder geneigd te investeren en er kan een goede relatie worden opgebouwd met leveranciers. Er is volgens Heskett et al. (2003) een wisselwerking tussen loyale klanten, loyale medewerkers en loyale aandeelhouders. Dit wordt geïllustreerd door figuur 1.2.



Figuur 1.2 Value Profit Chain (gebaseerd op Heskett et al., 2003)

Deze theorie van Heskett et al. (2003) wordt gedeeltelijk ondersteund door Reichheld (1999). Hij geeft namelijk aan dat loyale klanten zorgen voor de continuïteit van de organisatie. Tevreden klanten doen herhaalaankopen en zijn geneigd meerdere producten aan te kopen en zorgen zo dus voor de financiële waarde (Reichheld & Sasser, 1990: 105-106). Daarnaast zijn loyale medewerkers onmisbaar voor het hebben van loyale klanten. Medewerkers kunnen een band opbouwen met hun klanten. Als deze medewerkers het bedrijf verlaten, moet deze band door andere (nieuwe) medewerkers weer opnieuw worden opgebouwd en dat kost tijd. Loyale klanten bieden daarnaast bestaanszekerheid voor een bedrijf en daarom willen loyale medewerkers graag werken in een bedrijf met loyale klanten. Het hebben van loyale medewerkers en loyale klanten is financieel ook voordelig, omdat het werven van zowel klanten als medewerkers veel geld kost. Deze investering kan worden terugverdiend door klanten en personeel te binden.

In andere theorieën wordt alleen een verband gelegd tussen twee van de drie genoemde componenten. Van der Ploeg en Scholte (2003) spreken bijvoorbeeld over het bestaan van een samenhang tussen arbeids- tevredenheid van medewerkers en de tevredenheid bij klanten van de organisatie en laten de financiële voordelen voor het bedrijf buiten beschouwing. Steijn (2004: 139) stelt dat medewerkers de sleutel zijn voor het succes van de onderneming. Om competitief voordeel te bereiken zijn goede, gemotiveerde en loyale werknemers daarom een belangrijk instrument. Hij let daarbij niet op klanttevredenheid. Volgens Thomassen (1998: 82-83) moeten de prestaties van een organisatie de verwachtingen van de klant overstijgen. Hierdoor zullen zij zeer tevreden zijn en de organisatie trouw blijven, hetgeen financiële voordelen en daarmee bestaanszekerheid biedt. Thomassen (1998) laat de rol van de medewerker hierbij buiten beschouwing.

Zowel in de sociologische literatuur als in de managementliteratuur komt de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid dus aan bod. Deze relatie is echter in beperkte mate onderzocht. Dit onderwerp is maatschappelijk relevant, omdat er behoefte is om te weten of de veronderstelde relatie daadwerkelijk bestaat. Deze behoefte bestaat voornamelijk bij adviesbureaus en onderzoeksbureaus die zich bezig houden met het meten van klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid, –loyaliteit en –betrokkenheid. Ons onderzoek kan daardoor een aanvulling zijn voor de managementliteratuur. Door de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid te onderzoeken en te verklaren vormt dit onderzoek een aanvulling op de reeds bestaande sociologische theorieën.

1.3 Leeswijzer

In dit eerste inleidende hoofdstuk hebben we de keuze van ons onderwerp toegelicht, door het beschrijven van de aanleiding, doelstelling, probleemstelling en relevantie. Ook hebben we een voorlopig onderzoeksmodel opgesteld.

In het volgende hoofdstuk (2) wordt het theoretisch kader uiteengezet, hetgeen de basis van ons onderzoek vormt. We gaan hierin nader in op de begrippen klanttevredenheid en werkbeleving en zullen tevens beschrijven wat er in de theorie wordt gezegd over de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid. Naar aanleiding van de beschreven theorieën stellen we een conceptueel model en een aantal hypothesen op. Hiermee worden de theoretische deelvragen beantwoord.

In het derde hoofdstuk worden de methoden van onderzoek uitgebreid beschreven. De concepten welke in hoofdstuk 2 zijn beschreven worden geoperationaliseerd. Er wordt ingegaan op de data en de analyse- technieken. Ook de validiteit en betrouwbaarheid komen aan de orde.

Het vierde hoofdstuk beschrijft de analyses van de data en de daaruit voortvloeiende onderzoeksresultaten. Aan de hand van deze onderzoeksresultaten worden de onderzoeksvragen en de probleemstelling beantwoord.

In het vijfde en laatste hoofdstuk worden de conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Onze bevindingen worden gekoppeld aan de beschreven theorieën. Tenslotte volgt nog een reflectie op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen we de belangrijkste literatuur met betrekking tot de centrale begrippen nader belichten en antwoord geven op de theoretische deelvragen. In eerste instantie zal worden ingegaan op het begrip klanttevredenheid en worden bestaande theorieën over klanttevredenheid beschreven. Vervolgens zullen we ingaan op de theorieën over werkbeleving. Tevens zullen wij hierbij aangeven welke theorieën van toepassing zijn op ons onderzoek. Ook zullen we beschrijven wat de literatuur stelt over de relatie tussen werkbeleving en klanttevredenheid. Tot slot zullen we de conclusies trekken uit ons theoretisch kader en een conceptueel model opstellen.

2.1 Klanttevredenheid

Alvorens we ingaan op het begrip klanttevredenheid, zullen we eerst ingaan op de herkomst van klanttevredenheid en hoe de rol van de klant in de loop der jaren steeds belangrijker is geworden in het economische ruilproces. Vervolgens zullen we klanttevredenheid definiëren en ingaan op de andere begrippen die een rol spelen bij klanttevredenheid. Daarna zullen we nog ingaan op het onderzoeken en meten van klanttevredenheid. Tot slot zullen we conclusies trekken met betrekking tot klanttevredenheid.

2.1.1 Klanttevredenheid door de jaren heen

Klanttevredenheid heeft niet altijd een rol gespeeld binnen organisaties. Pas sinds de concurrentie toenam in de jaren '60 besteden organisaties aandacht aan de wensen van de klant. De opkomst van kwaliteitsmodellen speelt hierbij een belangrijke rol. We zullen daarom de opkomst van klanttevredenheid kort beschrijven en ingaan op een aantal kwaliteitssystemen, die sinds de jaren '80 zijn opgekomen en waarin klanttevredenheid een rol speelt. Deze beschrijving is vooral gebaseerd op Wurtz (1997: 14-15).

De jaren '50 tot 'en met '70

In de jaren '50 was de klant nog ondergeschikt aan het economische ruilproces. Er was niet veel keus, dus de klant moest het maar doen met het aanbod. Bedrijven produceerden anderzijds slechts producten waar behoefte aan was.

In de jaren '60 werden producten meer afgestemd op de wensen van de klant. Het aanbod van goederen en diensten wordt steeds groter en breder, mede door massaproductie, waardoor bedrijven onderscheidend moeten zijn. De concurrentie neemt toe en om de concurrentie voor te zijn, wordt gebruik gemaakt van massacommunicatie (Wurtz, 1997: 14).

Vanaf de jaren '70 gaat reclame een rol spelen. Deze is vooral doelgroepgericht en er wordt hiervoor naast drukwerk ook gebruik gemaakt van de radio en de televisie. Consumenten gaan steeds meer kritiek uiten, waardoor organisaties meer rekening moeten houden met de consument. Dit doen ze door steekproefsgewijs marktonderzoek (Wurtz, 1997: 14).

De jaren '80: opkomst kwaliteitssystemen

Vanaf de jaren '80 richten bedrijven zich op het verbeteren van het productieproces of de gehele organisatie. Een sterk aanwezige beweging is Total Quality Management, afgekort TQM (Wurtz, 2000: 10-11). TQM richt zich op kwaliteitsverbetering van de algehele organisatie. Er wordt volgens Bouckaert en Thijs (2003: 77) naar diverse aspecten gekeken, zoals de organisatiecultuur, organisatiestructuur, leiderschap en strategische planning. TQM maakt hiermee deel uit van de managementstrategie. Daarnaast is deze kwaliteitsstrategie gericht op de consument. Klanten spelen dus een belangrijke rol bij het verbeteren van de kwaliteit. Het doel van TQM is continu te verbeteren om de kwaliteit te waarborgen. Dit verschilt van kwaliteitsmodellen die vóór TQM een rol speelden in organisaties, want deze waren meer gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het product.

Een ander punt van innovatie was de betrokkenheid van de medewerkers bij de kwaliteitsverbetering. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor het verbeteren en handhaven van de kwaliteitsnormen. Hiermee kwam een einde aan de top-down structuur, waar het management ingreep als het productieproces niet naar behoren verliep. Er kwam meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers (Bouckaert & Thijs, 2003: 77).

Een ander model dat sinds de jaren '80 een rol speelt is SERVQUAL, een afkorting voor Service Quality. Dit is een model om de perceptie van klanten op het gebied van de kwaliteit van dienstverlening te meten (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988: 13-15). Deze theorie stelt dat er vijf dimensies zijn die de perceptie van klanten beïnvloeden, te weten: betrouwbaarheid, zekerheid, materiële zaken, empathie en responsiviteit. Dit wordt uitgedrukt in het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de perceptie van de klant, dus of de uiteindelijke dienstverlening overeenkomt met de verwachtingen die de klant van tevoren had. Als de perceptie van de klant op de vijf dimensies goed is, is de klant tevreden (Finn & Lamb, 1991: 484).

De toenemende aandacht voor de klant vanuit de organisatie loopt dus samen met de opkomst van de kwaliteitsmodellen. Door de interne bedrijfsvoering te verbeteren, wordt beter ingespeeld op de wensen van de klant.

De jaren '90: uitbreiding kwaliteitsmodellen

In de jaren '90 gaan bedrijven zich rechtstreeks tot de klant richten met behulp van massamedia (Wurtz, 2000: 10-11). De reclame is niet langer gericht op doelgroepen, maar bedrijven gaan uit van een persoonlijke benadering. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van direct marketing (Wurtz, 1997: 14-15). De kwaliteitsmodellen worden in de jaren '90 steeds uitgebreider en spelen een steeds belangrijkere rol in organisaties. Binnen deze modellen speelt klanttevredenheid ook een grotere rol. In 1991 is het Instituut Nederlands Kwaliteit (INK) opgericht. Dit instituut is erop gericht de bedrijfsvoering van Nederlandse bedrijven te verbeteren, zodat de concurrentiepositie ten opzichte van bedrijven in het buitenland verbetert. Het INK raadt bedrijven aan TQM te gebruiken en biedt daarnaast instrumenten aan bedrijven om continu te kunnen verbeteren. Het INK-managementmodel, kortweg INK-model, is één van de tools voor het verbeterproces. Dit is afgeleid van het Europese kwaliteitsmodel (EFQM). Het INK-model geeft een beeld van de ontwikkeling in het denken over kwaliteit. Het model bestaat uit vijf fasen welke moeten leiden tot totale kwaliteit. Het model kent negen aandachtsgebieden. Eén daarvan is de waardering door klanten/leveranciers. Om totale kwaliteit te bereiken is klanttevredenheid dus ook van belang (Thomassen, 1998: 168-169).

Six Sigma

Een vrij bekend kwaliteitsmodel dat ook nu nog in veel organisaties is terug te vinden is Six Sigma. Dit is een klantgerichte verbeterstrategie met als doel het verbeteren van het bedrijfsresultaat, door zoveel mogelijk te voldoen aan de verwachtingen van de klant (Van Solingen, 2007: 14). Een verschil met veel andere kwaliteitsmodellen is dat Six Sigma zich richt op kwantitatieve gegevens en besparingspotentieel en het is een top-down benadering (Muntinga & Lagerveld, 2003: 81).

Six Sigma komt van 6 Σ , de Griekse letter sigma. Het symbool Σ staat in de statistiek voor de standaardafwijking, de spreiding ten opzichte van het gemiddelde. Als de spreiding zo klein mogelijk is, zijn de producten zo homogeen mogelijk en zijn er dus weinig productiefouten (Muntinga & Lagerveld, 2003: 18).

"Six Sigma heeft vijf uitgangspunten:

1. *Klanttevredenheid;*
2. *Snelheid, kwaliteit en lage kosten;*
3. *Procesbeheersing en standaardisatie;*
4. *Continu controle om verbeteringen snel te kunnen toepassen;*
5. *Medewerkersmotivatie en –betrokkenheid."*

(Van Solingen, 2007: 15)

Volgens Van Solingen (2007: 15) is Six Sigma meer dan een model om kwaliteit te verbeteren. Het heeft tot doel de fouten te minimaliseren en waarde te maximaliseren. De verbeterprojecten richten zich daarop en daarom wordt er zoveel mogelijk gestandaardiseerd.

Klanttevredenheid en kwaliteitsmodellen

Organisaties zijn zich door de jaren heen dus gaan realiseren dat klanten zorgen voor hun omzet door producten of diensten af te nemen. Daarom is het belangrijk voor een bedrijf om in te spelen op de behoeften van de klant. De kwaliteitsmodellen spelen daar op in. Deze richten zich onder andere op een continue verbetering van kwaliteit van de dienstverlening en daarmee continu op de klanttevredenheid. Bij Six Sigma wordt hierbij ook al aandacht geschonken aan de rol van de medewerker. Ook het INK-model kent aandachtsgebieden die zich richten op de medewerkers. In de kwaliteitsmodellen is dus al enige koppeling tussen klanten en medewerkers, echter wordt er niet nadrukkelijk stil gestaan bij de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid.

2.1.2 Het begrip klanttevredenheid

Nu de toenemende rol van klanttevredenheid in organisaties is besproken, zullen we het begrip definiëren. Na uitgebreid onderzoek van de sociologische literatuur is gebleken dat er weinig over klanttevredenheid geschreven is. Daarom beschrijven wij het begrip aan de hand van management- en marketingliteratuur.

Volgens Thomassen (1998: 78) is klanttevredenheid: *“De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft.”* Als de beleving en de wensen van een klant gelijk zijn, dan is de klant tevreden. In sommige gevallen liggen de verwachtingen van de klanten lager dan de wensen. In dat geval is de klant tevreden als de beleving overeenkomt met de verwachtingen. Klanttevredenheid hangt samen met klantgerichtheid en klantentrouw. Bedrijven die klantgericht werken zorgen er voor dat de prestaties van de onderneming beter aansluiten bij de wensen van de klanten. Hiermee wordt dus klanttevredenheid nagestreefd. Als de klanten langere tijd tevreden zijn, zullen zij de organisatie trouw blijven, klanttevredenheid leidt dus tot klantentrouw (Thomassen, 1998: 84-85).

De omschrijving van klanttevredenheid van Anderson en Sullivan (1993: 126) komt ongeveer op hetzelfde neer. Klanttevredenheid is volgens hen: *“De mate van tevredenheid van de klant uitgedrukt in de indruk die de klant heeft van de diensten, producten, de service en de ambiance van de organisatie.”* Anderson, Fornell en Mazvancheryl (2004: 173) komen daarnaast tot een soortgelijke conclusie als Thomassen, namelijk dat klanttevredenheid de relatie tussen de klant en het bedrijf verbetert en dat de loyaliteit ten opzichte van de organisatie hiermee toeneemt. Hierdoor krijgt het bedrijf vaste klanten, hetgeen voor vaste inkomsten zorgt.

In ons onderzoek zullen wij uit gaan van de definitie van Thomassen, omdat deze de wensen/ verwachtingen en ervaringen vergelijkt en Anderson en Sullivan alleen naar de indruk kijken. Als je bijvoorbeeld een nieuw paspoort nodig hebt en daarvoor naar het gemeentehuis gaat, is de wens dat je binnen 5 à 10 minuten weer buiten staat, maar de verwachting is dat het een half uur duurt. Volgens Thomassen (1998: 80) is de klant dan al tevreden als aan de verwachtingen wordt voldaan. Wanneer je de klanttevredenheid onderzoekt aan de hand van de definitie van Anderson en Sullivan (1993), komt dat niet zo duidelijk naar voren. In dat geval kan je ontevreden zijn als je een half uur moet wachten.

2.1.3 Belang van klanttevredenheid

In paragraaf 2.1.1 zijn we al ingegaan op de rol die de klant in de loop der jaren is gaan spelen in organisaties. We zullen dit in deze paragraaf nader toelichten. Klanten zijn van waarde voor de organisatie, de klantwaarde (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 38-39). Dit betreft vooral de financiële waarde van een klant voor de organisatie. Deze waarde kan bereikt worden door zoveel mogelijk klanten te werven, maar dat kost ook veel geld. Beter is het om klanten te behouden en ervoor te zorgen dat klanten meer besteden (Van de Perre & Kuijlen, 2009).

Als klanten positief zijn over een organisatie, kunnen zij dit ook op andere (potentiële) klanten overbrengen. Aan de andere kant zullen ontevreden klanten graag hun verhaal kwijt willen waardoor er negatieve mond-tot-mondreclame is. De klant acteert als promotor, dit komt later aan de orde in paragraaf 2.1.6 Net Promotor Score. Volgens Thomassen, In 't Veld en Winthorst (1996: 15) leveren bedrijven die actief werken aan het vergroten van de klanttevredenheid een structurele inspanning om een zodanig positieve indruk te maken op bestaande klanten, dat deze het bedrijf op langere termijn trouw blijven en bijdragen aan de groei van het bedrijf. Klanttevredenheid gaat dus over de strategie om bestaande klanten te binden, om het vergroten van klantloyaliteit (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 15).

Volgens Thomassen (1998: 82-83) is het hebben van tevreden klanten niet voldoende. De verwachtingen en wensen van de klanten moeten worden overtroffen waardoor Customer Delight ontstaat. Als er sprake is van Customer Delight, zijn de klanten zeer tevreden. Hierdoor zijn zij zeer trouw aan een organisatie. Tevreden klanten zullen eerder zwichten voor aanbiedingen van een andere organisatie. Zeer tevreden klanten zullen daarentegen tot een bepaalde hoogte zelfs meer betalen bij het bedrijf waar ze trouw aan zijn, vanwege de relatie die ze met het bedrijf hebben opgebouwd. Ze hechten meer waarde aan goede service, dan aan de prijs van het product. Als Customer Delight ontstaat heb je dus zeer loyale klanten. Ook Van Bel (2007: 56) beschrijft dit, klanttevredenheid wordt volgens hem gezien als het voldoen aan de verwachting, maar zou eigenlijk moeten zijn: meer doen dan de verwachting: 'create added value'.

Een tevreden klant zal loyaal zijn aan een organisatie en daardoor aankopen blijven doen en wellicht meerdere producten bij de organisatie aanschaffen (Reichheld & Sasser: 1990, 105-106). Als de klant tevreden is, zal de klant loyaal blijven en dit biedt dus een garantie voor klantwaarde, waarde van de klant voor de organisatie (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 38-39). Klanttevredenheid is dus belangrijk omdat het een bedrijf bestaanszekerheid biedt. Naast klanttevredenheid spelen dus ook klantwaarde en klantloyaliteit een rol en daarom zullen we deze in de volgende paragrafen uitgebreid beschrijven.

2.1.4 Klantwaarde

Voordat er sprake is van een relatie tussen het bedrijf en de klant en er sprake kan zijn van klanttevredenheid, speelt eerst het begrip klantwaarde een rol. De klant moet namelijk eerst bepalen of het wel klant wil worden van de organisatie. Het begrip klantwaarde is tweeledig, het behelst de waarde van de klant (financiële waarde) en de waarde voor de klant (klantbeleving). De waarde van de klant gaat in op het perspectief vanuit de organisatie, de waarde voor de klant belicht het perspectief vanuit de klant (Van de Perre & Kuijlen, 2009). De klantbeleving bepaalt eigenlijk of een klant tevreden is of niet, zoals Thomassen (1998: 78) ook beschrijft. We zullen eerst in gaan op de waarde van de klant.

Voor een optimale winst zijn niet alleen marktaandeel, omzet of aantal transacties van belang, maar ook de kwaliteit daarvan. Om hier een inzicht in te krijgen is de klantwaarde van belang. Van de Perre en Kuijlen (2009: 38-39) definiëren de klantwaarde als volgt: *"Klantwaarde of 'waarde van de klant' is de actuele waarde van de totale winst die een klant zal opleveren gedurende de volledige duur van de relatie met een onderneming."* Organisaties willen de financiële waarde van een klant voor de organisatie bepalen, zodat zij hier hun marketingactiviteiten op kunnen aanpassen.

Marketing is steeds belangrijker geworden, omdat het zeer moeilijk is de concurrentie voor te zijn met innovatieve producten en diensten en het aanbod steeds verder groeit. Daarnaast zijn de bedrijfsprocessen zeer efficiënt waardoor het lastig is om verder te snijden in de kosten. Winst wordt nu behaald door zoveel mogelijk klanten binnen te halen (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 20-21).

“De winstgevendheid van een klant wordt bepaald door vier factoren, namelijk:

- *Omzet: prijs, hoeveelheid en eventuele kortingen van gekochte producten/diensten;*
- *Cost of goods sold (COGS): kosten voor het produceren en leveren;*
- *Cost to service (CTS): marketingkosten, verkoopkosten, administratiekosten, etc.;*
- *Klantspecifieke kosten: kosten die zijn toe te schrijven aan één specifieke klant, zoals verpakkingskosten, transportkosten, etc.”*

(Van de Perre & Kuijlen, 2009: 100-102)

De klantwaarde wordt bepaald door: de propositiewaarde, de objectieve kenmerken van het product of de dienst; de merkwaarde, het imago van het product; de relationele waarde, het creëren van waarde door het behouden van klanten (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 72).

De waarde voor de klant kan ook worden omschreven als klantbeleving en wordt kort samengevat door het verschil tussen de voordelen die een klant verkrijgt bij het maken van een keuze voor een bepaald aanbod en de tegenprestaties en opofferingen die hij daarvoor moet leveren (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 40). Er is een aantal principes die voor een klant de waarde creëren en aan de hand waarvan zij bepalen bij welke organisatie zij hun producten kopen. De klanten kopen ten eerste producten en diensten, omdat ze er behoefte aan hebben. Ze kiezen vervolgens het product of dienst met de grootste toegevoegde waarde. Daarnaast hebben ze alleen behoefte aan een relatie met een bepaalde organisatie als ze er zelf voordeel uit kunnen halen (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 155). Een organisatie moet er dus voor zorgen dat zij de behoeften van de klant kunnen bevredigen en de klanten voor hun organisatie kiezen en voornamelijk vaker terug komen bij de organisatie. Met andere woorden, de organisatie moet waarde creëren voor de klant. De klantbeleving wordt bepaald door: de rationele waarde, prijs, kwaliteit, levertermijn, etc.; de emotionele waarde, maat voor gehechtheid aan visie, levensnorm, ethiek en imago; de ervaring die men met het bedrijf heeft (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 74).

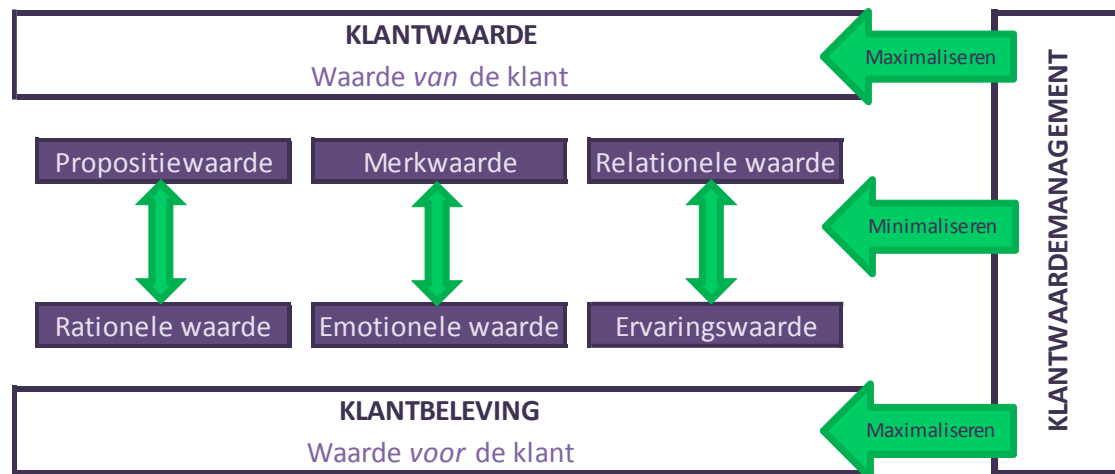
Van de Perre en Kuijlen (2009) onderscheiden vijf primaire interpretatievormen die de waarde voor de klant creëren welke zijn ontleend aan Woodal (2003). *“De primaire interpretatievormen zijn:*

- *Nettowaarde voor de klant; het afwegen van de voordelen van de koop tegen de opofferingen en tegenprestaties die daarvoor geleverd moeten worden. Bij de organisatie waar de afweging het voordeligst is, zal de klant zijn aankoop doen.*
- *Afgeleide waarde voor de klant; dit zijn de voordelen voor de klant die de klant behaalt door de consumptie van de goederen of diensten.*
- *Marketingwaarde; dit is de reden waardoor de klant geprikkeld wordt om naar de winkel te gaan.*
- *Koopwaarde; hierbij gaat het vooral om de meest gunstige prijs, waardoor de opofferingen verlaagd worden en het kosten-batenverschil verkleind wordt.*
- *Rationele waarde voor de klant; dit is het verschil tussen een eerlijke prijs en de marktprijs. Als de klant de prijs niet fair vindt, zal de klant minder snel geneigd zijn het product te kopen.”*

(Van de Perre & Kuijlen, 2009: 159-161)

Klantwaarde wordt gebruikt om de winst te optimaliseren. Er wordt hiervoor gebruik gemaakt van klantwaardemanagement. Het doel is de klantwaarde en de klantbeleving te optimaliseren, dit is te zien in figuur 2.1.

Wordt er voor gezorgd dat de klantbeleving goed is, dan is de klant tevreden. Hierdoor blijft de klant langer klant van de organisatie en zorgt voor waarde voor de organisatie, de klantwaarde. Van de Perre en Kuijlen (2009) leggen door middel van klantwaardemanagement dus een relatie tussen klanttevredenheid en het succes van een organisatie. Zij geven ook aan dat het belangrijk is de klanten te behouden en hiermee komen we op klantloyaliteit. Dit zal in de volgende paragraaf worden beschreven.



Figuur 2.1 Essentie van klantwaardemanagement (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 77)

2.1.5 Klantloyaliteit

Volgens het onderzoek *Kloteklanten, de klant als noodzakelijk kwaad?* (Van Bel, 2007) maken veel bedrijven dezelfde fouten met betrekking tot klanten. Ze richten zich voornamelijk op het werven van nieuwe klanten. De verkopers zijn jagers. Dit terwijl slechts een klein aandeel van nieuwe klanten ook klant blijft. Het werven van nieuwe klanten is daardoor een voortdurend proces en kost meer geld dan het behouden van klanten. Organisaties zouden zich meer moeten richten op retentie, de feitelijke klantwaarde en loyaliteit, (de intentie tot het doen) van herhaalaankopen, klanttevredenheid en vertrouwen. Het behouden van klanten is immers goedkoper dan het werven van nieuwe klanten. Bedrijven doen te weinig moeite om een relatie met de klanten op te bouwen. Er is weinig klantcontact meer, want er wordt veel gewerkt met 0900-nummers, callcenters, doorkiesnummers en bescrípts. Dit maakt het contact met de klant zeer onpersoonlijk.

Uit het onderzoek van Van Bel (2007: 25) blijkt dat de kernproblemen van klachten als volgt zijn:

- *"Vragen worden niet (volledig) beantwoord;*
- *Beloftes worden niet nagekomen;*
- *Fouten in de facturatie;*
- *Er wordt niet naar klachten geluisterd;*
- *Organisatie is niet bereikbaar."*

Wanneer organisaties belang hechten aan de relatie met de klant, zouden ze hier meer aandacht aan besteden, zouden er minder klachten zijn en zou de klanttevredenheid hoger zijn.

Volgens Reichheld (1999: 16) is klantloyaliteit de geheime sleutel tot succes. Klantloyaliteit zorgt er voor dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd kan worden. Er bestaat dan ook een positief verband tussen klanttevredenheid en inkomsten in de toekomst. Dit omdat de klanttevredenheid een goed beeld geeft van de relatie tussen de klant en de organisatie (Anderson, Fornell & Mazvancheryl, 2004: 172). Daarnaast zijn tevreden klanten volgens Reichheld en Sasser (1990: 105-106) eerder geneigd tot het aankopen van meerdere producten bij de organisatie en doen ze vaker herhaalaankopen. Het hebben van tevreden klanten levert ook financieel voordeel op, want het werven van nieuwe klanten is vele malen duurder dan het behouden van klanten (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 37-38; Matzler & Hinterhuber, 1998: 26).

Om klantloyaliteit te bereiken moet er een wisselwerking zijn tussen loyale klanten, medewerkers en beleggers. De loyaliteit van medewerkers is volgens Reichheld (1999) onmisbaar voor loyale klanten en anderzijds willen loyale medewerkers werken bij bedrijven met loyale klanten en beiden zijn belangrijke redenen voor beleggers om te investeren.

“Trouwe klanten zijn winstgevender, om de volgende redenen:

- *De kosten van het werven van nieuwe klanten zijn hoog. Als er veel loyale klanten zijn, hoeft het bedrijf minder geld te besteden aan wervingskosten.*
- *Basiswinst wordt hoger, omdat de acquisitiekosten over een langere periode worden gespreid.*
- *Stijging van de omzet per klant; na verloop van tijd geeft een bestaande klant meer geld uit. Dit kan worden gestimuleerd door bijvoorbeeld spaarsystemen.*
- *Exploitatiekosten worden lager naarmate iemand langer klant is. De klant kent de organisatie beter en heeft daardoor minder vragen. Hierdoor zijn de kosten van de klantenservice lager. Ook kent de adviseur van het bedrijf de klant beter, dus loyale medewerkers zijn ook belangrijker. Er is dus een wisselwerking tussen de loyale medewerker en de loyale klant, waarbij persoonlijke trouw belangrijk is.*
- *Vervolgorders; tevreden klanten zullen deze tevredenheid laten blijken in hun omgeving. Deze mond-tot-mondreclame kan leiden tot orders van nieuwe klanten en is dus gratis reclame.*
- *Hogere prijs; nieuwe klanten worden vaak gelokt met probeerkortingen. Naarmate iemand langer klant is, wordt de klant minder prijsgevoelig en zal dan een hogere prijs betalen. Dit omdat de klant bekend is met de service.”*

(Reichheld, 1999: 49)

Om een goede relatie met de klant op te bouwen is de medewerker volgens Reichheld (1999: 14) erg belangrijk. De medewerker is als het ware het uithangbord van het bedrijf. Zoals reeds aangegeven is het voor een bedrijf belangrijk de klant zo lang mogelijk te behouden. Een klant heeft het liefst een vaste contactpersoon bij een bedrijf, omdat deze medewerker het best op de hoogte is van de wensen van de klant. Loyale medewerkers zijn voor het bedrijf dus ook belangrijk naast loyale klanten (Reichheld, 1999: 14). Bij persoonlijk contact tussen een klant en een medewerker kan de gunfactor ook een rol spelen. Als het contact prettig verloopt gunt de klant de medewerker een succesje (Wurtz, 2000: 36). Het werven van een nieuwe medewerker kost in eerste instantie al geld. Vervolgens moet de nieuwe medewerker enige opleiding krijgen om het werk goed uit te kunnen voeren. Om efficiënt te kunnen werken is werkervaring noodzakelijk en daar is tijd voor nodig. Daarnaast kan de medewerker die langer in dienst is ook meer van waarde zijn in de relatie met de klant. Deze medewerkers zijn beter in staat de juiste klant te selecteren, kunnen een langdurige relatie opbouwen met de klant en door deze relatie worden de betreffende medewerkers door hun klanten aanbevolen bij anderen (Reichheld, 1999: 107-109).

Reichheld (2007) beschrijft dat bedrijven te weinig aandacht besteden aan de relatie met klanten. Ze kennen het verschil niet tussen goede en slechte winsten. Slechte winsten worden gerealiseerd ten koste van de goede relatie met de klant en creëren criticasters. Een voorbeeld hiervan is het aanbod van goedkope vliegtickets. Het aanbod lijkt heel aantrekkelijk tot je er achteraf achter komt dat er op het vliegveld nog veel toeslagen bijkomen. Hierdoor ben je eerder geneigd geen vliegtickets meer te boeken bij de betreffende organisatie (Reichheld, 2007: 19-22). Goede winsten leiden tot herhaalaankopen en promotors die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. In principe worden goede winsten behaald door eerlijke verkoop. Bedrijven zien het verschil niet tussen goede en slechte winsten. Slechte winsten kunnen wel een goede manier zijn om klanten te werven, maar niet om klanten te behouden. Om klantloyaliteit te bereiken zou winst op een goede manier behaald moeten worden (Reichheld, 2007: 26).

In de marketingliteratuur wordt wel aandacht besteed aan manieren om klanten te binden en zo een vaste klantenkring op te bouwen. Dit omdat 80% van de omzet komt van 20% van de klanten. Het hebben van vaste klanten is dus zeer belangrijk om winst te behalen (Wurtz, 2000: 14). Curry en Curry (2000: 9) beschrijven dit aan de hand van de klantenpiramide (figuur 2.2), welke gemiddeld genomen op elk bedrijf van toepassing is. Dit houdt in dat 1% van het klantenbestand behoort tot de topklanten, 4% zijn grote klanten, 15% zijn modale klanten en 80% zijn kleine klanten. Dit geeft aan dat bedrijven vaak veel kleine klanten hebben.



Figuur 2.2 Klantenpiramide (Curry & Curry, 2000: 10)

Curry (in Wurtz, 1997: 42-45) heeft een aantal lessen getrokken uit de klantenpiramides:

- *"De top van 20% levert 80% van de omzet op en meer dan 100% van de winst"* (Curry in Wurtz, 1997: 42). Dit klinkt misschien vreemd, maar als de kosten en baten per klant worden berekend, blijkt dat kleine klanten vaak geld kosten. Kosten van klantenservice, facturering en bezoeken van de vertegenwoordiger worden niet terug verdiend door kleine klanten. Een klein deel van de klanten zorgt voor het grootste gedeelte van de omzet en winst.
- *"90% van de inkomsten wordt gegenereerd door bestaande klanten"* (Curry in Wurtz, 1997: 43). Het is dus belangrijk om vaste klanten te hebben om te kunnen blijven bestaan.
- *"60%-80% van de marketingbudgetten wordt besteed aan niet-klanten"* (Curry in Wurtz, 1997: 43). Ondanks dat nieuwe klanten minder opleveren, wordt er dus wel meer aandacht besteed aan nieuwe klanten dan aan bestaande klanten. Dit komt vaak doordat het werven van nieuwe klanten extra voldoening geeft.
- *"5%-30% van de klanten heeft de potentie om door te schuiven"* (Curry in Wurtz, 1997: 44). Als er aandacht wordt besteed aan het tevreden stellen van klanten, kunnen kleine klanten ook grote klanten worden. Het is dus belangrijk ook de kleine klanten te waarderen.
- *"2% opwaartse klantenmigratie kan zorgen voor 10% meer omzet en 50% tot 100% meer winst"* (Curry in Wurtz, 1997: 45). Het kan daarom financieel zeer aantrekkelijk zijn klanten tevreden te stellen, zodat ze meer gaan uitgeven. *"Klanten die zeer tevreden zijn plaatsen zesmaal zoveel een vervolgorder dan klanten die tevreden zijn"* (Curry in Wurtz, 1997: 45).

Aangezien er weinig loyale klanten zijn, en deze wel veel opleveren, zouden bedrijven aandacht moeten besteden aan klantenbinding. Het binden van klanten kan door retentieprogramma's en loyaliteitsprogramma's. Vaak wordt gebruik gemaakt van spaarsystemen, bijvoorbeeld Air Miles waarmee bij meerdere bedrijven punten gespaard kunnen worden, spaarzegels van Douwe Egberts, te vinden op koffie en thee, spaarzegels van Shell en de Bonuskaart van Albert Heijn. Deze acties zijn er op gericht een klant te binden aan een product (Douwe Egberts) of een bedrijf (Shell en Albert Heijn). Er wordt vaak gebruik gemaakt van een klantenkaart om zo het aankoopgedrag te kunnen registreren. Winkels zijn zeer laagdrempelig waardoor 'overstappen' naar een andere aanbieder makkelijker is. Het opbouwen van een relatie met de klant is daardoor zeer belangrijk (Wurtz, 2000: 43-46). Bedrijven zien het belang van het behouden van klanten dus wel in. Dergelijke programma's kunnen bijdragen aan de klantloyaliteit.

Reichheld (1999) geeft aan dat er een wisselwerking is tussen loyale klanten en loyale medewerkers en dat deze samen het succes bepalen voor de organisatie. Het is vooral belangrijk zowel klanten als medewerkers voor de organisatie te behouden. Het hebben van loyale klanten kan ook zorgen voor de werving van nieuwe klanten. Dit komt in de volgende paragraaf naar voren.

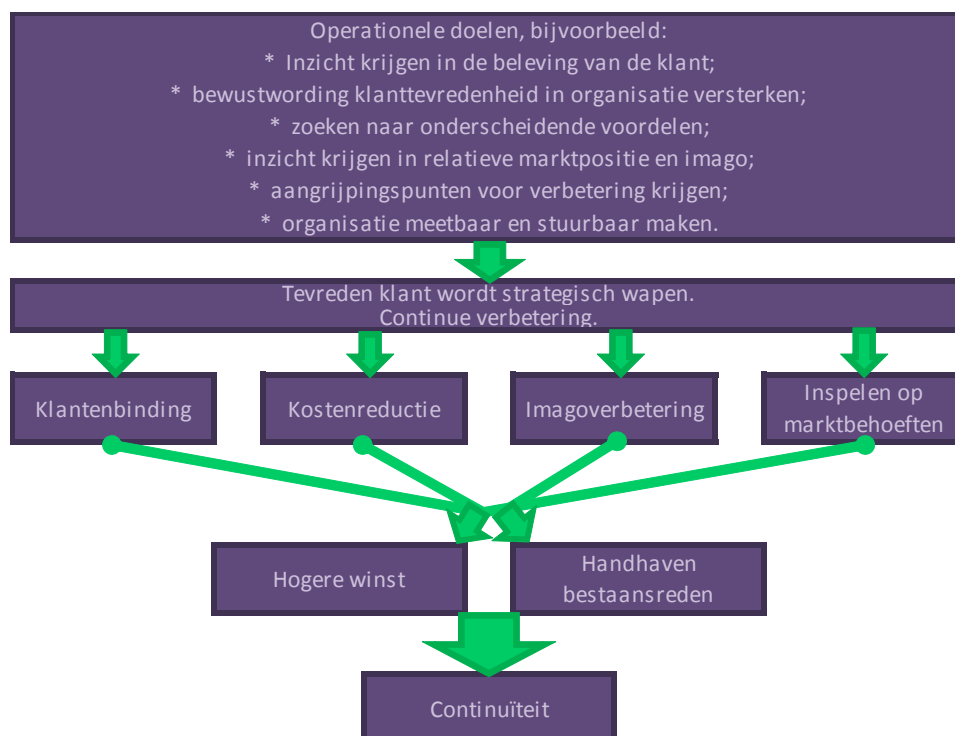
2.1.6 Net Promotor Score

In een onderzoek onderscheidt Reichheld (2007: 50-51) drie soorten klanten: de promotors, de passief tevreden en de criticasters. Dit onderscheid wordt gemaakt door de 'ultieme vraag' te stellen: *"Hoe waarschijnlijk is het dat je dit bedrijf zult aanbevelen bij een vriend of collega?"* (Reichheld, 2007: 37). Deze vraag wordt beantwoord door een getal van 1 tot 10 te geven. Bij een score van 1-6 is sprake van criticaster, de score van 7 of 8 is een passief tevreden klant en een 9 of 10 staat voor een promotor. De Net Promotor Score wordt vervolgens berekend door het percentage criticasters onder de klanten af te trekken van het aantal promotors onder de klanten. De promotors doen veel vervolgaankopen en zorgen voor 80% van de aankopen door mond-tot-mondreclame. De passief tevreden klanten zorgen voor minder vervolgaankopen en mond-tot-mondreclame, maar zullen wel klant blijven bij het bedrijf. Wellicht zullen zij wel eerder zwichten als zij elders een beter aanbod krijgen. De criticasters zorgen vooral voor negatieve mond-tot-mondreclame (Reichheld, 2007: 50-51). Door deze vorm van onderzoeken kan een beter inzicht worden verkregen van klantloyaliteit. Deze vraag wordt dan ook regelmatig opgenomen in klanttevredenheidsonderzoeken en zal ook in ons onderzoek naar voren komen.

2.1.7 Doelstellingen klanttevredenheidsonderzoeken

Er is nu een aantal begrippen met betrekking tot klanttevredenheid besproken, maar dit heeft nog niet verklaard waarom klanttevredenheid onderzocht wordt. Volgens Thomassen, In 't Veld en Winthorst (1996) hebben klanttevredenheidsonderzoeken meerdere doelstellingen. Deze zijn samengevat in figuur 2.3.

Het belangrijkste doel van het bereiken van een hoge klanttevredenheid is dus het bewaken van de continuïteit van de organisatie. Zoals weergegeven in figuur 2.3 kan dit op verschillende wijzen bereikt worden. De verschillende onderzoeksdoelstellingen vragen om een specifieke doelgroep en onderzoeksmethode. Als er bijvoorbeeld klantenbinding wordt nagestreefd, zal er geen onderzoek gedaan worden onder niet-klanten. Deze zullen eerst klant moeten worden, voordat wordt onderzocht hoe je deze klanten kan binden. Om de continuïteit zo goed mogelijk te kunnen nastreven, moet aandacht worden besteed aan alle aspecten (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 33). Te zien is dat er dus wordt gekeken naar klantloyaliteit (klantenbinding) en klantbeleving (prijs/kwaliteit, imago, behoeften).



Figuur 2.3 Doelstelling klanttevredenheid (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 33)

Klanttevredenheidsonderzoeken zorgen er dus voor dat de organisatie inzicht krijgt in de tevredenheid van de klant. Op deze manier kunnen de punten waar de klanten minder of niet tevreden over zijn worden verbeterd. Zo kunnen organisaties ervoor zorgen dat de klant wel tevreden is en loyaal blijft aan de organisatie. Hierdoor wordt de klantwaarde verhoogd en daarmee de continuïteit van de organisatie gewaarborgd (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996). In het kort zou je kunnen zeggen dat klanttevredenheidsonderzoeken de klantbeleving, –tevredenheid, en –loyaliteit onderzoeken met als doel de klantwaarde te verhogen.

2.1.8 Meten van klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit

Om klanttevredenheid te meten, zal onderzoek moeten worden gedaan. Een eerste stap daartoe is definiëren wie de klant is. Zo zijn er potentiële, bestaande en ex-klanten. Ook kun je onderscheid maken in interne en externe klanten. Daarnaast zijn er volgens Thomassen (1998: 88) twee onderzoeksvormen om klanttevredenheid te meten. Om gedetailleerde informatie te verkrijgen, worden kwalitatieve onderzoeken gehouden, zoals diepte-interviews en focusgroepen. Om de beleving van klanten te meten wordt kwantitatief onderzoek gedaan, vaak door middel van een enquête. Uit onderzoek van Effectory (2010) is gebleken dat er een nieuwe generatie klantenonderzoeken is. Klanttevredenheid wordt niet langer periodiek onderzocht, maar continu gevolgd, zodat er gelijk kan worden ingespeeld op de wensen van de klant. Belangrijk hierbij is dat de gehele organisatie klantgericht te werk gaat. Zo kan er een omzetstijging van 10% worden bereikt. Met de nieuwe onderzoeksmethoden wordt niet meer alleen gekeken naar de tevredenheid over de dienstverlening of producten, maar ook naar de klantloyaliteit. Het is gericht op het binden van klanten. Daarnaast wordt ook het imago van het bedrijf bekeken en worden concurrenten in de gaten gehouden. Het klantfeedbacksysteem zorgt ervoor dat er snel gehandeld kan worden en zorgt voor een klantgerichte organisatie.

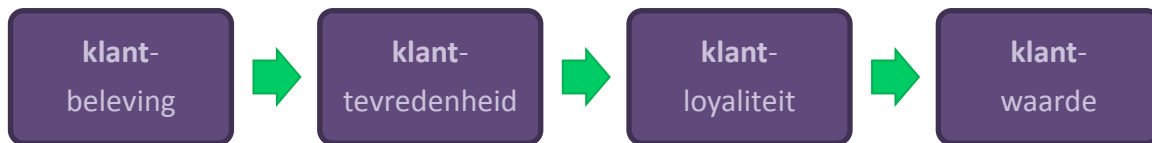
Wij zullen gebruik maken van kwantitatieve onderzoeken in de vorm van surveys, omdat gedetailleerde informatie in ons onderzoek minder van belang is en deze data beschikbaar zijn. Om de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid te meten is het belangrijk een goed beeld te krijgen van de klanttevredenheid, maar uitgebreide informatie van een specifieke klant is daarbij niet nodig. Daarnaast zijn de verkregen resultaten uit kwantitatief onderzoek eenvoudiger te vergelijken.

Of een klant tevreden is, wordt voornamelijk bepaald tijdens de momenten dat de klant contact heeft met het bedrijf, bij het plaatsen van de bestelling, de levering van het product of dienst, de afhandeling en in het geval van een opeenvolging van meerdere opdrachten het continue contact met een sales afdeling. De medewerkers die hiervoor verantwoordelijk zijn bepalen dus mede hoe tevreden een klant is. Zij moeten de klant het gevoel geven dat zij gewaardeerd worden als klant, om te voorkomen dat de klant overstapt. Uiteraard speelt ook de kwaliteit van het geleverde product een rol en met name de prijs/kwaliteit verhouding.

2.1.9 Conclusies klanttevredenheid

Als we kijken naar de relatie tussen een klant en een bedrijf komt niet alleen het begrip klanttevredenheid naar voren, maar ook klantwaarde, klantbeleving en klantloyaliteit. De bindende factor in deze relatie is winst. Een bedrijf heeft klanten nodig om winst te kunnen behalen. De winst per klant is de klantwaarde, de waarde van de klant (Van de Perre & Kuilen, 2009: 38-39). In eerste instantie moeten er klanten geworven worden. Om klanten te kunnen werven moet het product of dienst waarde voor de klant hebben, de klantbeleving moet goed zijn (Van de Perre & Kuilen, 2009: 40). Wil je de klant behouden en daarmee ook de winst kunnen behouden, dan is het belangrijk dat de klant tevreden is. Voor een langdurige relatie met de klant is klantloyaliteit belangrijk (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 15). Hoe langer de klant ook klant blijft hoe groter de opbrengsten per klant worden, de klantwaarde groeit dus. Het startpunt waaruit de klant beslist om een product of dienst te kopen, is of het waarde heeft voor de klant. Van belang hierbij is de prijs/kwaliteitverhouding, levertermijnen, imago en eerdere ervaringen met het bedrijf (Van de Perre & Kuilen, 2009: 74). Deze aspecten zijn van invloed op de klanttevredenheid en komen in klanttevredenheids-onderzoeken daarom ook vaak naar voren.

Deze aspecten zullen dan ook worden opgenomen in ons onderzoek. Om klanten te behouden is het van belang dat de klant tevreden is. Dit is het geval als de wensen van de klant overeenkomen met de ervaringen van de klant (Thomassen, 1998: 78). Omdat het niet alleen van belang is dat de klant tevreden is, maar ook dat er geen redenen zijn om naar een andere onderneming over te stappen en dus klant te blijven bij het betreffende bedrijf, zullen we in ons onderzoek ook aandacht besteden aan klantloyaliteit (Reichheld, 1999: 16). Ter illustratie is hetgeen hiervoor beschreven schematisch weergegeven in figuur 2.4.



Figuur 2.4 De groei van klantwaarde

Klanttevredenheidsonderzoeken hebben tot doel inzicht te krijgen in de klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit met als doel het vergroten van de klantwaarde. Dit komt ook naar voren in de Value Profit Chain (Heskett et al., 1994 en 2003), die later aan de orde komt in paragraaf 2.3.2.

2.2 Werkbeleving

Voor we ingaan op de invloed van werkbeleving van medewerkers op klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit zullen we eerst het begrip werkbeleving toe lichten. Na een uitgebreide literatuurstudie, hebben we moeten constateren dat de term werkbeleving in sociologische literatuur en onderzoeken synoniem staat voor arbeidsmotivatie, arbeidstevredenheid en arbeidssatisfactie. In een aantal gevallen wordt werkbeleving gekoppeld aan de geestelijke en/of lichamelijke toestand van medewerkers, zoals het ervaren van werkdruk en stress. Over het algemeen zegt werkbeleving iets over hoe medewerkers de verschillende eisen en facetten van het werk waarderen. Werkbeleving betreft daarom de subjectieve beleving van het werk, ofwel een oordeel van de werknemer over verschillende aspecten van het werk dat hij uitvoert.

Omdat wij verwachten dat de werkbeleving van medewerkers bijdraagt aan klanttevredenheid, zullen we in ons onderzoek de werkbeleving meten. Dit doen we door werkbeleving te operationaliseren in twee begrippen, namelijk betrokkenheid en tevredenheid. De betrokkenheid beschrijft de binding die de medewerker heeft met bijvoorbeeld zijn werk en de organisatie. De mate van tevredenheid wordt beschreven aan de hand van de kenmerken van de organisatie en het werk in relatie tot de behoeften van medewerker. We onderzoeken de perceptie van tevredenheid over en betrokkenheid met verschillende aspecten van het werk en de organisatie. We zullen dit hieronder verder uitdiepen.

2.2.1 Betrokkenheid

Er is veel onderzoek verricht naar betrokkenheid en meer specifiek, organisatiebetrokkenheid. In één van de 'oermodellen' van Human Resource Management (Steijn, 2004: 48-51) wordt al het belang van betrokken werknemers benadrukt. Het betreft hier het Harvard-model, waarin de nadruk wordt gelegd op 'high commitment'. De 'zachte' variant, zoals dit model ook wel wordt genoemd, stelt dat werknemers zoveel mogelijk uitgedaagd moeten worden in het werk, zodat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen en hun talenten kunnen ontplooiën. Het belang van betrokken medewerkers dat in dit model centraal staat kan als volgt worden samengevat: *"Als de werknemers het goed naar hun zin hebben, komt dat uiteindelijk de organisatie altijd ten goede"* (Steijn, 2004: 48).

Volgens Meyer en Herscovith (2001: 301) is betrokkenheid *“een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen.”* Ook Meyer en Allen (1990) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van medewerkers. Vanuit verschillende invalshoeken meten zij de betrokkenheid van de medewerker. Zij stellen dat organisatiebetrokkenheid kan worden verdeeld in drie componenten. Naast affectieve betrokkenheid (‘de wil’), onderscheiden zij normatieve betrokkenheid (‘de plicht’) en continuïteitsbetrokkenheid (‘de noodzaak’) (Fields, 2002: 51-53). Meyer en Allen stellen dat een werknemer alle drie de vormen van betrokkenheid in meer of mindere mate kan ervaren. Een belangrijke implicatie die samengaat met deze zienswijze, is dat de verschillende vormen van betrokkenheid interacteren en op deze manier gedrag beïnvloeden (Meyer & Allen, 1990: 68).

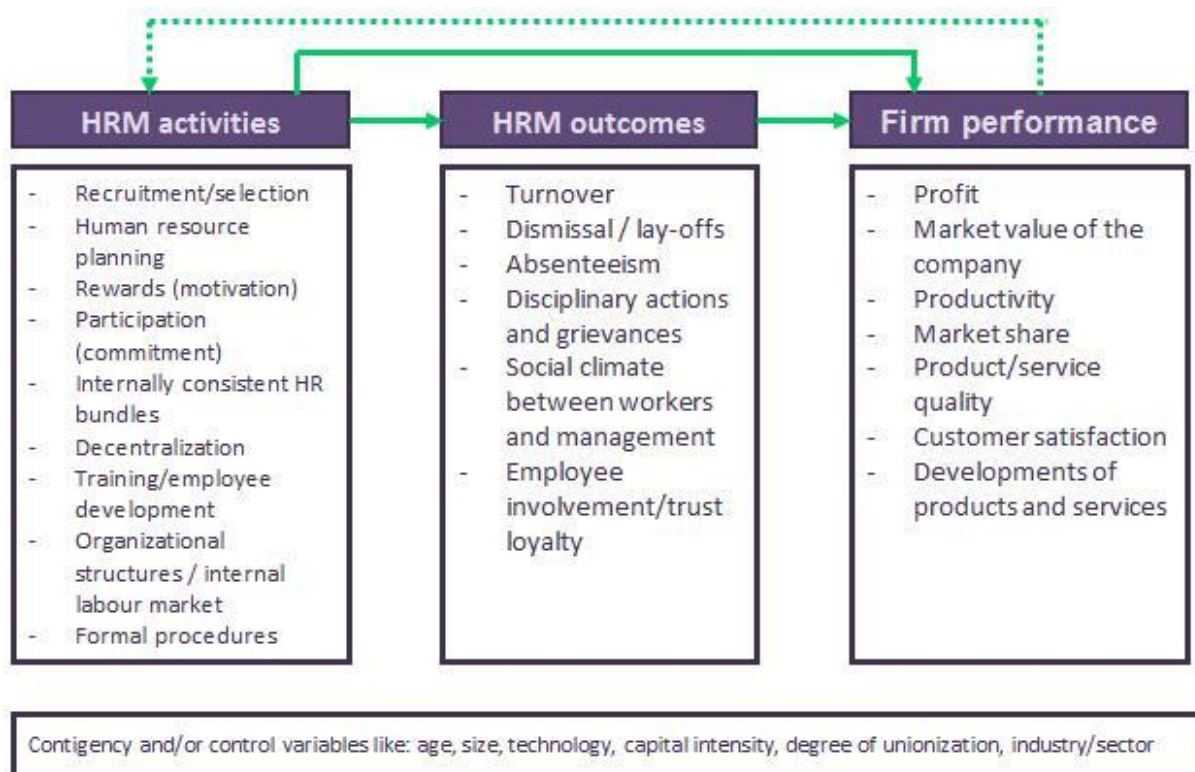
Omdat wij in ons onderzoek betrokkenheid hebben omschreven als de binding die een medewerker heeft met bijvoorbeeld zijn werk en de organisatie is het binnen ons onderzoek van belang om na te gaan waarmee de medewerker zich verbonden voelt. Een alternatieve benadering is onder andere ontwikkeld door Cohen (2003). Cohen beschrijft het begrip betrokkenheid als een multidimensionaal concept, dat kan worden aangeduid als ‘multiple-commitments’. Dit begrip impliceert meerdere objecten waarmee een werknemer betrokken kan zijn, zoals de organisatie, de collega’s, het werk en de taken die worden uitgevoerd. Deze benadering is relevant, aldus Cohen (2003), omdat werknemers tijdens hun werk tegelijkertijd worden blootgesteld aan meer dan één object waarmee ze zich verbonden voelen. Er kan een beter beeld worden verkregen over de aard en omvang van betrokkenheid wanneer al deze objecten worden onderzocht, dan wanneer betrokkenheid op één manier en op één moment wordt onderzocht. Daarnaast voorspellen verschillende vormen van betrokkenheid werkgerelateerde uitkomsten, zoals (de neiging tot) het nemen van ontslag en de prestatie van de werknemer.

Naast het verkrijgen van inzicht in de betrokkenheid van medewerkers en de objecten waarmee een medewerker zich verbonden voelt, is het in het kader van ons onderzoek relevant om inzicht te krijgen in de ‘opbrengst’ van een betrokken medewerker voor de organisatie. In onderzoeken die zijn gedaan naar betrokkenheid (zoals Meyer & Allen, 1997) en bevlogenheid of ‘engagement’ (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) wordt er (impliciet of expliciet) van uitgegaan dat meer betrokken of bevlogen werknemers ook meer gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren. Hierdoor leveren betrokken medewerkers ook betere prestaties dan medewerkers die minder betrokken of bevlogen zijn. In de literatuur zien we dit ook terug in uitspraken als (Wright & Cropanzano, 2004) *“a happy worker is a productive worker”* (Steijn & Groeneveld, 2009: 180), *“if organizations care for their employees, their employees will care for customers”* (Vermeeren et al., 2011: 173) en de eerder aangehaalde uitspraak: *“Als de werknemers het goed naar hun zin hebben, komt dat uiteindelijk de organisatie altijd ten goede”* (Steijn, 2004: 48).

Torka, Riemsdijk en Van Looise (2007: 45) stellen dat *“betrokken medewerkers conform organisatiedoelen handelen. Ze vergroten de slagvaardigheid van organisaties door gedragingen na te laten die haar geen goed doen, zoals grijs ziekteverzuim. Bovendien lijken geëngageerde medewerkers hun werk op een manier te doen die het competitieve vermogen van de organisatie goed doet.”* Torka et al. geven hiermee aan dat betrokken medewerkers gedrag vertonen, dat medewerkers die minder of niet betrokken zijn, niet laten zien.

Uit het bovenstaande kunnen we opmaken dat de medewerker van belang is voor het resultaat (en het succes) van de organisatie. Er is veel geschreven over de waarde van de medewerker in de organisatie. Deze literatuur valt onder Human Resource Management waarin de medewerker een centrale rol speelt in de organisatie. Paaue en Richardson (1997) toonden in hun onderzoek (met 22 thesen) een relatie aan tussen Human Resource Management en de prestatie van de medewerker. Het model in figuur 2.5 is ontstaan op basis van verschillende onderzoeken. Dit model geeft aan welke HRM-activiteiten uiteindelijk de organisatieprestatie beïnvloeden.

Het model laat bijvoorbeeld zien dat een goed sociaal klimaat, weinig verloop en verzuim, disciplinaire maatregelen en betrokken medewerkers leiden tot betere prestaties van de organisatie. Deze prestatie is bijvoorbeeld winst, marktwaarde van het bedrijf, productiviteit, marktaandeel en klanttevredenheid.



Figuur 2.5 HRM-activiteiten leiden tot HRM uitkomsten (Paauwe en Richardson (1997: 260))

Deze theorieën en onderzoeken laten zien dat medewerkers betrokken zijn met verschillende aspecten van het werk of de organisatie. Verder wordt aangegeven dat betrokken medewerkers van belang zijn voor de prestatie van de organisatie. In ons onderzoek richten wij ons daarom op verschillende aspecten van het werk en/of de organisatie om de betrokkenheid van medewerkers te meten. Daarnaast onderzoeken we of de betrokkenheid van medewerkers een (positieve of negatieve) relatie heeft met klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit.

2.2.2 Tevredenheid

Net als voor betrokkenheid, geldt voor tevredenheid dat er veel onderzoek naar is gedaan. Watson beschrijft bijvoorbeeld twee typen werk (Watson, 2003: 177-180): werk dat intrinsieke en werk dat extrinsieke tevredenheid (voldoening) geeft. Intrinsieke voldoening haalt een werknemer uit de aard van het werk zelf. Het werk spreekt de medewerker aan op zijn capaciteiten, het is een verrijkende ervaring, een uitdaging en het biedt de werknemer een mogelijkheid zich te ontwikkelen. Extrinsieke voldoening haalt een medewerker uit zaken die buiten de werkinhoud liggen. Het werk zelf heeft geen waarde en is een middel om doelen te bereiken. De bevrediging en eventuele mogelijkheden om zich te ontwikkelen worden buiten het werk gezocht. Arbeid heeft hier een instrumentele betekenis.

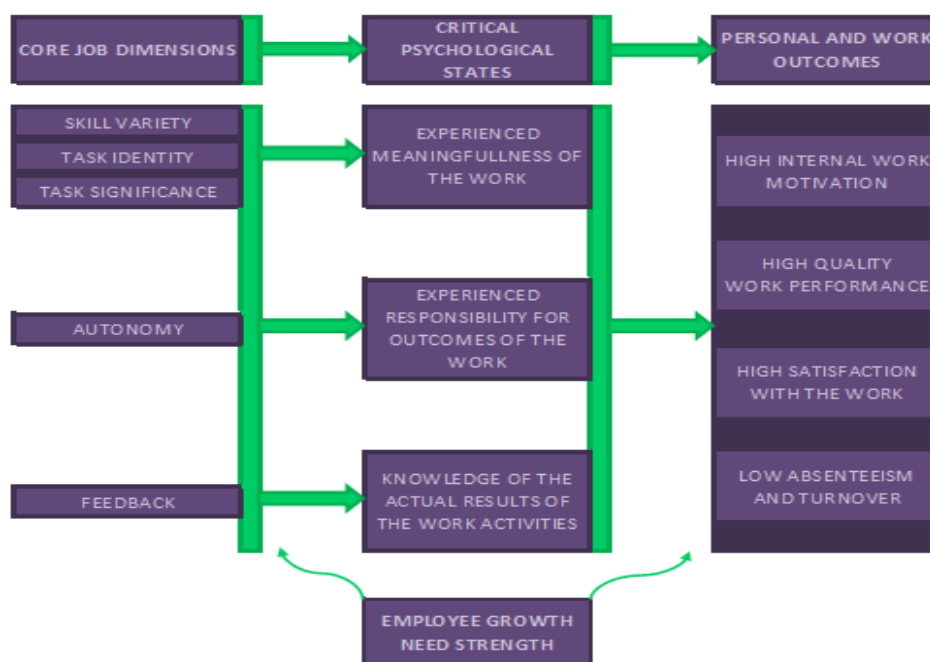
Volgens Watson zegt de tevredenheid waarmee mensen hun werk beoordelen, iets over de kenmerken van de arbeid en iets over hetgeen een medewerker zoekt in zijn werk. Met andere woorden: het is de arbeid en de oriëntatie die de arbeidstevredenheid bepalen. Watson beschrijft aan de hand van diverse onderzoeken hoe dit mechanisme werkt.

Over het algemeen kunnen we zeggen dat werknemers die een baan op hoger functieniveau hebben, meer intrinsieke tevredenheid van hun werk verwachten, dan werknemers die routinematig handwerk uitvoeren. Deze werknemers zoeken hun voldoening vooral buiten het werk en zien arbeid als middel om dit te bereiken.

Hackman en Oldham (1976) hebben een model ontworpen dat de voorwaarden uiteen zet waar onder medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden om effectief te presteren in hun werk. Met het Job Characteristics Model (JCM) richten zij zich op de interactie tussen drie soorten variabelen: (a) de psychologische kenmerken van een medewerker met betrekking tot de intrinsieke tevredenheid (motivatie), (b) kenmerken van het werk en (c) de attributen van een individu die bepalen hoe positief een persoon zal reageren op een complexe en uitdagende baan (1976: 250).

In het model (figuur 2.6) zien we dat vijf taakkenmerken leiden tot drie specifieke werkbelevingen van een werknemer. De eerste drie taakkenmerken (de variatie, de volledigheid en het belang van een taak) leiden tot een werkbeleving waarin een werknemer zijn werk als zinvol, waardevol en de moeite waard ervaart. Het vierde kenmerk (autonomie) leidt tot de werkbeleving waarin een werknemer zich persoonlijk aansprakelijk en verantwoordelijk voelt voor de resultaten van zijn werk. Als laatste leidt het vijfde kenmerk (feedback) tot de werkbeleving dat een medewerker bekend is met de resultaten van zijn werk en weet hoe effectief hij zijn werk uitvoert. Vervolgens zien we hoe de specifieke werkbelevingen worden gekoppeld aan resultaten. Als medewerkers het werk als zinvol ervaren, zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten van het werk en de resultaten van hun werk kennen, leidt dit tot hoge intrinsieke motivatie, hoge kwaliteit van werkprestaties, een laag verloop en hoge arbeidstevredenheid (Hackman & Oldman, 1976: 255-258).

Van het model van Hackman en Oldman is voor ons onderzoek vooral de laatste kolom interessant, namelijk de resultaten die worden gekoppeld aan kenmerken van het werk en werkbeleving van de medewerker. Hoge intrinsieke motivatie, een hoge kwaliteit van werkprestaties en een hoge arbeidstevredenheid zijn de resultaten die in ons onderzoek het meest van belang zijn. Deze resultaten zouden zichtbaar kunnen zijn in bijvoorbeeld het contact met de klant of het product/de dienst die wordt geleverd.



Figuur 2.6 Job characteristic model (Hackman & Oldham, 1976: 256)

In ons onderzoek analyseren we de tevredenheid over de verschillende aspecten van het werk en de organisatie op basis van het oordeel van werknemers over een bepaald organisatie- of functiekenmerk. Vervolgens gaan we na of er een (positieve of negatieve) relatie is tussen de tevredenheid van medewerkers en klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit.

2.3 De relatie tussen klanttevredenheid en werkbeleving

Nu we de centrale begrippen hebben toegelicht, bespreken we in deze paragraaf een onderzoek en literatuur die ingaan op de relatie tussen klanttevredenheid en werkbeleving.

Een soortgelijk onderzoek naar de relatie tussen werkomgeving, arbeidssatisfactie en klanttevredenheid is uitgevoerd in de publieke sector door Vermeeren, Kuipers en Steijn (2011). De kenmerken van de werkomgeving, de tevredenheid van medewerkers en de klanttevredenheid werden bestudeerd in 35 Nederlandse gemeenten, door middel van het vergelijken van data van klanttevredenheid met data over het welzijn van de medewerkers. De hypothesen die zij stelden waren: (1) in organisaties waarin medewerkers meer tevreden zijn met hun banen, zullen klanten over het algemeen meer tevreden zijn met de openbare dienstverlening en (2) in organisaties waarin medewerkers de kenmerken van de werkomgeving meer positief ervaren, zal de voldoening in het werk hoger zijn.

Om klanttevredenheid te meten werden twee verschillende prestatie-indicatoren gebruikt, namelijk interactie kwaliteit (gebaseerd op het moment van contact tussen de medewerker en de klant) en tijdigheid van de dienstverlening (gebaseerd op de wachttijd van klanten voordat ze werden geholpen).

In tegenstelling tot wat werd verwacht, lieten de resultaten zien dat het effect van medewerkerstevredenheid op klanttevredenheid tweeledig is. Op basis van de resultaten van het onderzoek werd de eerste hypothese verworpen. De resultaten laten zien dat er geen direct verband is tussen tevredenheid van de medewerker en interactie kwaliteit. Daarnaast is de relatie tussen tevredenheid van de medewerkers en de tijdigheid van de dienstverlening negatief. Met andere woorden, in organisaties waar medewerkers meer tevreden zijn, lopen de wachttijden voor de dienstverlening in deze organisatie op.

Er zijn ook aanwijzingen in het onderzoek van Vermeeren et al. die de eerste hypothese ondersteunen, namelijk dat klanten meer tevreden zijn over de dienstverlening wanneer zij te maken hebben met organisaties waarin medewerkers meer tevreden zijn met hun baan. Resultaten laten zien dat in organisaties waarin medewerkers meer tevreden zijn met hun baan, de klanten meer tevreden zijn met de empathie van de medewerkers.

Over het algemeen kan op basis van deze resultaten worden gesteld dat de invloed, zowel positief als negatief, van medewerkerstevredenheid op klanttevredenheid doet vermoeden dat wanneer medewerkers meer tevreden zijn met hun baan, zij meer aandacht schenken aan de klant. Met als resultaat dat klanten meer tevreden zijn over de empathie van de medewerker, maar langer moeten wachten op de dienstverlening.

Dit onderzoek toont aan dat de invloed van arbeidstevredenheid op klanttevredenheid zowel positief als negatief is. De tweede hypothese, dat wordt verwacht dat in organisaties waarin medewerkers de kenmerken van de werkomgeving meer positief ervaren, de voldoening in het werk hoger zal zijn, wordt op basis van de resultaten van het onderzoek onderbouwd. De werkomgeving is dus van invloed op arbeidstevredenheid van medewerkers. Of deze bevindingen ook terugkomen in ons onderzoek zal blijken op basis van de analyses.

Hoe we theoretisch de relatie tussen klanttevredenheid en werkbeleving kunnen verklaren, laten we zien met de modellen in de volgende paragrafen.

2.3.1 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is een veel bestudeerde vorm van gedrag binnen organisatieonderzoek. *“OCB omvat die gedragingen van medewerkers die het functioneren van de organisatie verbeteren, maar die niet in de functieomschrijving staan en daarmee niet worden beloond op basis van de formele beloningsstructuur”* (Sanders, 2005: 7). Dennis Organ en zijn collega's waren één van de eersten die de term Organizational Citizenship Behavior (OCB) introduceerden (Smith, Organ & Near, 1983). Deze gedragingen hebben een positieve invloed op de organisatie en zijn 'discreet', dat wil zeggen dat ze niet worden opgelegd door een functie of rol (Organ, 1988). Het gedrag dat wordt vertoond kan daarom veelal worden gezien als een persoonlijke keuze. Organ (1988) onderscheidt vijf dimensies van OCB. Deze dimensies hebben we samengevat in tabel 2.7.

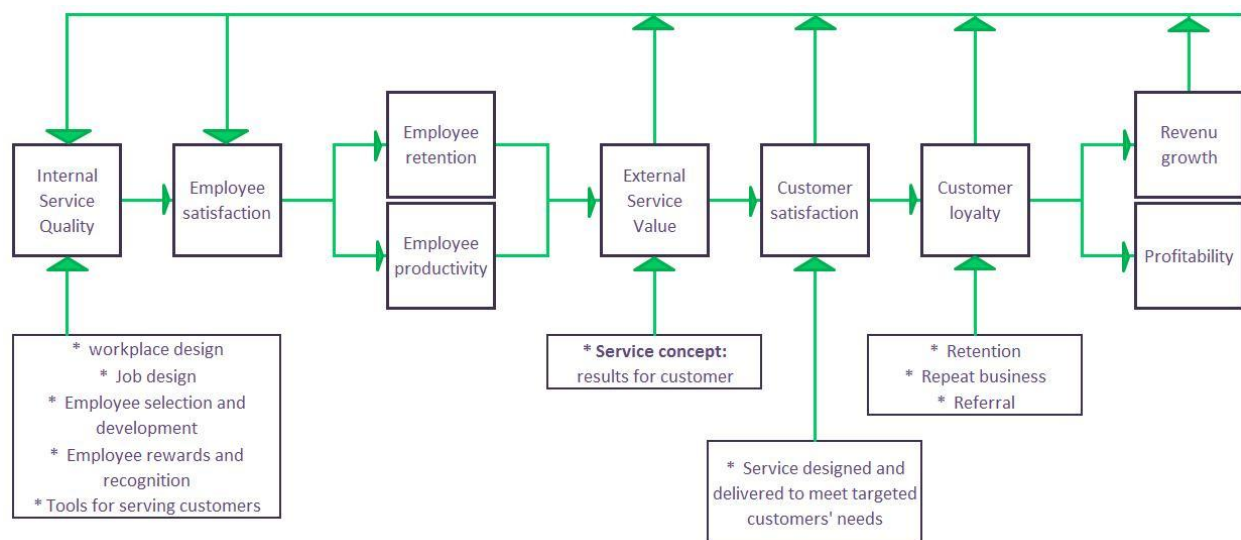
Altruïsme	• Discreet gedrag dat een andere persoon helpt met een organisationeel relevante taak of probleem.
Consciëntieusheid	• Discreet gedrag dat ver boven de minimum rol vereisten van de organisatie gaat.
Civic virtue	• Discreet gedrag dat er op wijst dat de werknemer verantwoordelijk participeert in, betrokken is met, of bezorgd is over het leven van de organisatie.
Courtesy	• Discrete gedragingen die gericht zijn op het voorkomen van werk gerelateerde problemen met anderen.
Sportmanship	• Discreet gedrag dat de welwillendheid van een werknemer aantoont om minder dan ideale omstandigheden zonder klagen te tolereren.

Figuur 2.7 Vijf verschillende dimensies van Organizational Citizenship Behavior

OCB's kunnen daarom worden beschreven als de sociale motor van de organisatie, die ervoor zorgen dat organisaties flexibel kunnen reageren op steeds veranderende omstandigheden (Smith, Organ & Near, 1983). Dit model beschrijft een relatie tussen het gedrag van medewerkers en het functioneren van de organisatie. Het ontstaan van bepaald gedrag wordt omschreven als een persoonlijke keuze van de medewerker. Of dit gedrag en de flexibele manier van reageren op veranderende omstandigheden ook invloed heeft op de klanttevredenheid wordt in dit model buiten beschouwing gelaten. Voor ons onderzoek is deze theorie dan ook niet voldoende om de relatie tussen werkbeleving en klanttevredenheid te verklaren.

2.3.2 Value Profit Chain

De filosofie die wellicht het beste aansluit bij de strekking van dit onderzoek is die van the Value Profit Chain. Deze filosofie is ontwikkeld aan de Harvard Business School door Heskett, Sasser en Schlesinger (1994 en 2003) en is ook bekend als de 'service profit chain' (1997), zie figuur 2.8. De filosofie beredeneert een verband tussen organisatieresultaat (financiële waarde), loyaliteit van klanten (klantwaarde) en de tevredenheid en loyaliteit van medewerkers (medewerkerswaarde). Uitgangspunt van de Value Profit Chain is dat tevreden en loyale medewerkers langer bij een bedrijf blijven werken en daardoor samen een eenheid kunnen vormen. Ze zijn daardoor gemotiveerd, productiever, effectiever en leveren betere kwaliteit. Klanten ontvangen hierdoor betere service en kwaliteit en zijn daardoor tevreden en loyaal. Zoals Thomassen (1998) ook beschrijft zorgen loyale klanten voor inkomsten in de toekomst en besteden ze meer bij de organisatie. Ook hebben ze meer vertrouwen in nieuwe ideeën. Ze zorgen daarmee dus voor bestaanszekerheid. Tevreden klanten kunnen op hun beurt ook weer tevredenheid opleveren bij medewerkers of, andersom, kunnen ontevreden klanten ervoor zorgen dat de medewerkers zich niet gewaardeerd voelen in de moeite die zij voor de klant hebben gedaan. Binnen het model van de Value Profit Chain is dit feedbackmechanisme opgenomen. In figuur 2.8 is dit schematisch weergegeven.



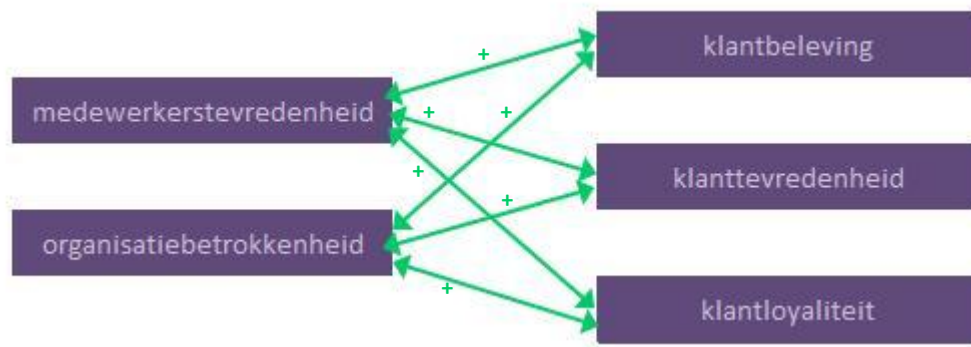
Figuur 2.8 The Service Profit Chain (Heskett et al., 1994: 166)

Deze theorie bevat dus een deel van de theorie van Thomassen, namelijk dat tevreden en loyale klanten zorgen voor de bestaanszekerheid. Er wordt hier echter niet alleen weergegeven dat medewerkerstevredenheid van invloed is op de klanttevredenheid. Daarnaast zijn de tevredenheid over de kenmerken van het werk en de tevredenheid over de organisatie van belang voor de medewerkerstevredenheid. In ons onderzoek kijken we zoals eerder aangegeven niet alleen naar de medewerkerstevredenheid, maar ook naar de organisatiebetrokkenheid om de werkbeleving van de medewerkers te onderzoeken. In dit model kunnen we de organisatiebetrokkenheid toevoegen en vervolgens het model als leidraad gebruiken voor het onderzoek.

2.4 Conclusie theoretisch kader

Naar aanleiding van de beschreven theorieën in de voorgaande paragrafen die de basis vormen van ons onderzoek, komen we tot de conclusie dat de Value Profit Chain (Heskett et al., 1994) het beste aansluit bij onze onderzoeksvraag: “Wat is de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid en hoe is dit te verklaren?” We zullen dit model dan ook als leidraad gebruiken voor ons onderzoek. Uit de beschreven theorieën blijkt echter dat werkbeleving niet alleen invloed heeft op klanttevredenheid, maar klanttevredenheid ook op de werkbeleving. Dit komt onder andere in de Value Profit Chain (Heskett et al., 1994) naar voren. In figuur 2.8 is te zien dat de value profit chain een feedbackmechanisme bevat. Hierdoor is er moeilijk iets te zeggen over de richting van de causaliteit. Om die reden zullen we onze probleemstelling wijzigen naar “Is er samenhang tussen werkbeleving en klanttevredenheid en hoe is dit te verklaren?” Op basis hiervan en op basis van het theoretisch kader kunnen wij ons voorlopig onderzoeksmodel, zoals te zien in figuur 1.1, uitbreiden en vormen tot het conceptueel model, zie figuur 2.9. Ten opzichte van de Value Profit Chain (Heskett et al., 1994) welke wij eerder beschreven, kijken wij alleen naar werkbeleving, die wij opsplitsen in medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid. Organizebetrokkenheid voegen we daarom toe aan dit model. Evenals Heskett et al. (1994) en zoals reeds beschreven in paragraaf 2.1, kijken we zowel naar klantbeleving, klanttevredenheid als klantloyaliteit.

Daarmee komen wij op het volgende conceptueel model:



Figuur 2.9 Conceptueel model

Naar aanleiding van dit model en het theoretisch kader hebben we de volgende hypothesen opgesteld die we zullen onderzoeken:

- Medewerkerstevredenheid hangt positief samen met klantbeleving;
- Medewerkerstevredenheid hangt positief samen met klanttevredenheid;
- Medewerkerstevredenheid hangt positief samen met klantloyaliteit;
- Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klantbeleving;
- Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klanttevredenheid;
- Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klantloyaliteit.

In het volgende hoofdstuk zullen we beschrijven hoe we deze hypothesen zullen onderzoeken.

3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het onderzoek zal worden uitgevoerd. In de eerste paragraaf zullen we het design van het onderzoek beschrijven. De tweede paragraaf gaat in op het onderzoeksontwerp. In de derde paragraaf zullen we de belangrijkste begrippen van ons onderzoek operationaliseren. Vervolgens zullen we in de vierde en laatste paragraaf de validiteit, betrouwbaarheid en controleerbaarheid beschrijven.

3.1 Typering onderzoek

Wij zullen ons onderzoek uitvoeren door middel van een secundaire analyse van bestaande kwantitatieve onderzoeksdata om inzicht te krijgen in de invloed van medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid op de klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit. Er is hier dus sprake van kwantitatief-deductief onderzoek. Volgens Braster (2000) is een deductief onderzoek een onderzoek waarbij gestart wordt vanuit een theorie, waaruit een aantal hypothesen worden afgeleid, welke vervolgens worden getoetst door middel van een empirisch onderzoek. In het vorige hoofdstuk hebben we reeds de theorie beschreven en naar aanleiding daarvan een aantal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zullen wij toetsen door het uitvoeren van een aantal analyses op kwantitatieve data. Hiermee is dus sprake van deductief onderzoek.

Voor de analyses maken we gebruik van bestaande data van Integron. Integron is een onderzoeksbureau op het gebied van klant- en medewerkerstevredenheid. Zij voeren onderzoeken uit in opdracht van bedrijven en daarnaast voeren zij jaarlijks een onderzoek uit naar de klantbeleving en medewerkersbeleving in Nederland, waarvan de resultaten gepubliceerd worden op de website en op aanvraag in rapportvorm te verkrijgen zijn. De data die wij mogen gebruiken heeft Integron verkregen door middel van klanttevredenheidsonderzoeken (KTO) onder tien bedrijven en medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) uitgevoerd bij dezelfde bedrijven.

De KTO's en MTO's van Integron zijn uitgevoerd door middel van een survey. Door middel van een survey kan namelijk in een korte tijd een groot aantal mensen worden bereikt. Babbie (2007: 244) zegt daar het volgende over: *“survey research is probably the best method available to the social researcher who is interested in collecting original data for describing a population too large to observe directly.”* Om een empirisch onderzoek uit te kunnen voeren, is een survey een geschikte manier voor het doen van onderzoek. Er is echter in een survey onderzoek geen sprake van opvolgen in de tijd, omdat de variabelen in één onderzoek worden meegenomen en het onderzoek slechts een momentopname is. Dit betekent dat wij in ons onderzoek, geen uitspraken kunnen doen over de richting van de causaliteit tussen de variabelen die wij onderzoeken. We kunnen daarom, zoals eerder gesteld in paragraaf 2.4, niet spreken over de invloed van werkbeleving op klantbeleving, –tevredenheid en –loyaliteit, maar over de samenhang tussen deze variabelen. Dit sluit aan bij het feedbackmechanisme van de Value Profit Chain, zoals besproken in paragraaf 2.3.2.

Uit de survey komen data voort waarmee cijfermatige analyse gedaan kunnen worden hetgeen in kwantitatief onderzoek gebeurt. Daarom is er sprake van kwantitatief-deductief onderzoek. Zoals beschreven maken wij gebruik van onderzoeken die reeds zijn uitgevoerd door Integron en waarvan zij de data zelf hebben geanalyseerd. Wij voeren dus een secundaire analyse uit. .

3.2 Onderzoeksontwerp

In deze paragraaf zullen we verder ingaan op het onderzoeksontwerp. We zullen de dataverzameling, onderzoekselementen en analysetechnieken bespreken.

3.2.1 Dataverzameling

Wij hebben gebruik gemaakt van data van bestaande surveys, welke beschikbaar zijn gesteld door Integron. Zij hebben de onderzoeksresultaten beschikbaar gesteld van bedrijven waar zij zowel een klanttevredenheids-onderzoek (KTO) als een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) hebben uitgevoerd. Integron heeft voor zowel KTO als MTO een uitgebreide vragenlijst. Samen met hun klant bepalen zij welke vragen uit deze lijst ze bij deze klant gaan gebruiken voor het onderzoek. Een aantal vragen komt vrijwel altijd aan de orde. Bij de selectie van data heeft Integron wel gezocht naar onderzoeken waar de vragen zoveel mogelijk overeenkomen. Wij hebben van deze onderzoeken de vragenlijsten en de ruwe data ontvangen. Deze zijn aangeleverd in Excel bestanden per bedrijf. Wij hebben de data samengevoegd zodat we één bestand van klanttevredenheids-onderzoeken en één bestand van medewerkerstevredenheidsonderzoeken overhielden. We hebben in de data een organisatienummer toegevoegd (1 t/m 10) waarbij het organisatienummer in de data klanttevredenheid overeenkomt met het organisatienummer in de data medewerkerstevredenheid. Op deze wijze kunnen we de gegevens per bedrijf met elkaar vergelijken. Tevens is aan de vragen een code toegevoegd, zodat niet de gehele vraag in het databestand opgenomen wordt. Dit voorkomt problemen bij het invoeren in SPSS. De coderingen van de vragen zijn opgenomen in een apart Excel bestand. Daarin is tevens een vergelijking gemaakt van de vragen, zodat we kunnen zien welke vragen in alle onderzoeken aan de orde komen.

De survey klanttevredenheid bestaat uit een aantal stellingen waarop de respondenten aangeven in welke mate ze tevreden zijn in de schaal: zeer tevreden, tevreden, redelijk tevreden, redelijk ontevreden, ontevreden en zeer ontevreden. In de data van Integron is hier een cijfer aan gekoppeld. Dit is opgenomen in tabel 3.1. Per stelling kan de respondent daarnaast het belang aangeven: zeer belangrijk, belangrijk, onbelangrijk, zeer onbelangrijk. Op deze wijze kan een score per stelling worden gecreëerd en kan worden gekeken of de respondenten ook tevreden zijn over de aspecten die ze zelf belangrijk vinden. Er zijn enkele uitzonderingen op deze antwoordcategorieën. Voor de vraag; “Zou u ons bedrijf aanbevelen?” wordt gebruik gemaakt van de Net Promotor Score (een schaal van 0-10). Bij de overige twee vragen met betrekking tot klantloyaliteit zijn de antwoordmogelijkheden: ja, neutraal, nee. Ook bij de imago vragen wordt gebruik gemaakt van andere antwoordcategorieën, te weten: geheel mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens, geheel mee oneens.

In de onderzoeken naar medewerkerstevredenheid worden dezelfde schalen gebruikt voor tevredenheid en belang, waardoor ook een score wordt bepaald in vergelijking met het belang wat de respondent aan de stellingen geeft. In de data hebben we deze antwoordcategorieën hercodeerd zoals is te zien in tabel 3.1. Voor tevredenheid, zowel bij KTO als bij MTO, is dit van 1 tot en met 6, waarbij 1 staat voor zeer tevreden en 6 voor zeer ontevreden. Bij belang is dit van 1 tot en met 4, waarbij zeer belangrijk 1 is en onbelangrijk 4. Ook hier zijn uitzonderingen. Bij de arbeidsomstandigheden zijn een aantal ja/nee vragen, waarbij ja code 1 heeft gekregen en nee code 6. Bij de vragen met betrekking tot imago zijn de antwoordcategorieën geheel mee eens tot geheel mee oneens. De categorie organisatiebetrokkenheid kent de volgende antwoordmogelijkheden: absoluut, zeker wel, waarschijnlijk wel, waarschijnlijk niet, zeker niet.

	TEVREDENHEID	BELANG	EENS/ONEENS	WAARSCHIJNLIJKHEID	JA/NEE
1	zeer tevreden (10)	zeer belangrijk	geheel mee eens	absoluut	ja
2	tevreden (8,2)	Belangrijk	mee eens	zeker wel	
3	enigszins tevreden (6,4)	minder belangrijk	neutraal	waarschijnlijk wel	
4	enigszins ontevreden (4,6)	Onbelangrijk	mee oneens	waarschijnlijk niet	
5	ontevreden (2,8)		geheel mee oneens	zeker niet	
6	zeer ontevreden (1)				nee

Tabel 3.1 Hercodering KTO en MTO

In het KTO van Integron komt zowel de klantbeleving, klanttevredenheid als de klantloyaliteit naar voren. In het MTO komt niet alleen de medewerkerstevredenheid, maar ook de organisatiebetrokkenheid naar voren. Daardoor sluit de onderzoeksdata goed aan op onze theorie.

3.2.2 Onderzoekselementen en verantwoording keuze selectie

Het onderzoek is gehouden onder de klanten van bedrijven en onder de medewerkers van dezelfde bedrijven. De vragenlijst is uitgezet op alle functieniveaus om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. De data zijn volledig geanonimiseerd waardoor we geen uitspraken kunnen doen over de bedrijven waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Wel weten we dat een aantal bedrijven werkzaam is in de afvalverwerking en een aantal in de bekabeling. De bedrijven opereren daarnaast allemaal in Nederland.

De onderzoeken zijn allemaal gehouden tussen 2009 en 2012 en er zit per bedrijf niet meer dan 2 jaar tussen het KTO en MTO. Indien er meer dan 2 jaar tussen een KTO en MTO zit, zou een eventuele positieve invloed van werkbeleving op de klanten niet meer aan te tonen zijn. Het zou dan zo kunnen zijn dat er tijdens het MTO andere medewerkers bij het bedrijf werkzaam waren dan tijdens het KTO. Integron heeft de data uit hun eigen bestand geselecteerd met de voorwaarden dat er zowel een KTO als MTO heeft plaatsgevonden, er niet meer dan 2 jaar tussen het KTO en MTO zat en de vragen vergelijkbaar zijn, zodat er een vergelijking tussen de bedrijven gemaakt kan worden. De data zijn per bedrijf gesorteerd, zodat we per bedrijf kunnen bekijken of de klanttevredenheid, –beleving en –loyaliteit hoog is als de werkbeleving (medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid) hoog is.

De oorspronkelijke dataset bestond uit data KTO en MTO van zestien bedrijven. Zoals eerder aangegeven hebben we de vragenlijsten en data per bedrijf vergeleken met de vragenlijsten en data van de andere bedrijven. De vragen die in meer dan één onderzoek niet aan de orde kwamen, hebben we niet meegenomen in ons onderzoek. Zo blijven er alleen vragen over waar we van maximaal één bedrijf geen antwoord op hebben. Bij het MTO bleven hierna nog ruim 40 vragen over welke zijn meegenomen in het onderzoek. Bij het KTO waren er echter minder overeenkomsten. Daarom hebben we ervoor gekozen alleen gebruik te maken van de data van bedrijf 1 tot en met 10. Bij bedrijf 1 tot en met 10 zijn veel overeenkomende vragen. De vragen bij de bedrijven 11 tot en met 16 verschillen daar te veel van, waardoor we ervoor hebben gekozen deze niet in ons onderzoek mee te nemen. Uiteraard betekent dit dat we ook bij de data van MTO alleen bedrijf 1 tot en met 10 mee zullen nemen, zodat de resultaten per bedrijf met elkaar vergeleken kunnen worden.

We hebben de data van klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid samengevoegd tot een nieuw databestand, waarin per bedrijf de gemiddelden zijn opgenomen voor de schalen van medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid (in paragraaf 3.4 leggen we uit hoe deze schalen tot stand zijn gekomen). Dit databestand zullen we gebruiken voor het uitvoeren van de analyses.

3.2.3 Analysetechnieken

We voeren ons onderzoek uit door middel van een correlatieanalyse. Dit houdt in dat we de correlatiecoëfficiënten berekenen van de samenhang tussen de variabelen van werkbeleving en de variabelen van klanttevredenheid. De correlatiecoëfficiënt geeft het verband weer tussen twee variabelen (Howitt & Cramer, 2007: 69-72). Hiermee kunnen we dus aantonen of de positieve samenhang tussen werkbeleving en klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit daadwerkelijk aanwezig is. Met het uitvoeren van correlatieanalyses kan niet worden gesproken over de richting van het verband tussen twee variabelen. Wat oorzaak en gevolg is, wordt door middel van de correlatie niet aangetoond. Daarnaast blijkt uit het theoretisch kader dat er sprake kan zijn van wederzijdse beïnvloeding. Door middel van survey onderzoek is eveneens geen richting van het verband vast te stellen, omdat er geen sprake is van opvolging in de tijd, zoals beschreven in paragraaf 3.1. De richting van het verband is alleen vast te stellen met een experimenteel of longitudinaal design.

Het correlatiecoëfficiënt heeft een waarde tussen -1 en 1. Hoe dichter het correlatiecoëfficiënt bij (-)1 ligt, hoe sterker het verband is. Als de correlatiecoëfficiënt gelijk is aan 0, betekent dit dat er geen verband is. Indien er een positieve waarde uit komt is er een positief verband, bij een negatieve waarde is er een negatief verband (Howitt & Cramer, 2007: 113-115).

Hierbij is echter wel van belang dat de correlatiecoëfficiënt statistisch significant is. Normaal gesproken wordt een significantieniveau van 5% aangehouden (Howitt & Cramer, 2007: 111-112).

Toch blijft er een risico dat je een verkeerde conclusie trekt. Er wordt dan gesproken over type 1-fout en type 2-fout. *“Type 1-fout betekent dat je concludeert dat de nulhypothese onjuist is, terwijl deze in werkelijkheid juist is. Type 2-fout betekent dat je concludeert dat de nulhypothese juist is, terwijl deze in werkelijkheid onjuist is”* (Howitt & Cramer, 2007: 116). In ons onderzoek hebben we te maken met een gering aantal respondenten. Om te voorkomen dat we een type 2-fout maken hanteren wij een significantieniveau van 10% ($p < .10$).

3.3 Operationalisering

De belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek zijn klanttevredenheid en werkbeleving. Deze begrippen worden in deze paragraaf geoperationaliseerd. Daarnaast zal uiteengezet worden hoe deze begrippen worden gemeten.

3.3.1 Klanttevredenheid

Zoals eerder aangegeven verstaan we onder klanttevredenheid: *“De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft”* (Thomassen, 1998: 78). Niet alleen de klanttevredenheid is van belang, maar ook klantbeleving; de prijs-kwaliteitverhouding, imago, ervaringen met het bedrijf en levertermijnen (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 79). Daarnaast is het van belang dat klanten ook klant blijven en dat de klantloyaliteit hoog is. Betere klantenbinding leidt namelijk tot hogere winst. Het is van belang dat klanten voornemens zijn klant te blijven en herhaalaankopen te doen (Reichheld & Sasser, 1990: 105-106). Er is dus een driedeling te vinden, te weten klantbeleving, –tevredenheid en –loyaliteit. De data waar wij gebruik van mogen maken sluiten aan op deze theorie.

De survey klanttevredenheid is opgedeeld in een aantal onderwerpen, te weten:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Algemene klanttevredenheid; | 4. Klachten en de klachtafhandeling; |
| 2. Dienstverlening; | 5. Value for money; |
| 3. Contact met (de medewerkers van) de organisatie; | 6. Imago; |
| | 7. Loyaliteit. |

De eerste vier punten vallen onder klanttevredenheid, de value for money en het imago hebben te maken met de klantbeleving en de loyaliteit uiteraard met klantloyaliteit.

Uiteraard is één van de eerste vragen: *“Hoe beoordeelt u, in het algemeen, de klanttevredenheid?”* Deze vraag is uitermate geschikt om te vergelijken of het algehele beeld van een respondent overeenkomt met het specifieke beeld. Deze vraag op zich zal dan ook meegenomen worden in onze analyses en zal omschreven worden als ‘algemene klanttevredenheid’. Deze vraag kan worden beantwoord met een zes-puntschaal: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden.

Bij dienstverlening wordt gemeten hoe tevreden de klant is met de snelheid, netheid en het op tijd uitvoeren van de dienstverlening. Dit betreft de ervaringen met het bedrijf en de levertermijnen (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 79). Er worden 5 items weergegeven voor dienstverlening. Stellingen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Uitvoer dienstverlening volgens afgesproken tijdstip;
- De snelheid waarmee de dienstverlening is uitgevoerd;
- De netheid waarmee de dienstverlening wordt uitgevoerd.

De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden.

Aangezien we in dit onderzoek de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid onderzoeken, is het zeer interessant te zien hoe de klanten het contact met de medewerkers van de organisatie beoordelen. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 speelt de medewerker een belangrijke rol in de klanttevredenheid volgens Reichheld (1999: 14).

Deze vragen zijn opgedeeld in contacten met verschillende afdelingen, te weten de vertegenwoordiger/buitendienst medewerker/accountmanager, medewerkers van de commerciële binnendienst, planning, operationele afdeling, administratie en rapportage. Deze afdelingen vormen samen de schaal 'contacten met de medewerkers van de organisatie'. Per afdeling wordt bekeken hoe tevreden de klant is over bijvoorbeeld de bereikbaarheid, het nakomen van afspraken en klantvriendelijkheid. Er worden 17 items weergegeven voor contact met de (medewerkers van de) organisatie. Stellingen die in de vragenlijst zijn opgenomen, zijn bijvoorbeeld:

- Bereikbaarheid van de accountmanager/vertegenwoordiger;
- Het nakomen van afspraken door de commerciële binnendienst;
- De vriendelijkheid/representativiteit van de operationele medewerker.

De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden.

Klachten en klachtafhandeling zijn ook belangrijke aspecten om klanttevredenheid te testen. Zoals blijkt uit het onderzoek van Van Bel (2007) besteden veel bedrijven te weinig aandacht aan klachten, terwijl het zoveel mogelijk voorkomen van klachten de klanttevredenheid verhoogt. Voor bedrijven is het daarom belangrijk om te weten of de klant klachten ondervindt en deze goed opgelost worden. Er worden 5 items over klachten en klachtafhandeling meegenomen in ons onderzoek. De vragen met betrekking tot klachten worden met ja en nee beantwoord. De vragen met betrekking tot klachtafhandeling kunnen worden beantwoord met: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden. Vragen die hierbij aan de orde komen:

- Heeft u in het afgelopen jaar een klacht gehad?;
- Heeft u in het afgelopen jaar een klacht geuit?;
- De snelheid waarmee een klacht wordt opgelost.

Om het algehele beeld van de klanttevredenheid te meten hebben we de uitkomsten van de kopjes dienstverlening, contact met de organisatie, klachten en klachtafhandeling samengevoegd tot een schaal die we zullen omschrijven als 'totale klanttevredenheid'.

De value for money betreft de prijs-kwaliteitverhouding, die uiteraard zeer belangrijk is voor klanten en een rol speelt in de klantbeleving (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 79). Daar kan maar één vraag bij worden gesteld:

- Hoe tevreden bent u over de prijs/kwaliteitsverhouding van de dienstverlening?

Deze vraag kent ook de antwoordmogelijkheden: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden.

Het imago van een organisatie is ook belangrijk voor de klantbeleving. Deze wordt getoetst door 4 uitspraken over de organisatie. De antwoordcategorieën bij deze vragen zijn: geheel mee eens tot en met geheel mee oneens, waarbij wordt gewerkt met een vijf-puntschaal. De stellingen zijn:

- Organisatie staat voor een totaaloplossing;
- Organisatie is kwaliteitsgericht;
- Organisatie staat voor veiligheid;
- Organisatie staat voor een beter milieu.

Voor het meten van klantloyaliteit wordt onder andere gebruik gemaakt van ‘de ultieme vraag’: *“Zou u ons bedrijf aanbevelen?”* welke door Reichheld (2007: 37) centraal wordt gesteld in het boek over de Net Promotor Score. Het antwoord wordt hierbij ook gegeven door een cijfer van 1 tot 10, zodat echt een Net Promotor Score ontstaat. Klanten kunnen namelijk zorgen voor nieuwe klanten door mond-tot-mondreclame.

Zeer tevreden klanten zorgen voor positieve reclame ‘de promotors’ en zeer ontevreden klanten kunnen zorgen voor negatieve reclame ‘de criticasters’ (Reichheld, 2007: 50-51). Ook wordt gekeken of de klant loyaal is en er intenties zijn tot het doen van herhaalaankopen door middel van de volgende vragen:

- Bent u van plan om de komende 12 maanden klant te blijven bij ORG?;
- Bent u van plan om de komende 12 maanden meer zaken te gaan doen met ORG?

De antwoordcategorieën bij deze vragen zijn ja, neutraal, nee.

In bijlage I staan alle items van KTO uitgewerkt die wij hebben opgenomen in ons onderzoek.

3.3.2 Werkbeleving

Zoals we in hoofdstuk 2 hebben beschreven, zegt werkbeleving iets over hoe medewerkers de verschillende eisen en facetten van het werk waarderen. Werkbeleving betreft daarom de subjectieve beleving van het werk, ofwel een oordeel van de werknemer over verschillende aspecten van het werk dat hij uitvoert. Werkbeleving wordt in ons onderzoek geoperationaliseerd in de twee begrippen betrokkenheid en tevredenheid.

Betrokkenheid is de binding die een medewerker heeft met bijvoorbeeld zijn werk en de organisatie. De mate van tevredenheid wordt beschreven aan de hand van de kenmerken van de organisatie en het werk in relatie tot de behoeften van medewerker.

In ons onderzoek maken we gebruik van een survey en vindt de meting van de aanwezigheid van een bepaald baan- of organisatiekenmerk plaats op basis van het oordeel van de werknemer hierover. We meten dus niet de objectief aanwezige kenmerken.

De survey medewerkerstevredenheid is opgedeeld in een aantal onderwerpen, te weten

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| - Algemene medewerkerstevredenheid; | - Direct leidinggevenden; |
| - Werkinhoud; | - Managementteam; |
| - Arbeidsomstandigheden; | - Doorgroeimogelijkheden; |
| - Arbeidsvoorwaarden; | - Imago; |
| - Samenwerking; | - Betrokkenheid. |
| - Communicatie; | |

De ‘algemene medewerkerstevredenheid’ wordt gemeten met de eerste vraag: *“Hoe tevreden bent u in het algemeen met deze organisatie als werkgever?”* Deze vraag kan worden beantwoord met een zes-puntschaal: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden en zeer ontevreden.

Vervolgens wordt de tevredenheid gemeten door uitspraken van de medewerkers over de deelsatisfacties die zijn opgenomen in de vragenlijst (de onderwerpen werkinhoud tot en met doorgroeimogelijkheden). We kunnen met behulp van deze data analyseren wat de tevredenheid van de medewerkers is over de verschillende aspecten van het werk en de organisatie. De data sluiten op deze wijze aan met de theorie die in hoofdstuk 2 is beschreven over tevredenheid. Om het algehele beeld van de medewerkerstevredenheid te meten hebben we de uitkomsten van de kopjes werkinhoud tot en met doorgroeimogelijkheden samengevoegd tot een schaal die we zullen omschrijven als ‘totale medewerkerstevredenheid’.

De verschillende deelsatisfacties worden gemeten met stellingen waarover de medewerkers hun mening geven. Bij deze vragen wordt eveneens gewerkt met antwoordmogelijkheden in de zes-puntschaal van zeer tevreden tot zeer ontevreden. Bij een aantal vragen kan gekozen worden uit de antwoorden ‘ja’ en ‘nee’.

In totaal worden 38 items van de deelsatisfacties meegenomen in ons onderzoek. In bijlage I staan alle stellingen van het MTO uitgewerkt die we hebben opgenomen in ons onderzoek. Een aantal voorbeelden van deze stellingen voor de verschillende deelsatisfacties:

Werkinhoud

- Ik haal voldoening uit mijn werk.
- Ik heb genoeg tijd voor mijn werkzaamheden.

Arbeidsomstandigheden

- Ik heb de middelen die nodig zijn om mijn werk te doen.
- Heeft u zich in het afgelopen jaar wel eens onveilig/onprettig gevoeld op de werkplek door pesten?

Arbeidsvoorwaarden

- Ik word voor mijn geleverde werkzaamheden naar tevredenheid betaald.
- Ik ben tevreden met het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Samenwerking

- Op mijn werk heerst een collegiale sfeer.
- De samenwerking tussen de afdelingen verloopt goed.

Communicatie

- Ik ben (tijdig) op de hoogte van wat zich binnen de organisatie afspeelt.
- De communicatie binnen mij afdeling is open, eerlijk en direct.

Direct leidinggevend

- Ik heb vertrouwen in mijn direct leidinggevende.
- Mijn leidinggevende helpt mij wanneer dit nodig is.

Management team

- Het management team weet wat er leeft onder de medewerkers.
- Het management team staat open voor ideeën en suggesties van medewerkers.

Doorgroeimogelijkheden

- Ik zie voor mezelf doorgroeimogelijkheden de binnen de organisatie.
- Ik krijg voldoende mogelijkheden voor het volgen van trainingen/ cursussen.

Met de vragen die vallen onder betrokkenheid berekenen we uiteraard de betrokkenheid van de medewerkers. Er worden 5 items weergegeven voor betrokkenheid. Voorbeelden van stellingen die worden voorgelegd aan de medewerkers:

- Ik ben trots om voor deze organisatie te werken;
- Ik zou deze organisatie kiezen als ik een vergelijkbare baan aangeboden krijg bij een ander bedrijf.

Bij de antwoorden kan gekozen worden uit een vijf-puntschaal: 'zeer trots, trots, redelijk trots, minder trots niet trots' (stelling 1) en 'absoluut, zeker wel, waarschijnlijk wel, waarschijnlijk niet, zeker niet' (stelling 2).

De data uit de survey sluiten met deze vragen aan op onze theorie. We hebben betrokkenheid immers in hoofdstuk 2 omschreven als de binding die een medewerker heeft met bijvoorbeeld zijn werk en de organisatie. Met behulp van deze stellingen meten we ook daadwerkelijk de betrokkenheid van de medewerkers op basis van hun binding met het werk en de organisatie.

Daarnaast biedt de survey nog gegevens over hoe de medewerkers het imago van de organisatie waarvoor ze werken beoordelen. Deze vragen zullen we als extra informatie meenemen. De stellingen over imago kunnen worden beantwoord met een vijf-puntschaal: geheel mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens, geheel mee oneens. Er worden 4 items van imago meegenomen in ons onderzoek. Voorbeelden van stellingen zijn:

- De organisatie is kwaliteitsgericht;
- De organisatie staat voor veiligheid.

3.4 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en controleerbaarheid van het onderzoek. Deze aspecten bepalen de kwaliteit van het onderzoek.

3.4.1 Validiteit

Validiteit geeft aan hoe nauwkeurig de onderzoeksresultaten matchen met het beoogde onderzoek, meet je wat je wilt weten? Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne, externe en construct validiteit.

“Interne validiteit is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Er is sprake van een causale relatie tussen een afhankelijke en een onafhankelijke variabele indien:

- *die variabelen onderling samenhangen;*
- *die variabelen elkaar opvolgen in de tijd;*
- *de relatie tussen die variabelen niet wordt verstoord door andere variabelen.”*

(Braster, 2000: 67)

In survey onderzoek is geen sprake van opvolgen in de tijd, omdat de variabelen in één onderzoek worden meegenomen en dit onderzoek slechts een momentopname is. Zoals eerder is beschreven kunnen we daarom geen uitspraken doen over de richting van de causale relaties die we in ons onderzoek vinden. We maken gebruik van data die wel verzameld zijn op verschillende tijdstippen. Dit omdat we gebruik maken van meerdere onderzoeken die in twee jaar tijd gehouden zijn. Het is voor ons niet bekend of eerst de MTO's danwel de KTO's zijn uitgevoerd bij de verschillende bedrijven.

Daarnaast is er in dit onderzoek sprake van pattern matching. *“Dit is een strategie waarbij gevonden empirische patronen worden vergeleken met vooraf verwachte patronen”* (Braster, 2007: 69). Door een theoretisch onderzoek uit te voeren voorafgaand aan het empirisch onderzoek, zijn we in staat onze verwachtingen (hypothesen) empirisch te onderzoeken. Naar aanleiding van dit theoretische onderzoek blijkt ook dat er onderlinge samenhang tussen de variabelen verwacht kan worden.

De data zijn volledig geanonimiseerd, waardoor het voor ons niet mogelijk is om controle variabelen mee te nemen in ons onderzoek.

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de gegevens. Kunnen de onderzoeksresultaten worden gegeneraliseerd naar andere cases (Braster, 2007: 72)? Ons onderzoek is uitgevoerd onder 10 organisaties in twee verschillende branches. Bij de medewerkerstevredenheidsonderzoeken is het totaal aantal respondenten 901. Bij de klanttevredenheidsonderzoeken is het totaal aantal respondenten 1310. Het aantal respondenten is hiermee voldoende om onze hypothesen te ondersteunen of te verwerpen. De resultaten zijn echter niet te generaliseren naar bijvoorbeeld alle bedrijven in Nederland. Wel zijn de resultaten een aanvulling op het reeds bestaande onderzoek naar de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid.

“Construct validiteit, ook wel begripsvaliditeit genoemd, heeft betrekking op de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen” (Braster, 2000: 62). Om de construct validiteit te meten, hebben we een factoranalyse uitgevoerd. *“Een factoranalyse is een wiskundige procedure waarmee een correlatiematrix met een groot aantal variabelen wordt gereduceerd tot een veel kleiner aantal factoren”* (Howitt & Cramer, 2007: 349).

De factoranalyse heeft dus tot doel de data te reduceren, door de onderlinge samenhang van de items te meten en de mate waarin ze de achterliggende factor verklaren.

Om een valide schaal te vormen moet de factorlading per item boven .30 zijn. De factorlading is de mate waarin een item bijdraagt aan de achterliggende factor (Howitt & Cramer, 2007: 346). Indien alle items een factorlading boven .30 hebben, kunnen deze worden samengevoegd als schaal. De eigenwaarde geeft aan hoeveel variantie er wordt verklaard door de factor (Howitt & Cramer, 2007: 350). De eigenwaarde moet >1 zijn, want als dat niet zo is, verklaart de factor minder dan die zelf toevoegt. Tenslotte is ook de verklaarde variantie van belang en deze wordt weergegeven door R^2 .

Van de schalen die klanttevredenheid verklaren (dienstverlening, contacten met de medewerkers van de organisatie en klachten) is de schaal totale klanttevredenheid gemaakt. Deze schaal was in eerste instantie niet valide, maar na het weglaten van klachtafhandeling wel. Daarom hebben we klachtafhandeling niet in het onderzoek meegenomen. Aangezien er weinig respondenten waren die een klacht hebben gehad, zijn er ook maar weinig respondenten die de vragen over klachtafhandeling hebben kunnen beantwoorden. Dit is waarschijnlijk de oorzaak van de lage factorlading bij klachtafhandeling.

De schaal contact met de medewerkers van de organisatie, is opgebouwd uit een aantal schalen, namelijk tevredenheid over het contact met de commerciële buitendienst, de commerciële binnendienst, de afdeling planning, de afdeling administratie en het contact over de rapportages. Deze schaal is valide.

De schalen van medewerkerstevredenheid (werkinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, samenwerking, communicatie, direct leidinggevenden, management team en doorgroeimogelijkheden) zijn ook samengevoegd tot één schaal, de totale medewerkerstevredenheid. Deze schaal is valide.

In dit onderzoek meten we de variabelen medewerkerstevredenheid, organisatiebetrokkenheid, klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit. Alle schalen en factorladingen van zowel de werkbeleving als de klanttevredenheid zijn opgenomen in bijlage I. Tevens zijn in de tabellen de eigenwaarde en de verklaarde variantie (R^2) weergegeven. Zoals in bijlage I te zien is zijn alle factorladingen hoger dan .30. Daarnaast hebben alle schalen een eigenwaarde van >1 en een vrij hoge verklaarde variantie. De schalen zijn dus allemaal valide.

3.4.2 Betrouwbaarheid

De term betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie van een onderzoek. Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek waarbij herhaalde metingen leiden tot hetzelfde resultaat (Howitt & Cramer, 2007). De resultaten mogen niet afhankelijk zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument (Braster, 2000: 72). Een survey onderzoek kent doorgaans een grote mate van betrouwbaarheid en een lagere mate van validiteit (Babbie, 2007). Dat ons onderzoek valide is, hebben we in de vorige paragraaf reeds aangetoond. Bij een survey onderzoek kan de betrouwbaarheid worden bepaald door het berekenen van de Cronbach's Alpha. Daarom hebben we naast de factoranalyse ook een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Door middel van deze analyse is de Cronbach's Alpha berekend. De Cronbach's Alpha voor alle schalen is ook opgenomen in bijlage I. Om een betrouwbare schaal te hebben moet de Cronbach's Alpha $>.60$ zijn. Zoals te zien in deze resultaten zijn bijna alle schalen die we gecreëerd hebben en door middel van een factoranalyse getoetst hebben betrouwbaar. Alleen de schaal loyaliteit uit het klanttevredenheidsonderzoek is niet betrouwbaar. In plaats van deze schaal zullen we alleen de eerste vraag meenemen: *"Zou u ons bedrijf aanbevelen?"* De reden hiervoor is dat dit volgens de theorie (Reichheld, 2007: 37) de belangrijkste indicator voor klantloyaliteit is.

3.4.3 Controleerbaarheid

“Onderzoek moet controleerbaar zijn, waardoor de mogelijkheid bestaat om kritiek te leveren op de uitkomsten ervan” (Braster, 2000: 61). In dit rapport hebben we onze werkwijze zo uitgebreid mogelijk beschreven om het onderzoek controleerbaar te houden. De data die door Integron tot onze beschikking is gesteld, mochten wij alleen gebruiken op voorwaarde van strikte geheimhouding. Deze dataset is daarom niet beschikbaar voor (verder) onderzoek en daardoor is het onderzoek niet geheel controleerbaar.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de onderzoeksresultaten. In paragraaf 4.1 wordt de beschrijvende statistiek weergegeven. We tonen onder andere per variabele de gemiddelden en standaarddeviaties. In paragraaf 4.2 beschrijven we de correlatie analyse. In paragraaf 4.3 gaan we in op de analyses die we hebben gemaakt met betrekking tot medewerkerstevredenheid. In paragraaf 4.4 worden de analyses besproken die betrekking hebben op de organisatiebetrokkenheid. Op basis van de resultaten van de analyses kunnen de opgestelde hypothesen worden bevestigd of verworpen. Tot slot bespreken we in paragraaf 4.5 aanvullende informatie die we uit onze gegevens hebben kunnen halen.

4.1 Beschrijvende statistiek

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn voor zowel klanttevredenheid als werkbeleving verschillende schalen gemaakt. De antwoordcategorieën per onderwerp waren in de oorspronkelijke data niet allemaal hetzelfde. Dit is de reden dat we alle scores opnieuw hebben gecodeerd naar een schaal van 0 tot 10. Hierbij is 0 zeer laag en 10 zeer hoog. In de tabellen 4.1, 4.2 en 4.3 zijn deze variabelen weergegeven. Naast de variabelen is ook het gemiddelde en de standaarddeviatie van de scores van alle organisaties bij elkaar per schaal te zien. Deze waarden zijn berekend aan de hand van de twee databestanden (medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid) en hebben dus betrekking op alle respondenten.

Tabel 4.1 laat de gemiddelden zien van het contact met de verschillende afdelingen binnen de organisatie. We zien dat de klanten het contact met de verschillende afdelingen van de organisatie hoog beoordelen, rond de 8,0. Het meest tevreden zijn de klanten over het contact met de planning en de operationele medewerkers (8,14).

CONTACT MET ORGANISATIE	Gemiddelde	Standaard-deviatie
Commerciële buitendienst	7,94	1,33
Commerciële binnendienst	8,06	1,16
Afdeling Planning	8,14	1,09
Operationele medewerker	8,14	1,24
Administratie	7,89	1,01
Rapportage	7,86	1,26

Tabel 4.1 Gemiddelden en standaarddeviaties contact met de organisatie

In tabel 4.2 zien we dat de klanten het meest tevreden zijn over het contact met de organisatie (8,00). Het minst tevreden is de klant over de manier waarop klachten worden afgehandeld (6,35). Klanten blijken ook loyaal te zijn, de gemiddelde score is een 8,00.

KLANTTEVREDENHEID	Gemiddelde	Standaard-deviatie
Algemene klanttevredenheid	8,20	1,20
Dienstverlening *	7,98	1,01
Contact met de organisatie *	8,00	0,93
Klachten *	7,99	3,93
Klachtafhandeling	6,35	2,19
Value for Money	7,27	1,39
Imago	7,06	1,39
Loyaliteit	8,00	0,35
Totale klanttevredenheid	7,99	0,16
* deze schalen vormen de schaal totale klanttevredenheid		

Tabel 4.2 Gemiddelden en standaarddeviaties klanttevredenheid

Uit tabel 4.3 is op te maken dat de medewerkers het meest tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden (8,75) en het minst tevreden over de communicatie (6,10). De betrokkenheid van de medewerkers is gemiddeld 7,43.

WERKBELEVING	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Algemene medewerkerstevredenheid	7,97	1,43
Werkinhoud *	7,22	1,29
Arbeidsomstandigheden *	8,75	1,53
Arbeidsvoorwaarden *	6,63	1,57
Samenwerking *	6,81	1,69
Communicatie *	6,10	1,89
Direct leidinggevenden *	6,91	2,03
Managementteam *	5,95	2,00
Doorgroeimogelijkheden *	6,36	1,91
Imago	7,53	1,56
Betrokkenheid	7,43	1,81
Totale medewerkerstevredenheid	6,85	1,29
* deze schalen vormen de schaal totale medewerkerstevredenheid		

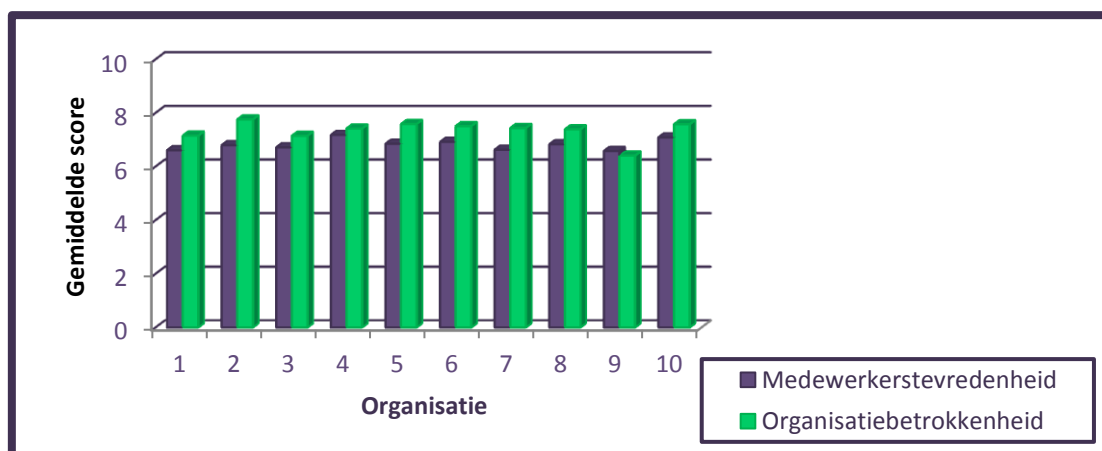
Tabel 4.3 Gemiddelden en standaarddeviaties werkbeleving

Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3 is voor medewerkerstevredenheid één algemene vraag gesteld, namelijk *“Hoe tevreden bent u in het algemeen met deze organisatie als werkgever?”* Daarnaast hebben we de schaal totale medewerkerstevredenheid. Onderstaande tabel (4.4) geeft de samenhang weer tussen deze twee variabelen. Deze correlatie is berekend met het samengevoegde databestand, waarin de gemiddelden per organisatie zijn opgenomen (n=10). Uit deze tabel blijkt een significante positieve samenhang te zijn tussen de algemene medewerkerstevredenheid en de totale medewerkerstevredenheid.

Totale medewerkerstevredenheid		
Algemene medewerkerstevredenheid	Pearson	.666*
	Sig. (2-tailed)	.036
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		

Tabel 4.4 Samenhang medewerkerstevredenheid

Grafiek 4.1 geeft de totaal gemiddelde scores weer van de algemene medewerkerstevredenheid en de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers per organisatie. Op basis van deze grafiek kunnen we zien dat de medewerkers bij iedere organisatie een hogere score toekennen aan betrokkenheid dan aan tevredenheid.



Grafiek 4.1 Gemiddelden medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid

Ook hebben we de samenhang bekeken tussen de twee variabelen waarmee we werkbeleving hebben geoperationaliseerd, namelijk organisatiebetrokkenheid en medewerkerstevredenheid. Dit hebben we zowel voor de vraag algemene medewerkerstevredenheid als voor de schaal totale medewerkerstevredenheid gedaan. In onderstaande tabel 4.5 zien we dat zowel de algemene medewerkerstevredenheid als de totale medewerkerstevredenheid een positief significant verband hebben met betrokkenheid ($n=10$). We kunnen op basis van deze gegevens stellen dat medewerkers die meer tevreden zijn met hun werk, ook meer betrokken zijn, en andersom.

Organisatiebetrokkenheid		
Algemene medewerkerstevredenheid	Pearson	.645*
	Sig. (2-tailed)	.044
Totale medewerkerstevredenheid	Pearson	.565 [#]
	Sig. (2-tailed)	.089
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		
[#] correlatie is significant op het .10 niveau (2-tailed)		

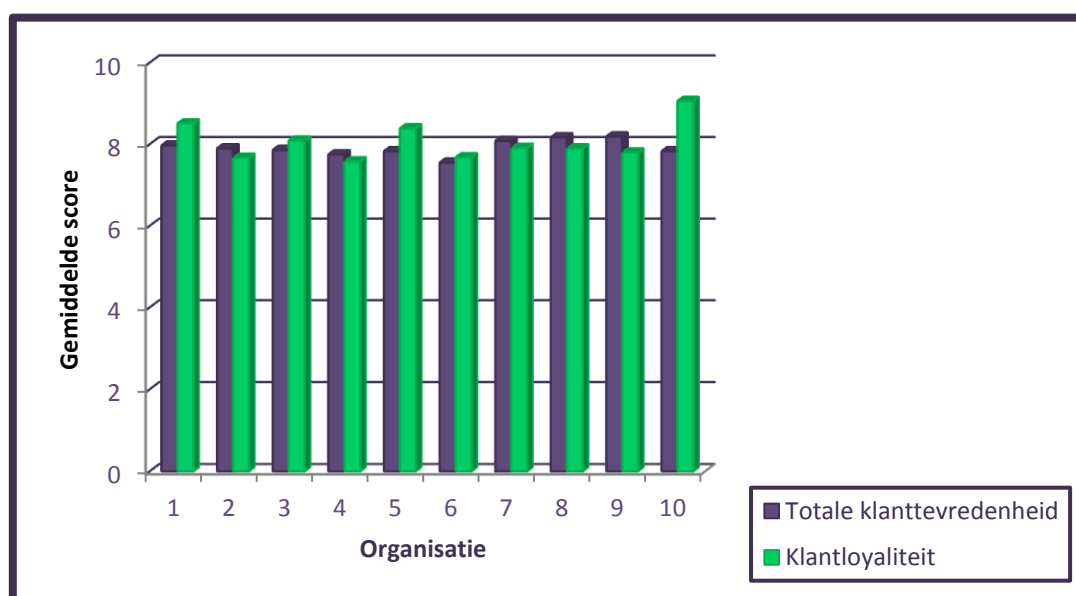
Tabel 4.5 Betrokkenheid en tevredenheid

Om globaal inzicht te krijgen in het profiel van de klanten van de verschillende organisaties is er een aantal algemene vragen gesteld. Een algemene vraag die aan de klanten werd voorgelegd is hoe lang het bedrijf al klant is van de organisatie. De antwoordmogelijkheden waren (1) <1jaar, (2) 1-2 jaar, (3) 2-5 jaar, (4) 5-10 jaar en (5) >10 jaar. Tabel 4.6 laat zien dat de bedrijven gemiddeld tussen de 2-5 en 5-10 jaar klant zijn. Deze waarden zijn berekend op basis van de gegevens van alle respondenten. Alle klanten bij elkaar beoordelen de dienstverlening van de organisatie waar zij een dienst afnemen hoog, het gemiddelde is een ruime 8 (8,20).

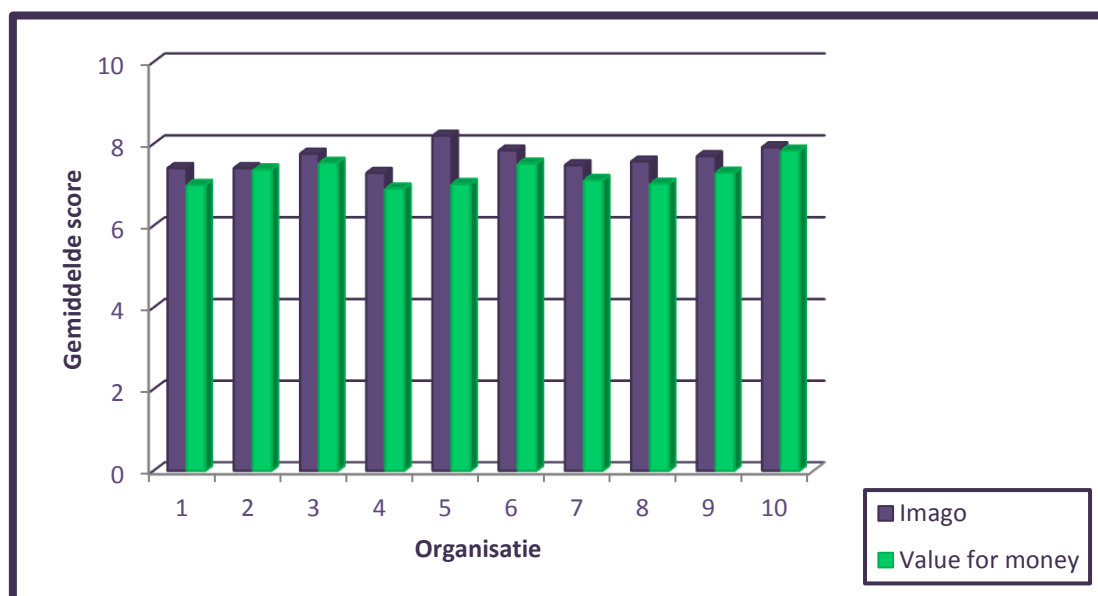
Algemeen	Gemiddelde	Standaard-deviatie
Hoe lang is uw bedrijf al klant van de organisatie?	3,91	1,70
Hoe beoordeelt u, in het algemeen, de dienstverlening van de organisatie?	8,20	1,20

Tabel 4.6 Algemene vragen aan klanten

In de onderstaande grafieken worden de gemiddelde scores per organisatie weergegeven, opgesplitst in scores van totale klanttevredenheid, klantloyaliteit (grafiek 4.2) en klantbeleving (grafiek 4.3).



Grafiek 4.2 Gemiddelden totale klanttevredenheid en klantloyaliteit per organisatie



Grafiek 4.3 Gemiddelden Imago en Value for money per organisatie

Zoals voor medewerkerstevredenheid is gedaan hebben we ook voor klanttevredenheid één algemene vraag gebruikt, namelijk *“Hoe beoordeelt u, in het algemeen, de dienstverlening van de organisatie?”* en hebben we de schaal totale klanttevredenheid, opgebouwd uit dienstverlening, contacten met (de medewerkers van) de organisatie en klachten. Tabel 4.7 geeft de samenhang weer tussen deze twee variabelen. Uit deze tabel blijkt een significante positieve samenhang te zijn tussen de algemene klanttevredenheid en de totale klanttevredenheid (n=10).

Totale klanttevredenheid		
Algemene klanttevredenheid	Pearson	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000
** correlatie is significant op het .01 niveau (2-tailed)		

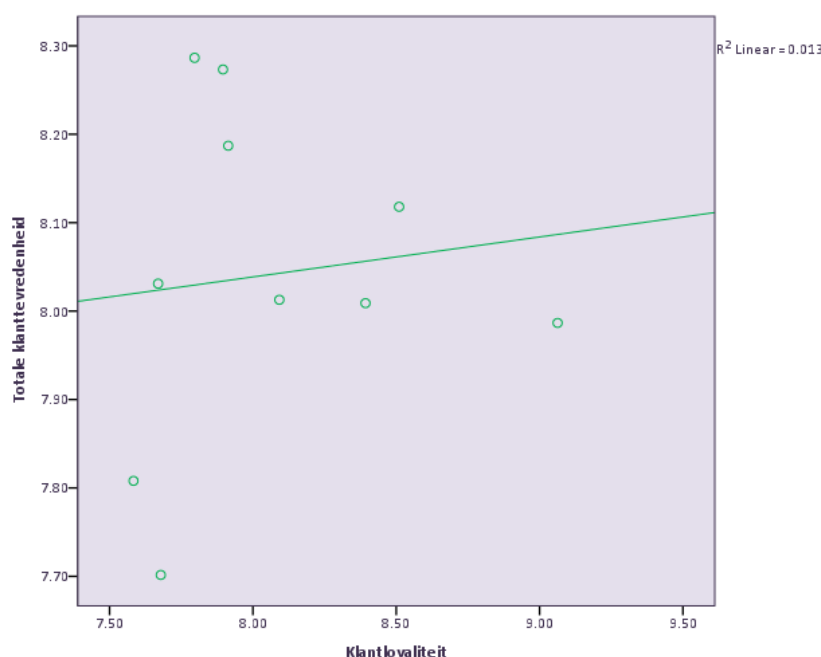
Tabel 4.7 Samenhang klanttevredenheid

Wat verder voor ons interessant is om te analyseren is de relatie tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit. Is het zo dat klanten die tevreden zijn ook loyaler zijn en loyale klanten tevreden zijn? Tabel 4.8 laat zien dat er een positief significante samenhang is tussen de algemene tevredenheid en loyaliteit (n=10). Wat opvalt is het significante negatieve verband tussen de totale klanttevredenheid en loyaliteit.

Klantloyaliteit		
Algemene klanttevredenheid	Pearson	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000
Totale klanttevredenheid	Pearson	-.293**
	Sig. (2-tailed)	.000
** correlatie is significant op het .01 niveau (2-tailed)		

Tabel 4.8 Samenhang klanttevredenheid en klantloyaliteit

Uit het scattergram (grafiek 4.4) blijkt het negatieve verband echter niet, ondanks het significante verband. Zoals te zien in grafiek 4.4 is er zelfs een licht stijgende lijn. Er zijn veel uitschieters waarneembaar. De laagste en hoogste gemiddelden bij totale klanttevredenheid, scoren allemaal tussen 7,5 en 8 op klantloyaliteit. De R-kwadraat is daarnaast heel laag, waaruit blijkt dat het gevonden verband de lading slecht dekt. Er is dus weinig te zeggen over het verband tussen totale klanttevredenheid en klantloyaliteit aan de hand van deze analyse.



Grafiek 4.4 Totale klanttevredenheid en klantloyaliteit

Wanneer we deze zelfde samenhang controleren voor een derde variabele, namelijk de lengte van de klantrelatie, zien we in tabel 4.9 dat de verbanden blijven bestaan en nog steeds significant zijn (n=10).

Klantloyaliteit		
Algemene klanttevredenheid	Pearson	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
Totale klanttevredenheid	Pearson	-.292**
	Sig. (2-tailed)	.000
** correlatie is significant op het .01 niveau (2-tailed)		

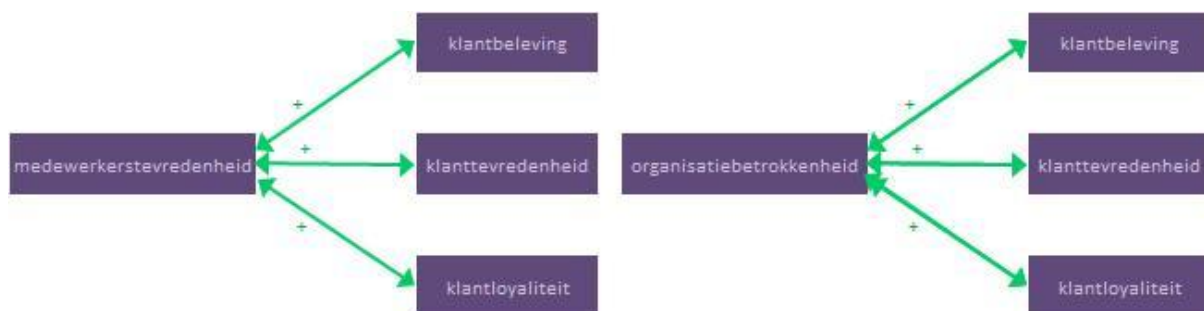
Tabel 4.9 Klanttevredenheid en klantloyaliteit gecontroleerd voor lengte klantrelatie

4.2 Correlatie analyse

We hebben verschillende correlatieanalyses uitgevoerd tussen medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid enerzijds en klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit anderzijds. Zoals in paragraaf 3.2.3 aangegeven geeft de correlatie weer of er een verband is tussen twee variabelen. De waarde van het correlatiecoëfficiënt ligt tussen -1, wat staat voor een perfect negatief verband, en 1, wat staat voor een perfect positief verband. Indien de waarde 0 is, is er geen verband aanwezig. We maken in dit onderzoek gebruik van de Pearson Correlatiecoëfficiënt. Dit is de meest gebruikte maat voor correlaties. Hoe dichter de waarde bij (-)1 ligt, hoe sterker het verband is. Om de uitkomsten te kunnen generaliseren, is het van belang dat de correlaties statistisch significant zijn. Zoals ook in paragraaf 3.2.3 weergegeven hanteren wij een significantieniveau van 10% ($p < .10$). In deze paragraaf zullen we ingaan op de uitgevoerde correlatie analyses.

Ons onderzoeksmodel bestaat eigenlijk uit twee delen, zoals te zien in figuur 4.1. Bij het beschrijven van de analyses zullen we eerst het linker gedeelte beschrijven, namelijk de samenhang tussen medewerkers–tevredenheid en klantbeleving, –tevredenheid en –betrokkenheid. Vervolgens het rechterdeel, de samenhang tussen organisatiebetrokkenheid en klantbeleving, –tevredenheid en –betrokkenheid. Klantbeleving is opgedeeld in imago en value for money.

Klanttevredenheid bestaat uit de schaal klanttevredenheid (totale klanttevredenheid) en de vraag “Hoe beoordeelt u in het algemeen de dienstverlening van de organisatie?” (algemene tevredenheid). Klantloyaliteit bestaat slechts uit de vraag “Zou u ons bedrijf aanbevelen?”



Figuur 4.1 Gesplitst onderzoeksmodel

4.3 Analyse medewerkerstevredenheid

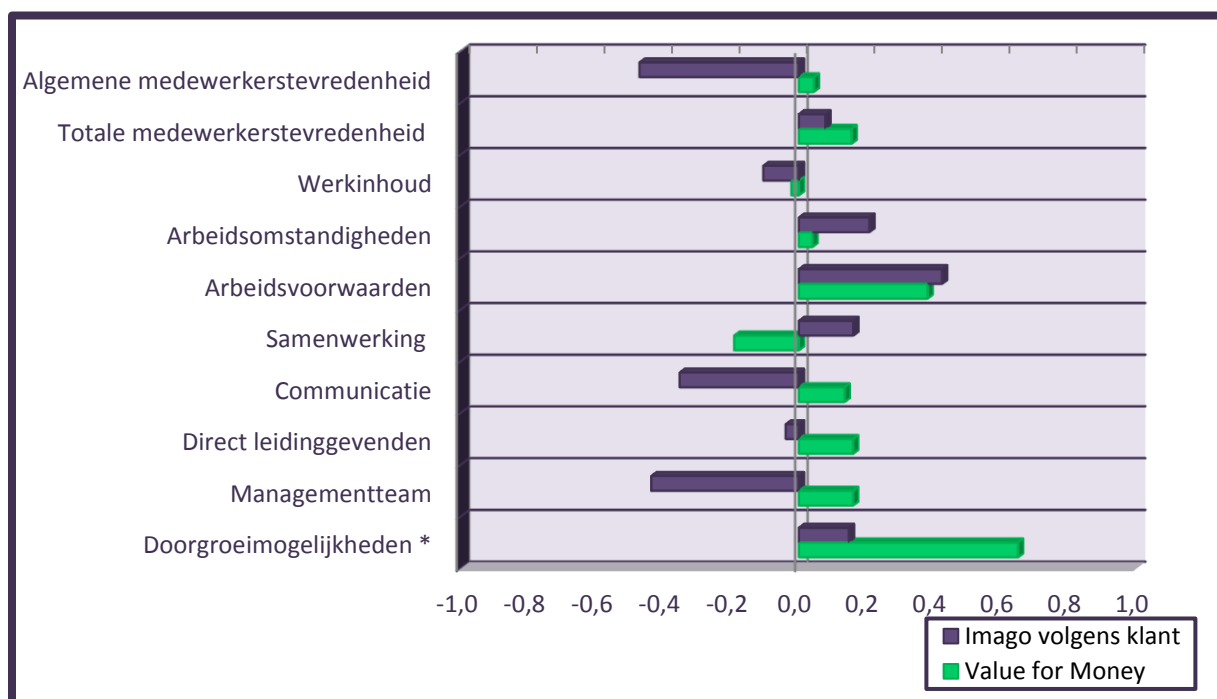
Om verschillende correlatieanalyses uit te kunnen voeren is medewerkerstevredenheid opgedeeld in een aantal schalen, zoals reeds beschreven in hoofdstuk 3. Medewerkerstevredenheid is opgedeeld in de volgende schalen; Tevredenheid met:

- de werkinhoud;
- de arbeidsvoorwaarden;
- de communicatie;
- het managementteam;
- de arbeidsomstandigheden;
- de samenwerking;
- de direct leidinggevende;
- de doorgroeimogelijkheden.

Daarnaast is er een schaal gemaakt van al deze subschalen, de totale medewerkerstevredenheid, en wordt de vraag “Hoe tevreden bent u in het algemeen met uw organisatie als werkgever?” (algemene tevredenheid) in de analyses meegenomen. Van al deze schalen is de correlatie met klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit berekend. De resultaten van al deze correlaties zijn terug te vinden in bijlage II. De belangrijkste resultaten zullen wij in deze paragraaf bespreken (n=10).

4.3.1 Medewerkerstevredenheid en klantbeleving

De correlaties tussen medewerkerstevredenheid en klantbeleving zijn schematisch weergegeven in grafiek 4.4. Hierin is te zien dat er een aantal positieve verbanden zijn, maar ook een aantal negatieve verbanden. Er moet hierbij wel opgemerkt worden dat de verbanden vrijwel allemaal niet significant zijn. Tussen medewerkers-tevredenheid en het imago volgens de klant bestaan geen significante verbanden. Het enige significante verband tussen medewerkerstevredenheid en value for money, is aangegeven met *.



Grafiek 4.5 Correlaties medewerkerstevredenheid en klantbeleving

Zoals te zien in grafiek 4.5 en tabel 4.10 is er een significant verband tussen doorgroeimogelijkheden en value for money. Dit is ook direct het enige significante verband tussen medewerkerstevredenheid en klantbeleving. De overige correlaties, zowel positief als negatief zijn niet significant.

Value for Money		
Doorgroeimogelijkheden	Pearson	.648*
	Sig. (2-tailed)	.043
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		

Tabel 4.10 Correlatie doorgroeimogelijkheden en value for money

Door deze uitkomsten kan het volgende gesteld worden met betrekking tot de eerste hypothese.

1. Medewerkerstevredenheid hangt positief samen met klantbeleving

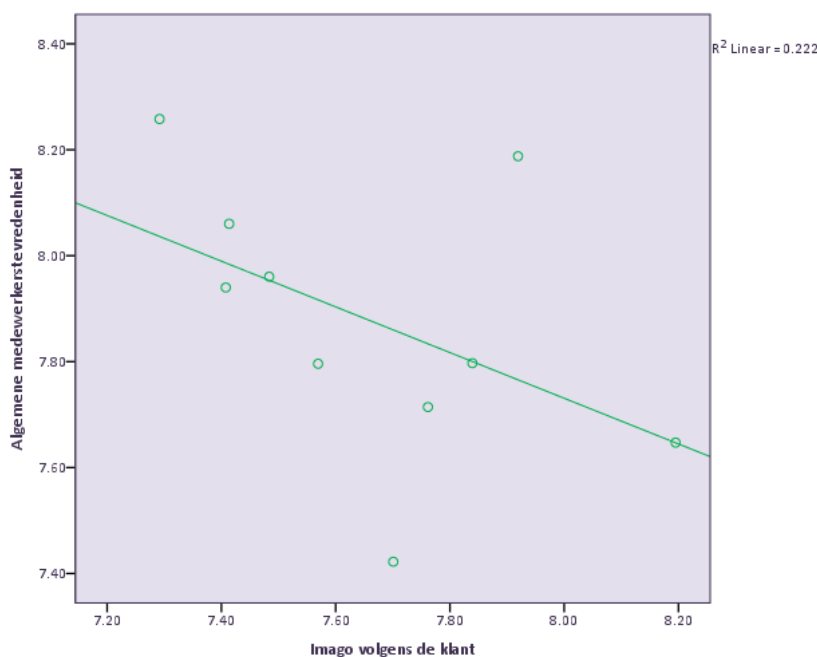
Doorgroeimogelijkheden heeft als enige een significante positieve samenhang met de value for money. Dit houdt in dat de klanten de prijs-kwaliteitverhouding in het algemeen beter beoordelen als de medewerkers meer tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden, en andersom. Aangezien de overige correlaties geen van allen significant zijn, kun je niet stellen dat medewerkerstevredenheid een positief verband heeft met klantbeleving. Deze hypothese kunnen we verwerpen.

We zullen nog wel een aantal interessante correlaties bespreken, die niet significant zijn, maar dit waarschijnlijk wel zouden zijn als de steekproef groter zou zijn. In onderstaande tabel (4.11) staan allereerst de correlaties tussen medewerkerstevredenheid en imago.

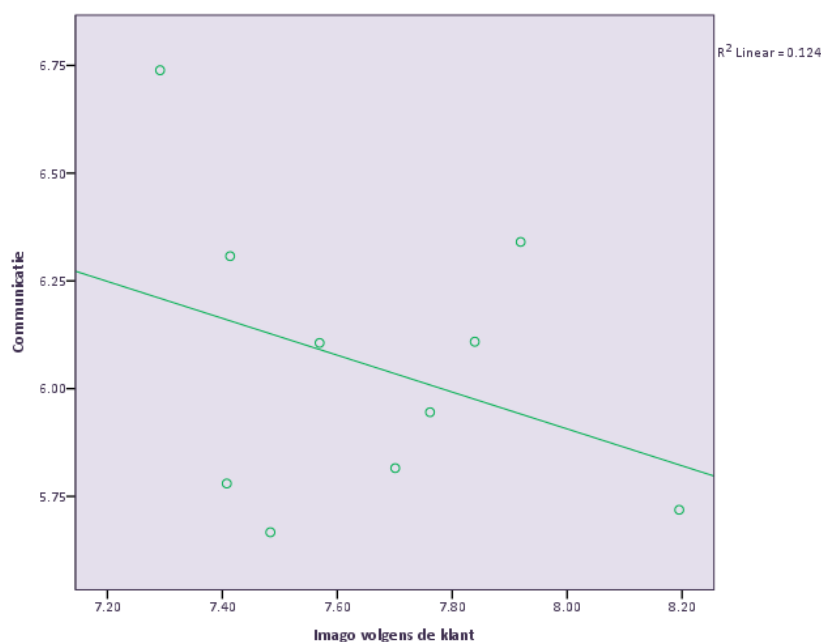
Imago volgens de klant		
Algemene medewerkerstevredenheid	Pearson	-.471
	Sig. (2-tailed)	.170
Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.423
	Sig. (2-tailed)	.223
Communicatie	Pearson	-.352
	Sig. (2-tailed)	.318
Managementteam	Pearson	-.436
	Sig. (2-tailed)	.208

Tabel 4.11 Correlaties medewerkerstevredenheid en imago volgens de klant

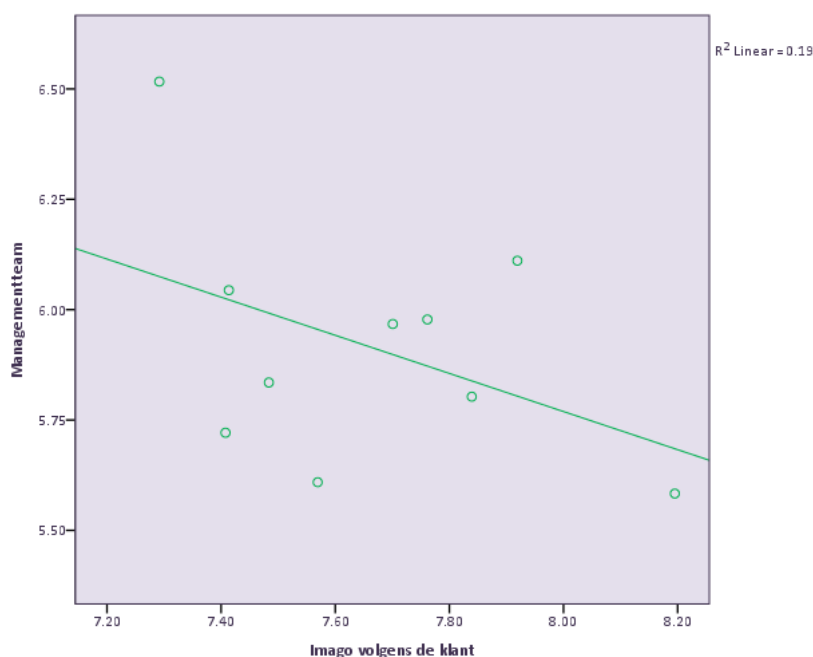
Wat opvalt in deze tabel is dat algemene medewerkerstevredenheid, tevredenheid over de communicatie en tevredenheid over het managementteam een negatief samenhangen met het imago volgens de klant. Dit houdt in dat als medewerkers in het algemeen tevreden zijn over de organisatie, de klant een minder positief beeld heeft over de organisatie, en andersom. De tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden heeft een positieve relatie met het imago volgens de klant. Voor het imago van het bedrijf is het op basis van deze gegevens dus het belangrijkste dat de medewerkers tevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden. De negatieve verbanden worden ook aangetoond in de onderstaande grafieken 4.6 tot en met 4.8.



Grafiek 4.6 Algemene klanttevredenheid en imago volgens de klant



Grafiek 4.7 Communicatie en imago volgens de klant



Grafiek 4.8 Managementteam en imago volgens de klant

Als we kijken naar de correlaties tussen medewerkerstevredenheid en value for money, bleek al uit grafiek 4.5 dat medewerkerstevredenheid en value for money een positieve samenhang laten zien. In onderstaande tabel (4.12) is de correlatie tussen arbeidsvoorwaarden en value for money opgenomen. Dit is het enige verband met een redelijk laag significantieniveau. Evenals doorgroeimogelijkheden hebben arbeidsvoorwaarden en de value for money een positief verband.

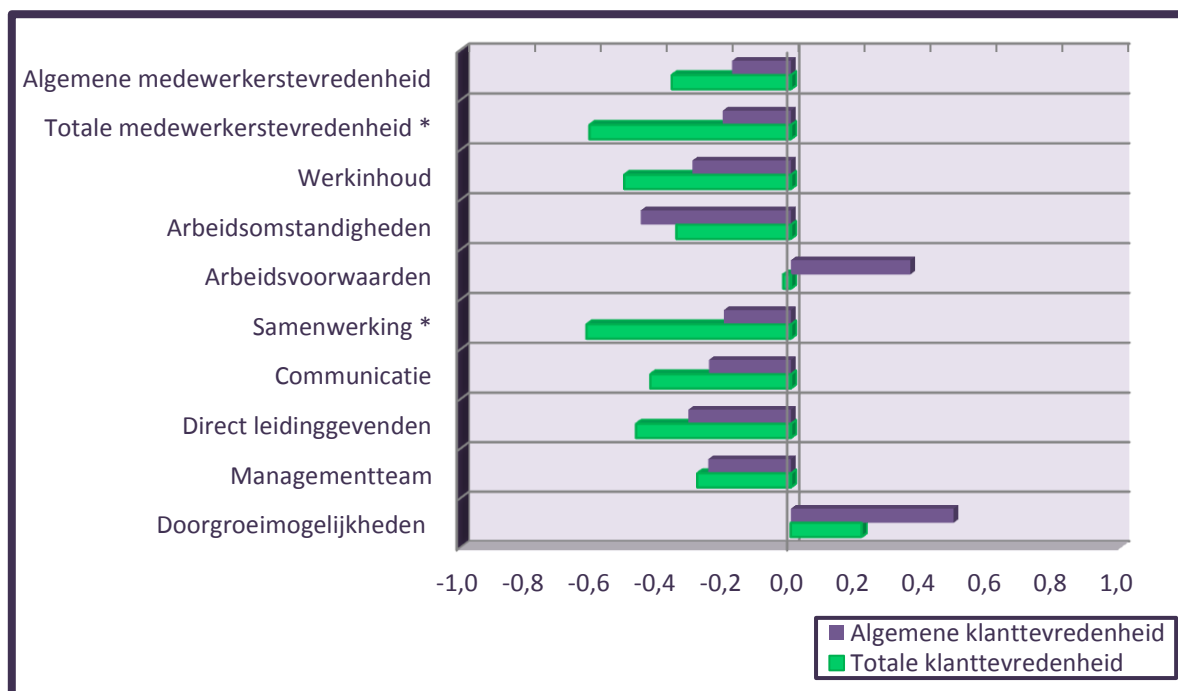
		Value for Money
Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.380
	Sig. (2-tailed)	.279

Tabel 4.12 Correlatie medewerkerstevredenheid en value for money

Arbeidsvoorwaarden heeft dus zowel een positieve samenhang met het imago volgens de klant als met de value for money. Dit zou een aandachtspunt kunnen zijn om de klantbeleving te verbeteren.

4.3.2 Medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid

In grafiek 4.9 zijn de resultaten van de medewerkerstevredenheid op de klanttevredenheid schematisch weergegeven. De algemene tevredenheid betreft in deze grafiek de vraag “Hoe beoordeelt u de dienstverlening van de organisatie in het algemeen?” en de totale klanttevredenheid is de schaal klanttevredenheid. Wat direct opvalt is dat het verband overwegend negatief is. Slechts de arbeidsvoorwaarden en de doorgroeimogelijkheden hebben een positief verband met de klanttevredenheid.



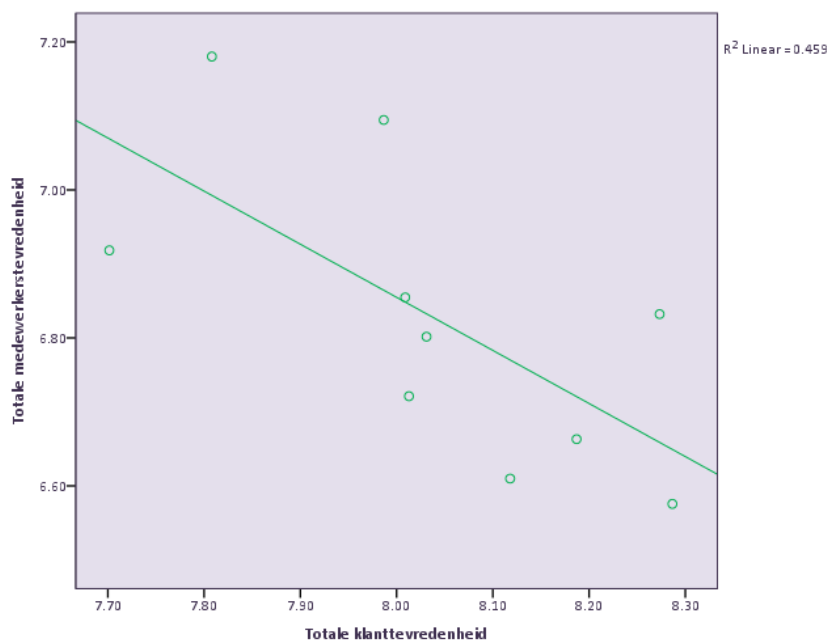
Grafiek 4.9 Correlatie medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid

Er zijn echter maar twee significante verbanden waarneembaar (*). Het meest opvallende resultaat is het negatieve verband tussen medewerkerstevredenheid en de totale klanttevredenheid. Dit verband is vrij sterk en bovendien significant ($p < .10$). Dit komt niet overeen met de theorie die in ons onderzoek is beschreven. Tevens is er nog een significant negatief verband waarneembaar en dat is tussen de tevredenheid over de samenwerking en de totale klanttevredenheid. Deze correlaties zijn opgenomen in tabel 4.13. De overige correlaties zijn geen van allen significant. Dit houdt in dat er in het geheel geen significante correlaties zijn tussen medewerkerstevredenheid en de algemene klanttevredenheid.

Totale klanttevredenheid		
Totale medewerkerstevredenheid	Pearson	-.677*
	Sig. (2-tailed)	.031
Samenwerking	Pearson	-.676*
	Sig. (2-tailed)	.032
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		

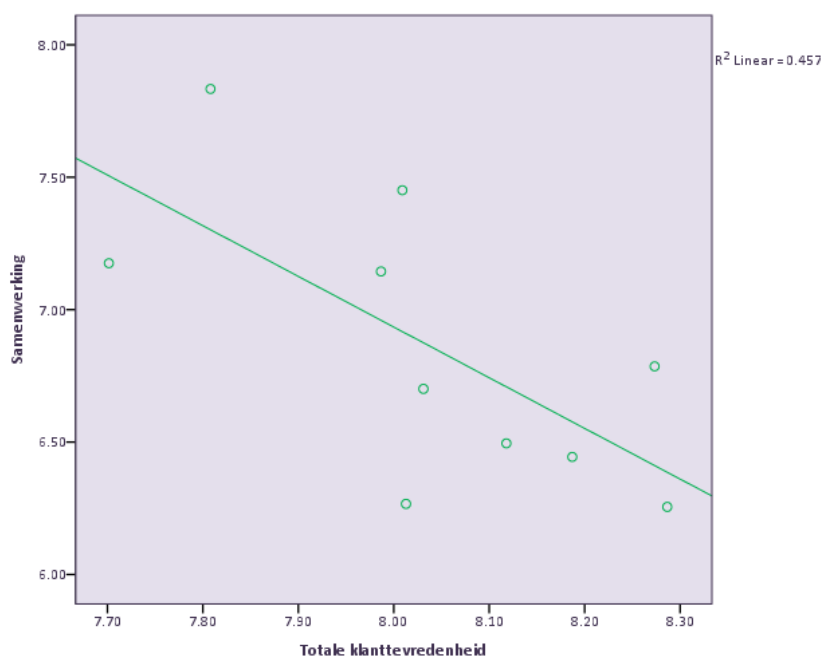
Tabel 4.13 Correlatie medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid

Zoals te zien in grafiek 4.10 wordt het negatieve verband tussen totale medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid niet veroorzaakt door extreme waarden. Er is wel enige spreiding te zien, maar er is toch wel een duidelijk negatief verband waarneembaar. Ook is een hoge R-kwadraat (0,459) waarneembaar, waaruit blijkt dat het gevonden verband de data goed dekt.



Grafiek 4.10 Totale medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid

Hetzelfde geldt voor het negatieve verband tussen samenwerking en totale klanttevredenheid. In grafiek 4.11 is wel spreiding te zien, maar ook een duidelijk negatief verband.



Grafiek 4.11 Samenwerking en totale klanttevredenheid

Door deze resultaten kunnen we het navolgende stellen met betrekking tot de tweede hypothese.

2. Medewerkerstevredenheid hang positief samen met klanttevredenheid

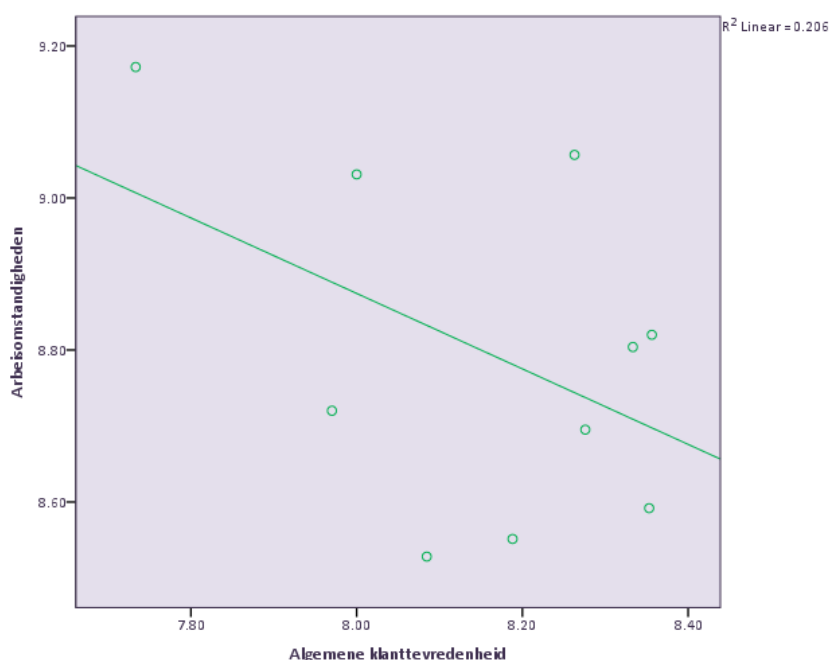
Medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid hebben een significant negatief verband ($-.609$ $p=.062$). Dit geldt tevens voor de tevredenheid over de samenwerking. Hier is ook een significante negatieve samenhang te zien met klanttevredenheid ($-.618$ $p=.057$). Gezien de significante negatieve relatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid, kunnen we deze hypothese dus ook verwerpen.

Er zijn ook twee factoren die een positieve relatie hebben met de klanttevredenheid. Dit zijn de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden en de tevredenheid met de doorgroeimogelijkheden. Deze zijn niet significant. Wat hierbij opvalt is dat er vooral een positieve relatie is met de algemene klanttevredenheid en dat het verband met de totale klanttevredenheid totaal niet significant is. De correlaties zijn opgenomen in tabel 4.14.

Algemene klanttevredenheid		
Arbeidsomstandigheden	Pearson	-.454
	Sig. (2-tailed)	.188
Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.361
	Sig. (2-tailed)	.306
Doorgroeimogelijkheden	Pearson	.492
	Sig. (2-tailed)	.149

Tabel 4.14 Correlatie medewerkerstevredenheid en algemene klanttevredenheid

Als de medewerker de arbeidsomstandigheden positief beoordeelt, heeft dit een negatief effect op de algemene klanttevredenheid, en andersom. Dit blijkt ook uit de negatieve correlatie, te zien in tabel 4.14 en dit wordt geïllustreerd door grafiek 4.12.



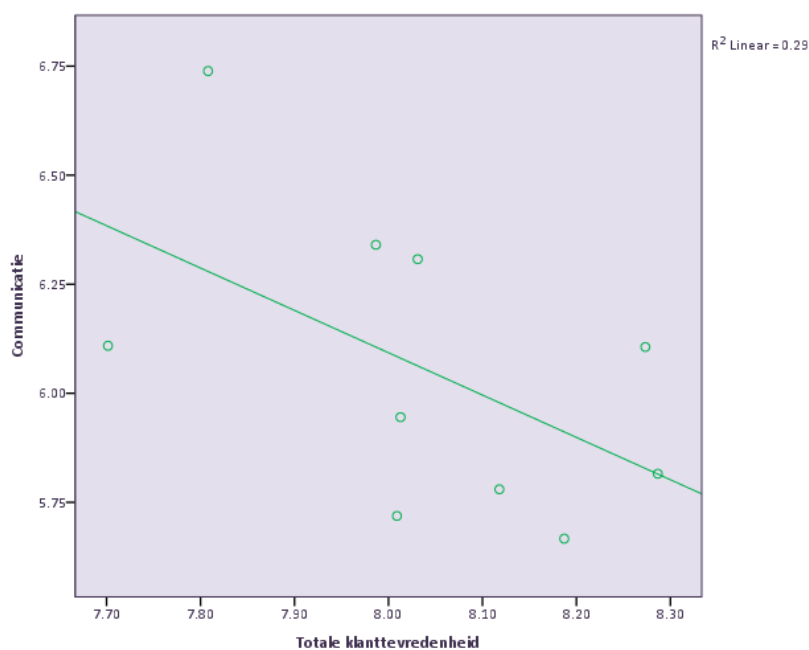
Grafiek 4.12 Arbeidsomstandigheden en algemene klanttevredenheid

Uit tabel 4.15 blijkt dat arbeidsomstandigheden ook negatieve samenhang heeft met de totale klanttevredenheid. Als we naar de correlaties kijken met de totale klanttevredenheid, zien we dat de correlaties met een laag significantieniveau allemaal een negatieve samenhang hebben met de totale klanttevredenheid, zie tabel 4.15.

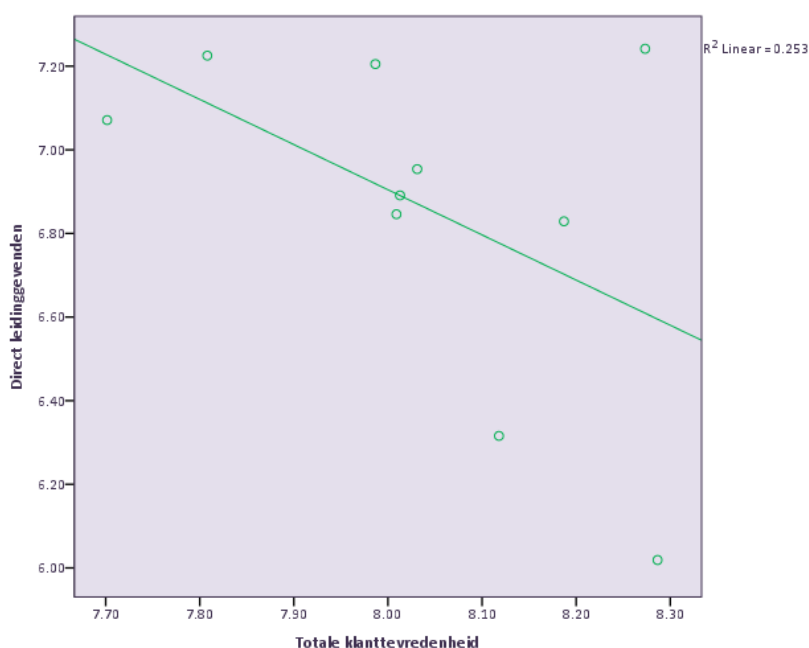
Totale klanttevredenheid		
Algemene medewerkers- tevredenheid	Pearson	-.360
	Sig. (2-tailed)	.308
Werkinhoud	Pearson	-.504
	Sig. (2-tailed)	.137
Arbeidsomstandigheden	Pearson	-.346
	Sig. (2-tailed)	.327
Communicatie	Pearson	-.425
	Sig. (2-tailed)	.221
Direct leidinggeven	Pearson	-.468
	Sig. (2-tailed)	.173

Tabel 4.15 Correlaties medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid

In onderstaande grafieken 4.13 en 4.14 wordt het negatieve verband tussen respectievelijk communicatie en totale klanttevredenheid en direct leidinggeven en totale klanttevredenheid geïllustreerd. De grafieken van de overige verbanden zijn opgenomen in bijlage III.



Grafiek 4.13 Communicatie en totale klanttevredenheid

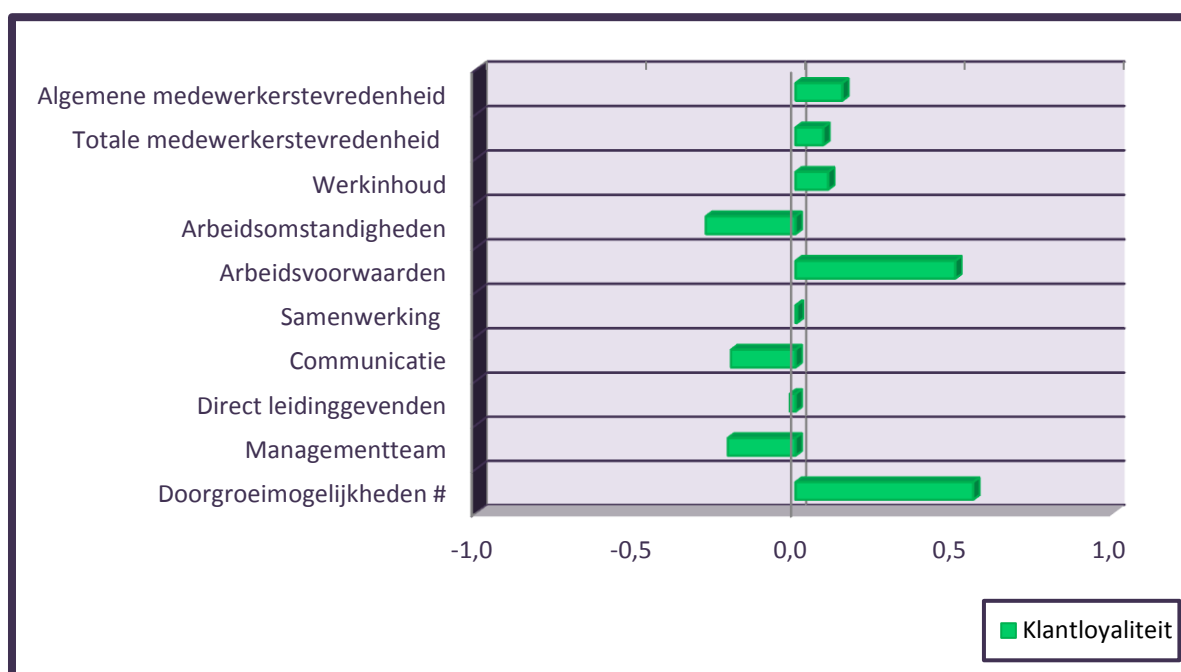


Grafiek 4.14 Direct leidinggevenden en totale klanttevredenheid

Opvallend is verder dat arbeidsvoorwaarden, hoewel niet significant, zowel een positieve relatie heeft met klantbeleving als met de algemene klanttevredenheid. De overige resultaten van de correlatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid zijn opgenomen in bijlage II.

4.3.3 Medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit

Ook de correlaties tussen medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit zijn schematisch weergegeven in een staafdiagram, grafiek 4.15.



Grafiek 4.15 Correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit

Uit de grafiek blijkt dat er geen eenduidig beeld te zien is. Er is wederom slechts één significant verband (*) te zien en dat is de correlatie tussen doorgroeimogelijkheden en klantloyaliteit. Dit blijkt ook uit tabel (4.16).

Klantloyaliteit		
Doorgroeimogelijkheden	Pearson	.556 [#]
	Sig. (2-tailed)	.095
[#] correlatie is significant op het .10 niveau (2-tailed)		

Tabel 4.16 Positieve correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit

Aangezien er verder geen significante verbanden zijn en uit de grafiek duidelijk naar voren komt dat er zowel positieve als negatieve correlaties zijn, kunnen we de volgende conclusie trekken over de relatie met klantloyaliteit.

3. Medewerkerstevredenheid hangt positief samen met klantloyaliteit

De tevredenheid over de doorgroeimogelijkheden heeft een significante positieve samenhang met de klantloyaliteit. De overige correlaties zijn niet significant. De onderzoeksresultaten tonen dus niet aan dat er een positief verband tussen medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit aanwezig is. Deze hypothese kunnen we dan ook verwerpen.

De meeste correlaties tussen medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit zijn verre van significant. Eén correlatie willen wij er echter nog uitlichten. Dit betreft de correlatie met de arbeidsvoorwaarden. Deze heeft ook een positieve samenhang met klantloyaliteit en een vrij laag significantieniveau. Bij een groter aantal respondenten zou deze correlatie waarschijnlijk wel significant zijn. Zie tabel 4.17.

Klantloyaliteit		
Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.500
	Sig. (2-tailed)	.141

Tabel 4.17 Correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit

We kunnen stellen dat er weinig significante correlaties waarneembaar zijn. Naar aanleiding van de diverse correlaties kunnen we concluderen dat tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden en over de doorgroeimogelijkheden in de meeste gevallen een positieve samenhang laten zien met de relatie met de klant (klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit). De overige relaties met medewerkerstevredenheid zijn in tegenstelling tot de theorie overwegend negatief, met als meest opvallende relatie de significante negatieve samenhang tussen medewerkerstevredenheid en de totale klanttevredenheid.

4.4 Analyse organisatiebetrokkenheid en klanten

Deze paragraaf gaat in op de relatie tussen de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers met klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit. Ook voor deze samenhang zijn correlatieanalyses gemaakt (n=10). Voor de volledigheid: Klantbeleving is opgedeeld in imago en value for money. Klanttevredenheid wordt gemeten met de schaal totale klanttevredenheid en de vraag "Hoe beoordeelt u in het algemeen de dienstverlening van de organisatie?" (algemene tevredenheid). Klantloyaliteit bestaat slechts uit de vraag "Zou u ons bedrijf aanbevelen?" Alle correlaties zijn opgenomen in bijlage II.

4.4.1 Organisatiebetrokkenheid en klantbeleving

De correlaties tussen organisatiebetrokkenheid en klantbeleving zijn weergegeven in tabel 4.18. Uit deze gegevens blijkt dat er bijna geen samenhang is waar te nemen en de verbanden niet significant zijn. Zowel tussen imago en betrokkenheid als tussen value for money en betrokkenheid is nauwelijks samenhang en deze verbanden zijn niet significant. We kunnen op basis van deze gegevens stellen dat er geen verband is tussen de betrokkenheid van medewerkers en klantbeleving.

Imago volgens klant		
Organisatiebetrokkenheid	Pearson	.063
	Sig. (2-tailed)	.862
Value for Money		
Organisatiebetrokkenheid	Pearson	.078
	Sig. (2-tailed)	.830

Tabel 4.18 Betrokkenheid en klantbeleving

Op basis van deze gegevens kunnen we het volgende zeggen over hypothese 4.

4. Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klantbeleving

De hypothese dat organisatiebetrokkenheid een positieve samenhang heeft met klantbeleving, wordt niet ondersteund door onze gegevens en kunnen we daarom verwerpen.

4.4.2 Organisatiebetrokkenheid en klanttevredenheid

In tabel 4.19 zijn de resultaten van de samenhang tussen organisatiebetrokkenheid en klanttevredenheid weergegeven. We zien dat deze verbanden niet significant zijn. Op basis van deze resultaten kunnen we niet zeggen dat betrokken medewerkers ervoor zorgen dat klanten meer tevreden zijn, of dat tevreden klanten zorgen voor meer betrokken medewerkers.

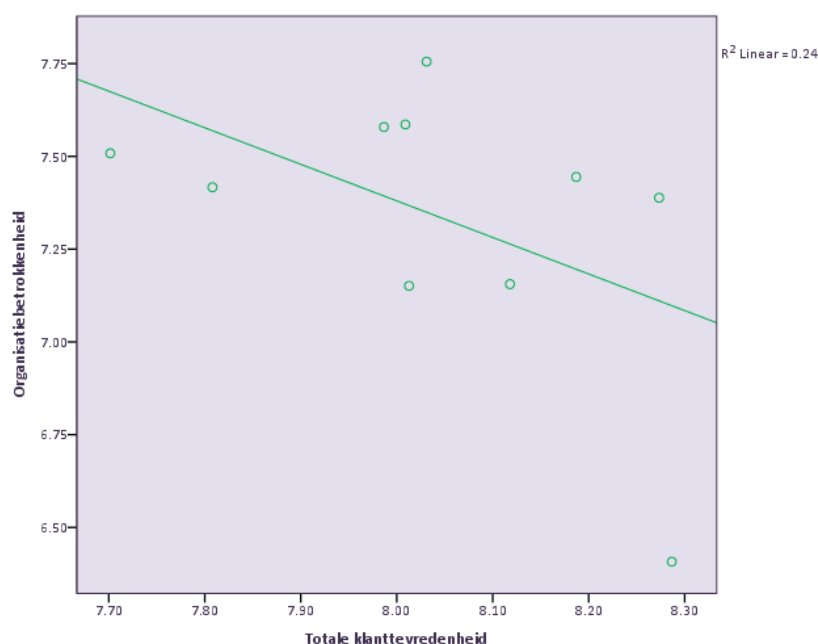
5. Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klanttevredenheid

Hypothese 5, namelijk dat organisatiebetrokkenheid en klanttevredenheid positief met elkaar samenhangen, zullen we daarom verwerpen.

Algemene klanttevredenheid		
Organisatiebetrokkenheid	Pearson	-.254
	Sig. (2-tailed)	.479
Totale klanttevredenheid		
Organisatiebetrokkenheid	Pearson	-.521
	Sig. (2-tailed)	.123

Tabel 4.19 Betrokkenheid en klanttevredenheid

Als we al iets kunnen zeggen over de relatie tussen organisatiebetrokkenheid en de tevredenheid van klanten, is het dat deze negatief is. Met andere woorden, hoe meer betrokken een medewerker des te minder tevreden de klant, en andersom. De samenhang tussen de totale klanttevredenheid en organisatiebetrokkenheid heeft nog een vrij lage significantie ($<.200$). De samenhang tussen organisatiebetrokkenheid en de totale klanttevredenheid is ook opgenomen in grafiek 4.16.



Grafiek 4.16 Organisatiebetrokkenheid en totale klanttevredenheid

4.4.3 Organisatiebetrokkenheid en klantloyaliteit

In tabel 4.20 zien we de resultaten van de correlatieanalyse tussen betrokkenheid van de medewerkers en loyaliteit van klanten. We zien dat er geen significante relatie is tussen organisatiebetrokkenheid en klantloyaliteit.

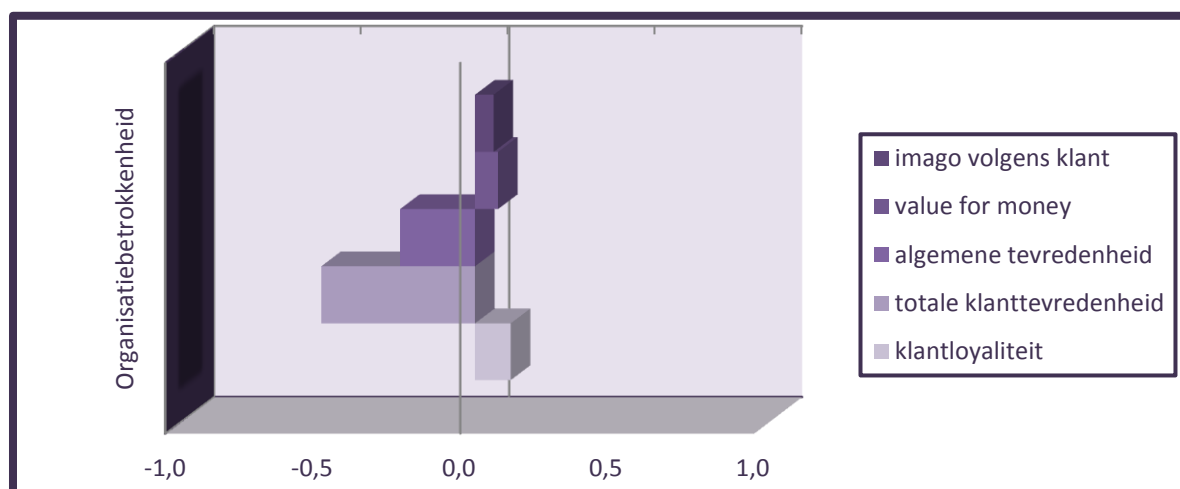
	Klantloyaliteit	
	Pearson	
Organisatiebetrokkenheid		.121
	Sig. (2-tailed)	.738

Tabel 4.20 Betrokkenheid en klantloyaliteit

6. Organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met klantloyaliteit

De laatste hypothese dat organisatiebetrokkenheid en klantloyaliteit positief samenhangen, kan daarom niet op basis van ons onderzoek worden onderbouwd. Deze hypothese moeten we daarom verwerpen.

In grafiek 4.17 zijn alle correlaties beschreven in deze paragraaf schematisch weergegeven.



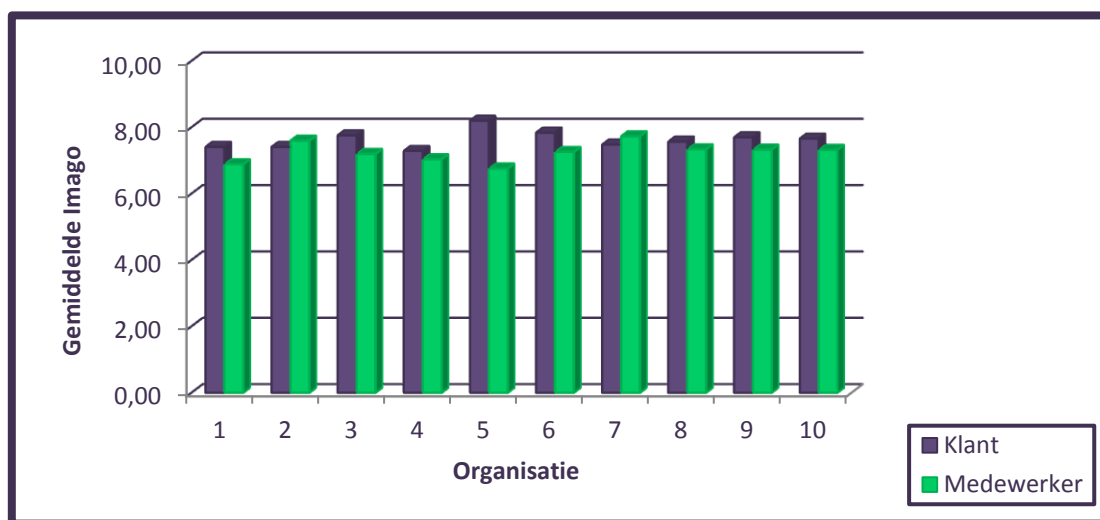
Grafiek 4.17 Correlatie organisatiebetrokkenheid en klantbeleving, -tevredenheid en -loyaliteit

Van alle verbanden die in dit hoofdstuk zijn besproken is in bijlage III een scattergram opgenomen.

4.5 Aanvullende analyse

Tot slot bieden de databestanden ons de mogelijkheid een vergelijking te maken tussen het oordeel van de medewerkers over het imago van de organisatie en het oordeel van de klant over de organisatie. Hoewel we het oordeel van de medewerker over het imago van de organisatie niet in ons onderzoek hebben opgenomen, willen we deze interessante vergelijking toch presenteren.

Zowel de medewerkers als de klanten werden gevraagd hun mening te geven over het imago van de organisatie. Grafiek 4.18 geeft de gemiddelden weer per organisatie van de klant en de medewerker. Over het algemeen kunnen we zeggen dat het oordeel van de medewerkers en de klanten over het imago niet zo ver uit elkaar ligt (met uitzondering van organisatie 5). Ook zijn bij de meeste organisaties de klanten positiever over het imago dan de medewerkers (met uitzondering van organisatie 2 en 7).



Grafiek 4.18 Vergelijking imago volgens medewerkers en klanten

5. Conclusies

In dit laatste afsluitende hoofdstuk zullen we conclusies trekken uit ons onderzoek en de probleemstelling beantwoorden. Vervolgens zullen we ons onderzoek reflecteren en tot slot aanbevelingen doen voor verder onderzoek.

5.1 Conclusies onderzoek

Nu we alle hypothesen hebben besproken en ons volledige onderzoek hebben afgerond, kunnen we antwoord geven op de probleemstelling:

Is er samenhang tussen werkbeleving en klanttevredenheid en hoe is dit te verklaren?

Binnen ons onderzoek spreken we niet over de invloed van werkbeleving op klanttevredenheid. Zoals eerder beschreven met de Value Profit Chain, is er mogelijk een feedbackmechanisme, zodat klanttevredenheid de werkbeleving van medewerkers kan beïnvloeden. We spreken daarom ook van de samenhang tussen werkbeleving en klanttevredenheid en kunnen geen uitspraken doen over de richting van de causaliteit.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de samenhang tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid significant negatief is. Wel hebben tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden en tevredenheid met de doorgroeimogelijkheden overwegend een positieve samenhang met het imago volgens de klant, de value for money, klanttevredenheid en klantloyaliteit. Hoewel deze relatie niet in alle gevallen significant is, zou je kunnen stellen dat dit de belangrijkste factoren zijn om de klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit te verhogen. Dit lijken dus de belangrijkste aspecten om de klanttevredenheid te verbeteren.

Arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden zijn vaak gekoppeld aan de prestaties die je als medewerker aflevert. Indien je als medewerker graag wil doorgroeien in een bedrijf, maar hier weinig of geen mogelijkheden voor zijn, kan dit invloed hebben op je motivatie. Zijn er wel doorgroeimogelijkheden, dan wil je als medewerker vaak goed presteren om in aanmerking te komen voor een betere functie. Deze 'drang' naar meer, de prestatiegerichtheid, is voor een klant wellicht meer zichtbaar/ merkbaar. Deze medewerker wil graag goed werk afleveren. Ook aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kunnen zorgen voor meer prestatiegerichtheid bij een medewerker. Zo zijn er bedrijven die prestatieverhogingen koppelen aan de beoordelingen. Ook een eindejaarsbonus of dertiende maand bij goede bedrijfsresultaten komt voor. Dit wordt door medewerkers vaak als positief ervaren en kan dus ook zorgen voor betere prestaties.

Andersom zou het zo kunnen zijn dat een tevreden klant zijn waardering uit aan de medewerker en aangeeft blij te zijn met de professionele dienstverlening. Een medewerker kan hierdoor gemotiveerd raken om zich verder te ontwikkelen om de klant nog beter van dienst te kunnen zijn. Wanneer het bedrijf de gemotiveerde medewerker de mogelijkheid kan bieden om door te groeien leidt dit tot een tevreden medewerker.

Met betrekking tot arbeidsvoorwaarden kan een zelfde soort redenatie worden gevolgd. Wanneer een klant zijn waardering uit aan een medewerker, heeft de medewerker (concrete) input om met zijn leidinggevende te onderhandelen over betere arbeidsvoorwaarden. Immers, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden nog veel gezien als uiting van waardering voor het geleverde werk.

De overige aspecten van medewerkerstevredenheid hebben niet zo'n directe relatie tot de klant en zorgen niet altijd voor betere prestaties. Een medewerker die tevreden is over de werkinhoud, kan dat ook zijn omdat de werkdruk laag is. Dat hoeft niet direct tot betere prestaties te leiden. Hetzelfde geldt voor de tevredenheid over de samenwerking. Een goede samenwerking is wellicht wel een voorwaarde om tot goede prestaties te komen, maar hoeft niet direct te leiden tot goede prestaties.

Een slechte samenwerking kan de prestaties negatief beïnvloeden, maar een goede samenwerking kan ook tot te veel niet-werk gerelateerde informele gesprekken onderling leiden, waar de prestaties onder lijden.

Ook tussen arbeidsomstandigheden en klanten ligt niet direct een link. Goede arbeidsomstandigheden kunnen er voor zorgen dat het werk beter uitgevoerd kan worden, maar betekenen niet direct dat het werk ook beter uitgevoerd wordt. Daarom kan een medewerker wel tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden, maar hoeft dat niet tot betere prestaties te leiden, waardoor de klant meer tevreden zal zijn. Andersom kan een klant ook weinig tot geen invloed uitoefenen op de arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf van de medewerker.

Kortom de arbeidsvoorwaarden en de doorgroeimogelijkheden kunnen we het beste koppelen aan de prestaties van medewerkers. Wanneer deze goed zijn, zal de klant daar waarschijnlijk het meest van merken. Andersom kunnen we wellicht stellen dat wanneer een klant zijn tevredenheid uit, de medewerker dit koppelt aan het krijgen van waardering, via geld en/of doorgroeimogelijkheden. Dit kan de positieve relatie tussen deze aspecten en klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit verklaren. De overige aspecten hebben minder directe invloed op de prestaties, waardoor een negatief verband tussen deze aspecten en klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit aanwezig kan zijn.

5.2 Reflectie

Bij de aanvang van ons onderzoek hadden we bepaalde verwachtingen over het onderzoek en de resultaten die we zouden vinden. Dat de resultaten van ons onderzoek ons hebben verrast staat wel vast. Al bij de keuze van het onderwerp (in eerste instantie de relatie tussen medewerkersmotivatie en klanttevredenheid) verwachtten we een positieve invloed van medewerkersmotivatie op klanttevredenheid.

Onze veronderstelling was dat als medewerkers gemotiveerd zijn, zijn zij de klanten beter van dienst, wat leidt tot tevredener klanten. Ook door het bestuderen van de theorie over zowel klanttevredenheid als medewerkerstevredenheid worden deze gedachten bevestigd. Er wordt in de theorie namelijk ook veelal verondersteld dat als medewerkers meer tevreden en betrokken zijn, de klantbeleving beter is, klanten meer tevreden zijn en ook loyaler zijn. Ons onderzoek laat echter voor een groot deel het tegenovergestelde zien. De significante negatieve invloed van de totale medewerkerstevredenheid op de totale klanttevredenheid is daarbij het meest opvallende resultaat. Aan de andere kant hebben de tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden en de tevredenheid over de doorgroeimogelijkheden wel een positieve invloed op de klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit. Achteraf zouden we dus kunnen zeggen dat het wellicht beter was geweest om te onderzoeken welke aspecten van werkbeleving een positieve invloed hebben op de klanttevredenheid. Hiervoor hadden we meer de nadruk moeten leggen op de verschillende aspecten van werkbeleving in het onderzoek. Omdat er slechts weinig onderzoek was gedaan naar de invloed van werkbeleving op klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit, hebben wij ervoor gekozen eerst deze relatie te onderzoeken.

Terugkijkend op het onderzoek zou het wellicht beter zijn geweest om geen gebruik te maken van secundaire data. Hoewel deze data wel geschikt zijn voor ons onderzoek, hadden we het onderzoek breder kunnen opzetten wanneer we zelf de data hadden verzameld. We moesten het onderzoek in dit geval doen met data die beschikbaar waren. Indien we het onderzoek zelf hadden opgezet, hadden we dit in meerdere branches uitgezet in plaats van de twee branches waar we nu gegevens over hebben gekregen. Daarnaast zouden we voor eenduidige vragenlijsten kunnen zorgen, zodat de vragen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. In zowel het medewerkerstevredenheidsonderzoek als het klanttevredenheidsonderzoek werden bijvoorbeeld dezelfde vragen gesteld over het imago. Op deze wijze kun je de het oordeel van de medewerker over de organisatie vergelijken met het oordeel van de klant over de organisatie. Vragen over bijvoorbeeld de communicatie zouden op een zelfde wijze opgesteld kunnen worden, zodat een beter verband kan worden gelegd tussen de klant en de medewerker. Daarnaast hadden we, door zelf data te verzamelen en de vragenlijsten op elkaar af te stemmen, wellicht ook meer bedrijven kunnen toevoegen aan ons onderzoek.

Door zelf data te verzamelen zou er tevens gelijktijdig een medewerkerstevredenheidsonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek gehouden kunnen worden. Hiermee voorkom je dat er een verband wordt gelegd, terwijl er bijvoorbeeld ten tijde van het klanttevredenheidsonderzoek andere medewerkers werkzaam zijn. Dit hebben we nu niet kunnen controleren, maar door de geringe tijd tussen het medewerkerstevredenheidsonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek, gaan we er vanuit dat dit geen invloed heeft gehad. Door zelf onderzoek uit te voeren kan dit echter helemaal voorkomen worden.

Gezien het geringe aantal onderzoeken naar werkbeleving en klanttevredenheid, vormt dit onderzoek een aanvulling op de bestaande theorieën. De resultaten van ons onderzoek bevestigen echter reeds bestaande theorieën niet. De correlaties zijn grotendeels niet significant en daarom niet te generaliseren. Om de resultaten wel te kunnen generaliseren is een uitgebreider onderzoek binnen meerdere branches noodzakelijk.

5.3 Aanbevelingen verder onderzoek

In deze paragraaf doen we een aantal aanbevelingen voor vervolg onderzoek. In ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van reeds bestaande data die we geanonimiseerd aangeleverd hebben gekregen. Op deze manier hadden wij geen inzicht in de kenmerken van onze respondenten, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau. Voor een vervolgonderzoek raden wij aan inzicht in de aangeleverde data te verkrijgen, of wellicht zelf de data te verzamelen. Op deze manier kunnen er controle variabelen worden opgenomen in de analyses. Zoals uit het onderzoek van Vermeeren et al. (2011) blijkt, is het effect van de controle variabelen interessant. Zo zijn in organisaties met hoger opgeleide medewerkers, de medewerkers meer tevreden met hun baan, zijn klanten tevredener over de vriendelijkheid van het personeel in organisaties waar meer vrouwen de dienstverlening uitvoeren, zijn klanten meer tevreden over de duidelijkheid van de informatie die wordt geleverd door medewerkers in organisaties met oudere werknemers en zijn vrouwelijke klanten meer tevreden over de kennis van de medewerkers dan mannelijke klanten (Vermeeren et al 2011:182). Dergelijke uitspraken zijn in ons onderzoek niet mogelijk.

Wanneer in een vervolgonderzoek de data zelf worden verzameld, kan ook meer ingegaan worden op de aspecten van werkbeleving die van invloed zijn op klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit. In ons onderzoek hebben we vooral gekeken naar de relatie tussen werkbeleving en klantbeleving, -tevredenheid en -loyaliteit. Bij vervolgonderzoek kan vervolgens worden nagegaan welke aspecten van werkbeleving een positieve invloed hebben op de klantbeleving, klanttevredenheid en klantloyaliteit en hoe dit kan worden verklaard.

De respondenten binnen ons onderzoek waren medewerkers en klanten die werkzaam zijn in de afvalverwerking en bekabeling. Onze gegevens kunnen daarom een vertekend beeld geven. Voor een vervolgonderzoek is het beter om een populatie te hebben die een gevarieerdere samenstelling heeft. Bij een vervolgonderzoek kan daarom worden gekozen voor andere of meerdere onderzoekseenheden. De resultaten kunnen op deze manier onderling worden vergeleken. Daarnaast kunnen de resultaten van een dergelijk onderzoek dan ook worden gegeneraliseerd voor meerder bedrijven/ branches.

Tot slot kan een vervolgonderzoek wellicht meer worden toegespitst op de medewerkers die daadwerkelijk het contact met de klanten hebben, in plaats van alle medewerkers binnen de organisatie. In ons onderzoek hadden wij geen inzicht in de functies van de medewerkers die hebben meegedaan aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit onderscheid was daarom niet te maken. Het onderzoek van Vermeeren et al. (2011) is wel op een dergelijke wijze ingericht. Op deze manier kan nauwkeuriger worden onderzocht of tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten.

Literatuurlijst

- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Mazvancheryl, S.K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68, 172-185.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B. Leiter, M.P. & Taris T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bel, E.J. van (2007). *Kloteklanten. De klant als noodzakelijk kwaad?* Amsterdam: Kluwer.
- Berg, O. van den & Dooren, E. van (2002). *Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid*. Deventer: Kluwer.
- Bouckaert, G. & Thijs, N. (2007). *Kwaliteit in de overheid*. Gent: Academia Press.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Curry, J. & Curry, A. (2000). *The customer marketing method: How To Implement and Profit from Customer Relationship Management*. New York: The Free Press
- Field, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research en diagnosis*. London: Sage Publications.
- Finn, D.W. & Lamb jr., C.W. (1991). An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting. *Advances in Consumer Research*, 18, 483-490.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Heskett, J. L., Sasser jr., W.E., & Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (2003). *The Value Profit Chain. Treat employees like customers and customers like employees*. New York: The Free Press.
- Heskett, J. L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser jr., W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. *Harvard Business Review*, March-April.
- Howitt D. & Cramer, D. (2007) *Statistiek in de sociale wetenschappen*. Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Matzler, K. & Hinterhuber, H.H., (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18 (1), 25-38
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment [electronische versie]. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-236.
- Muntinga, M.A. & Lagerveld, N.J. (2003). *Managementmodellen voor kwaliteit*. Deventer: Kluwer.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Pande, P. & Holpp, L. (2002). *Werken met Six Sigma*. Deventer: Kluwer.
- 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.
- Perre, M. van de & Kuijlen, T. (2009). *Ken uw klant. Klantwaardemanagement als motor van uw management*. Schiedam: Scriptum.
- Ploeg, J.D. & Scholte, E.M. van der (2003). *Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg*. Houten: Boh Stefleu Van Loghum.
- Reichheld, F.F. & Sasser jr., W.E. J., (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.
- Reichheld, F.F. (2007). *De ultieme vraag. Introductie van de Net Promotor Score: hoe bedrijven klanten veranderen in promotors*. Amsterdam: Business Contact.
- Reichheld, F.F. (1999). *Het geheim van loyaliteit. De verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde*. Schiedam: Scriptum.
- Sanders, K. (2005). Oratie: It takes two to tango. Faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente.
- Smith, A.S., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Solingen, R. van (2007). *Leiding geven aan Six Sigma*. Zaltbommel: Thema.
- Thomassen, J-P.R. (1998). *Waardering door klanten. Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Steijn, A.J. & Groeneveld, S.M. (Eds.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum
- Thomassen, J-P.R., Veld, E. in 't & Winthorst, H.H. (1996). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Torka, N., Riemsdijk, M. van, Looise, J.K. (2007) Werkgeversbetrokkenheid. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 23 (1), 45-59.

Vermeeren, B., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2011). Two Faces of the Satisfaction Mirror: A Study of Work Environment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Dutch Municipalities. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 171-189.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerp van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Watson, T. (2003). *Sociology, work and industry*. London: Routledge.

Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351.

Wurtz, W. (2000). *Retentie- en loyaliteitsprogramma's. Klantenbinding in perspectief*. Deventer: Samsom.

Index figuren en tabellen

Figuur 1.1	Voorlopig onderzoeksmodel	7
Figuur 1.2	Value Profit Chain (gebaseerd op Heskett et al., 2003)	8
Figuur 2.1	Essentie van klantwaardemanagement (Van de Perre & Kuijlen, 2009: 77)	15
Figuur 2.2	Klantenpiramide (Curry & Curry, 2000: 10)	17
Figuur 2.3	Doelstelling klanttevredenheid (Thomassen, In 't Veld & Winthorst, 1996: 33)	18
Figuur 2.4	De groei van klantwaarde	20
Figuur 2.5	HRM-activiteiten leiden tot HRM uitkomsten (Paauwe en Richardson (1997: 260)	22
Figuur 2.6	Job characteristic model (Hackman & Oldham, 1976: 256)	23
Figuur 2.7	Vijf verschillende dimensies van Organizational Citizenship Behavior	25
Figuur 2.8	The Service Profit Chain (Heskett et al., 1994: 166)	26
Figuur 2.9	Conceptueel model	27
Figuur 4.1	Gesplitst onderzoeksmodel.....	43
Tabel 3.1	Her codering KTO en MTO.....	29
Tabel 4.1	Gemiddelden en standaarddeviaties contact met de organisatie.....	38
Tabel 4.2	Gemiddelden en standaarddeviaties klanttevredenheid	38
Tabel 4.3	Gemiddelden en standaarddeviaties werkbeleving	39
Tabel 4.4	Samenhang medewerkerstevredenheid	39
Tabel 4.5	Betrokkenheid en tevredenheid	40
Tabel 4.6	Algemene vragen aan klanten	40
Tabel 4.7	Samenhang klanttevredenheid	41
Tabel 4.8	Samenhang klanttevredenheid en klantloyaliteit.....	41
Tabel 4.9	Klanttevredenheid en klantloyaliteit gecontroleerd voor lengte klantrelatie	42
Tabel 4.10	Correlatie doorgroeimogelijkheden en value for money	44
Tabel 4.11	Correlaties medewerkerstevredenheid en imago volgens de klant.....	45
Tabel 4.12	Correlatie medewerkerstevredenheid en value for money	46
Tabel 4.13	Correlatie medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid.....	47
Tabel 4.14	Correlatie medewerkerstevredenheid en algemene klanttevredenheid	49
Tabel 4.15	Correlaties medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid.....	50
Tabel 4.16	Positieve correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit	52
Tabel 4.17	Correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit	52
Tabel 4.18	Betrokkenheid en klantbeleving.....	53
Tabel 4.19	Betrokkenheid en klanttevredenheid.....	53
Tabel 4.20	Betrokkenheid en klantloyaliteit	54

Grafiek 4.1	Gemiddelden medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid	39
Grafiek 4.2	Gemiddelden totale klanttevredenheid en klantloyaliteit per organisatie	40
Grafiek 4.3	Gemiddelden Imago en Value for money per organisatie.....	41
Grafiek 4.4	Totale klanttevredenheid en klantloyaliteit	42
Grafiek 4.5	Correlaties medewerkerstevredenheid en klantbeleving	44
Grafiek 4.6	Algemene klanttevredenheid en imago volgens de klant	45
Grafiek 4.7	Communicatie en imago volgens de klant.....	46
Grafiek 4.8	Managementteam en imago volgens de klant	46
Grafiek 4.9	Correlatie medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid	47
Grafiek 4.10	Totale medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid	48
Grafiek 4.11	Samenwerking en totale klanttevredenheid	48
Grafiek 4.12	Arbeidsomstandigheden en algemene klanttevredenheid	49
Grafiek 4.13	Communicatie en totale klanttevredenheid	50
Grafiek 4.14	Direct leidinggevenden en totale klanttevredenheid.....	51
Grafiek 4.15	Correlatie medewerkerstevredenheid en klantloyaliteit	51
Grafiek 4.16	Organisatiebetrokkenheid en totale klanttevredenheid	54
Grafiek 4.17	Correlatie organisatiebetrokkenheid en klantbeleving, -tevredenheid en -loyaliteit	54
Grafiek 4.18	Vergelijking imago volgens medewerkers en klanten	55

Bijlage I Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

In deze bijlage presenteren wij de resultaten van de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse van het klanttevredenheidsonderzoek en het onderzoek naar de werkbeleving.

KLANTTEVREDENHEID		
DIENSTVERLENING	ITEM	FACTORLADING
	De mate waarin de organisatie voorziet in uw behoeften qua dienstverlening	.788
	Uitvoer dienstverlening volgens afgesproken tijdstip	.785
	De snelheid waarmee de dienstverlening is uitgevoerd	.843
	De netheid waarmee de dienstverlening wordt uitgevoerd	.820
	De uitvoering van dienstverlening volgens uw bedrijfsregels en veiligheidsvoorschriften	.828
	EIGENWAARDE	3.305
	R ²	66.107
	CRONBACH'S ALPHA	.869
BUITENDIENST	ITEM	FACTORLADING
	Bereikbaarheid van de accountmanager/vertegenwoordiger	.840
	De proactiviteit van de accountmanager/vertegenwoordiger	.902
	Het nakomen van afspraken door de accountmanager/vertegenwoordiger	.876
	EIGENWAARDE	2.288
	R ²	76.260
COMMERCIEËLE BINNENDIENST	ITEM	FACTORLADING
	Telefonische bereikbaarheid van de commerciële binnendienst	.843
	De deskundigheid van de medewerkers	.875
	Het nakomen van afspraken door de commerciële binnendienst	.886
	EIGENWAARDE	2.263
	R ²	75.429
AFDELING PLANNING	ITEM	FACTORLADING
	Telefonische bereikbaarheid van de afdeling planning	.781
	Klantvriendelijkheid van de medewerkers van de afdeling planning	.806
	Flexibiliteit inplannen (komt de organisatie tegemoet aan afwijkende wensen/behoeften)	.826
	Nakomen van afspraken door de medewerkers van de afdeling planning	.831
	EIGENWAARDE	2.634
OPERATIONELE MEDEWERKER	R ²	65.842
	CRONBACH'S ALPHA	.824
	ITEM	FACTORLADING
	De vriendelijkheid/representativiteit van de operationele medewerker	.947
	De servicebereidheid van de operationele medewerker	.947
	EIGENWAARDE	1.793
	R ²	89.652
	CRONBACH'S ALPHA	.883

ADMINISTRATIE	ITEM	FACTORLADING
	Bereikbaarheid van de afdeling administratie	.772
	De correctheid van de facturen	.847
	De tijdigheid van de facturen	.809
	EIGENWAARDE	1.967
	R ²	65.571
	CRONBACH'S ALPHA	.731
RAPPORTAGE	ITEM	FACTORLADING
	Volledigheid van de aangeleverde rapportage	.941
	Duidelijkheid van de aangeleverde rapportage	.941
	EIGENWAARDE	1.771
	R ²	88.545
	CRONBACH'S ALPHA	.862
KLACHTEN	ITEM	FACTORLADING
	Heeft u het afgelopen jaar een klacht gehad?	.925
	Heeft u in het laatste jaar een klacht geuit?	.925
	EIGENWAARDE	1.713
	R ²	85.648
	CRONBACH'S ALPHA	.830
KLACHT-AFHANDELING	ITEM	FACTORLADING
	De mate waarin een klacht naar wens wordt opgelost	.922
	De snelheid waarmee een klacht wordt opgelost	.945
	De communicatie omtrent de status van de klachtafhandeling	.907
	EIGENWAARDE	2.566
	R ²	85.529
	CRONBACH'S ALPHA	.915
IMAGO	ITEM	FACTORLADING
	de organisatie staat voor een totaaloplossing	.776
	de organisatie is kwaliteitsgericht	.833
	de organisatie staat voor veiligheid	.845
	de organisatie staat voor een beter milieu	.792
	EIGENWAARDE	2.636
	R ²	65.908
	CRONBACH'S ALPHA	.825
LOYALITEIT	ITEM	FACTORLADING
	Beveelt u de organisatie bij anderen aan? (NPS 0 -10)	.763
	Bent u van plan om de komende 12 maanden klant te blijven bij de organisatie?	.763
	Bent u van plan om de komende 12 maanden meer zaken te gaan doen met de organisatie?	.461
	EIGENWAARDE	1.376
	R ²	45.854
	CRONBACH'S ALPHA	.352

CONTACT MET DE ORGANISATIE	ITEM	FACTORLADING
	Communicatie met de accountmanager/vertegenwoordiger	.667
	Communicatie met de commerciële binnendienst	.899
	Communicatie met de afdeling planning	.770
	Communicatie met de operationele medewerker	.674
	Communicatie met de administratie	.701
	Communicatie met de afdeling rapportage	.833
	EIGENWAARDE	3.485
	R²	58.083

TOTALE KLANT-TEVREDENHEID	ITEM	FACTORLADING
	Tevredenheid over de dienstverlening	.889
	Contact met de organisatie	.865
	Klachten	.598
	EIGENWAARDE	1.896
	R²	63.205

WERKBELEVING		
WERKINHOUD	ITEM	FACTORLADING
	Ik haal voldoening uit mijn werk	.776
	Ik heb plezier in mijn werk	.793
	Ik heb genoeg tijd voor mijn werkzaamheden	.595
	Mijn afdeling heeft genoeg tijd voor de werkzaamheden	.580
	Mijn werk is afwisselend	.697
	Ik heb vrijheid in de uitvoering van mijn werk	.742
	In mijn werk kan ik mijn competenties/vaardigheden ontwikkelen	.776
	EIGENWAARDE	3.595
	R ²	50.847
	CRONBACH'S ALPHA	.830
ARBEIDS- OMSTANDIGHEDEN	ITEM	FACTORLADING
	Ik heb de middelen die nodig zijn om mijn werk te doen (apparatuur, materiaal, werkplek)	.342
	Heeft u in het afgelopen jaar als gevolg van uw werkzaamheden lichamelijke klachten gehad?	.400
	Heeft u zich in het afgelopen jaar wel eens onveilig/onprettig gevoeld op de werkplek door discriminatie?	.771
	Heeft u zich in het afgelopen jaar wel eens onveilig/onprettig gevoeld op de werkplek door pesten?	.739
	Heeft u zich in het afgelopen jaar wel eens onveilig/onprettig gevoeld op de werkplek door seksuele intimidatie?	.450
	Heeft u zich in het afgelopen jaar wel eens onveilig/onprettig gevoeld op de werkplek door ander ongewenst gedrag?	.675
	EIGENWAARDE	2.017
	R ²	33.621
	CRONBACH'S ALPHA	.524
ARBEIDS- VOORWAARDEN	ITEM	FACTORLADING
	Ik word voor mijn geleverde werkzaamheden naar tevredenheid betaald	.867
	Ik ben tevreden met het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof, etc.)	.877
	De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden is duidelijk	.728
	EIGENWAARDE	2.051
	R ²	68.378
	CRONBACH'S ALPHA	.763
SAMENWERKING	ITEM	FACTORLADING
	Op mijn werk heerst een collegiale sfeer	.883
	De samenwerking tussen de afdelingen verloopt goed	.777
	De samenwerking met collega's binnen mijn afdeling verloopt goed	.805
	Binnen de organisatie hebben collega's wat voor elkaar over (bijspringen, werk overnemen, enz.)	.816
	EIGENWAARDE	2.697
	R ²	67.434
	CRONBACH'S ALPHA	.836

COMMUNICATIE	ITEM	FACTORLADING
	Ik ben (tijdig) op de hoogte van wat zich binnen de organisatie afspeelt	.801
	De communicatie tussen de afdelingen is open, eerlijk en direct	.874
	De communicatie binnen mijn afdeling is open, eerlijk en direct	.809
	Het afdelingsoverleg draagt bij aan het succes van de afdeling	.816
	EIGENWAARDE	2.727
	R ²	68.164
	CRONBACH'S ALPHA	.843
DIRECT LEIDINGGEVENDEN	ITEM	FACTORLADING
	Ik heb vertrouwen in mijn direct leidinggevende	.880
	Mijn direct leidinggevende weet mij te coachen en te motiveren	.895
	Mijn direct leidinggevende komt zijn/ haar afspraken met mij na	.869
	Mijn direct leidinggevende helpt mij wanneer dit nodig is	.892
	Mijn direct leidinggevende is toegankelijk (open voor vragen/ problemen)	.890
	Mijn direct leidinggevende geeft mij waardering voor mijn werk	.865
	EIGENWAARDE	4.667
	R ²	77.787
	CRONBACH'S ALPHA	.942
MANAGEMENT TEAM	ITEM	FACTORLADING
	Ik heb vertrouwen in het management team	.836
	Ik word geïnformeerd over de gekozen strategie en het gekozen beleid	.854
	Het management team weet wat er leeft onder de medewerkers	.890
	Het management team staat open voor ideeën en suggesties van medewerkers	.887
	EIGENWAARDE	3.008
	R ²	75.199
	CRONBACH'S ALPHA	.888
DOORGROEI-MOGELIJKHEDEN	ITEM	FACTORLADING
	Het beoordelingsgesprek en/of functioneringsgesprek levert duidelijke en concrete afspraken op	.734
	Ik zie voor mijzelf doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie	.828
	Ik krijg voldoende mogelijkheden voor het volgen van trainingen/ cursussen	.799
	De organisatie biedt mij zekerheid	.681
	EIGENWAARDE	2.326
	R ²	58.145
	CRONBACH'S ALPHA	.752
BETROKKENHEID	ITEM	FACTORLADING
	Ik ben trots om voor deze organisatie te werken	.782
	Ik zou deze organisatie als werkgever aanbevelen bij bekenden	.831
	Ik zou voor deze organisatie kiezen als ik een vergelijkbare baan aangeboden krijg bij een ander bedrijf	.824
	Ik ben van plan om over twee jaar nog bij deze organisatie te werken	.782
	Ik heb in het afgelopen jaar gesolliciteerd naar een baan bij een ander bedrijf	.441
	EIGENWAARDE	2.788
	R ²	55.751
	CRONBACH'S ALPHA	.781

IMAGO	ITEM	FACTORLADING
	De organisatie staat voor een totaaloplossing	.793
	De organisatie is kwaliteitsgericht	.870
	De organisatie staat voor veiligheid	.795
	De organisatie staat voor een beter milieu	.822
	EIGENWAARDE	2.695
	R ²	67.371
	CRONBACH'S ALPHA	.838

TOTALE MEDEWERKERS- TEVREDENHEID	ITEM	FACTORLADING
	Tevredenheid met de werkinhoud	.730
	Tevredenheid met de arbeidstomsandigheden	.537
	Tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden	.663
	Tevredenheid met de samenwerking	.751
	Tevredenheid met de communicatie	.843
	Tevredenheid met de direct leidinggevenden	.786
	Tevredenheid met het managementteam	.790
	Tevredenheid met de doorgroeimogelijkheden	.786
	EIGENWAARDE	4.394
	R ²	54.925

Bijlage II Correlatieanalyse

In de onderstaande tabel staan alle correlaties tussen werkbeleving en klanttevredenheid evenals de significantie.

Correlatiecoëfficiënt			KLANTTEVREDENHEID				
			Imago volgens klant	Value for Money	Algemene klanttevredenheid	Totale klanttevredenheid	Klantloyaliteit
MEDEWERKERSTEVREDENHEID	Algemene medewerkers- tevredenheid	Pearson	-.471	.044	-.178	-.360	.146
		Sig. (2-tailed)	.170	.905	.623	.308	.687
	Totale medewerkers- tevredenheid	Pearson	.078	.156	-.206	-.609[#]	.087
		Sig. (2-tailed)	.830	.667	.569	.062	.812
	Werkinhoud	Pearson	-.105	-.022	-.298	-.504	.102
		Sig. (2-tailed)	.772	.951	.404	.137	.779
	Arbeidsomstandigheden	Pearson	.208	.040	-.454	-.346	-.281
		Sig. (2-tailed)	.564	.930	.188	.327	.432
	Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.423	.380	.361	-.023	.500
		Sig. (2-tailed)	.223	.279	.306	.949	.141
	Samenwerking	Pearson	.161	-.191	-.203	-.618[#]	.004
		Sig. (2-tailed)	.656	.598	.574	.057	.991
	Communicatie	Pearson	-.352	.135	-.248	-.425	-.202
		Sig. (2-tailed)	.318	.710	.489	.221	.576
	Direct leidinggeven	Pearson	.039	.160	-.310	-.468	-.018
		Sig. (2-tailed)	.915	.658	.383	.173	.610
	Managementteam	Pearson	-.436	.160	-.250	-.283	-.212
		Sig. (2-tailed)	.208	.658	.485	.429	.557
	Doorgroeimogelijkheden	Pearson	.148	.648*	.492	.214	.556[#]
		Sig. (2-tailed)	.683	.043	.149	.513	.095
	Imago volgens medewerker	Pearson	-.066	.654*	-.094	.147	.199
		Sig. (2-tailed)	.855	.040	.795	.685	.581
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)							
[#] correlatie is significant op het .10 niveau (2-tailed)							

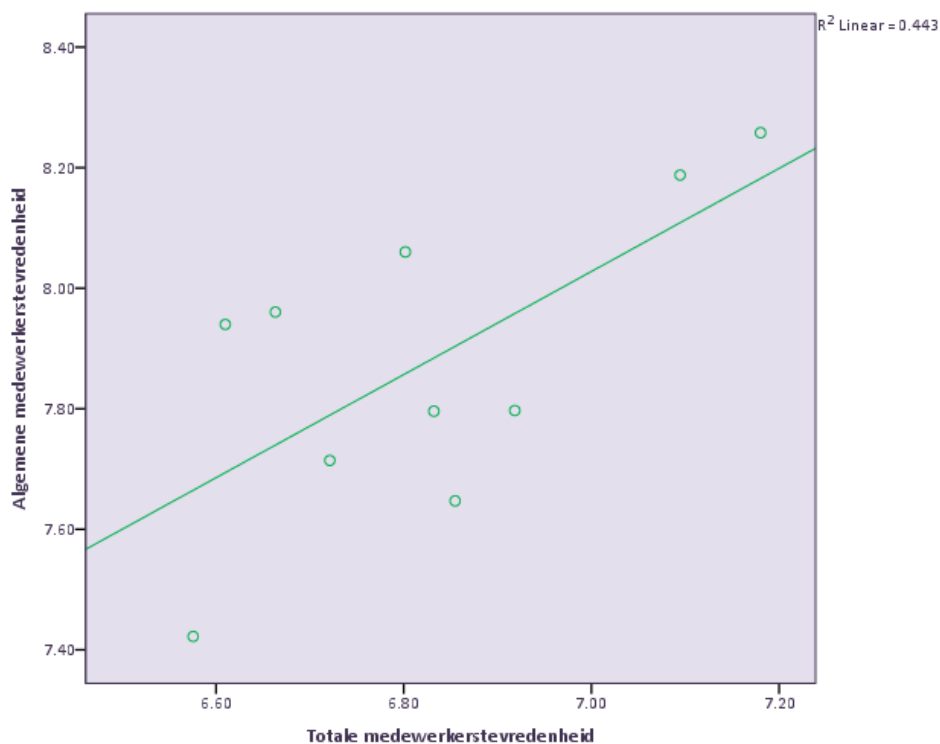
Hieronder staan de correlaties tussen organisatiebetrokkenheid en klanttevredenheid inclusief significantie.

Correlatiecoëfficiënt		KLANTTEVREDENHEID				
		Imago volgens klant	Value for Money	Algemene klanttevredenheid	Totale klanttevredenheid	Klantloyaliteit
Organisatiebetrokkenheid	Pearson	.063	.078	-.254	-.521	.121
	Sig. (2-tailed)	.862	.830	.479	.123	.738

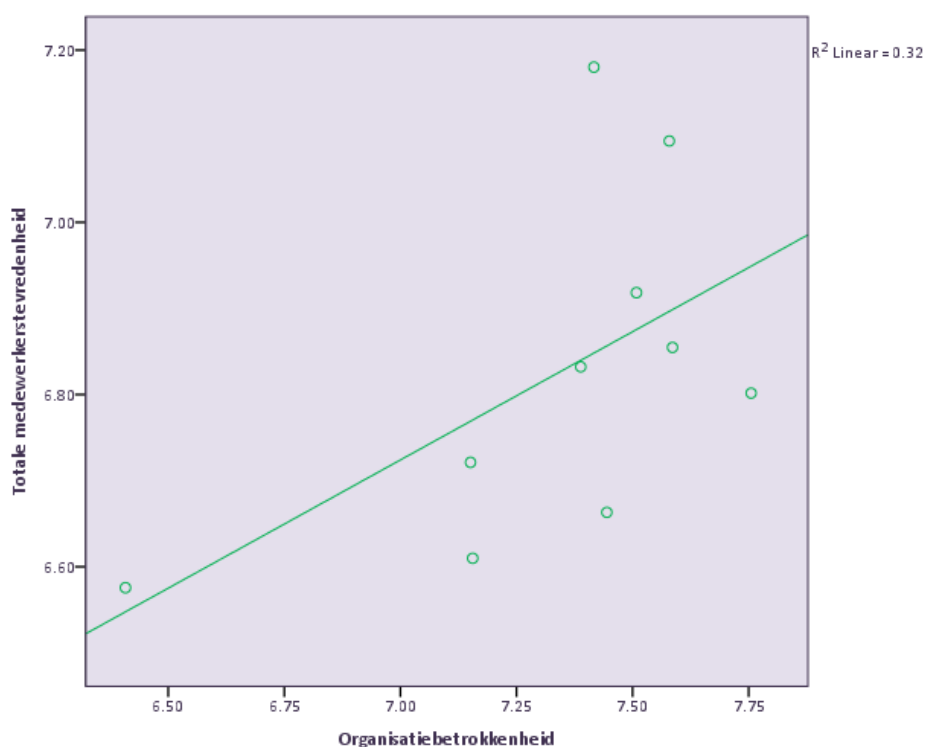
Bijlage III Scatterplots

In deze bijlage presenteren we de grafieken van de verbanden zoals beschreven in hoofdstuk 4.

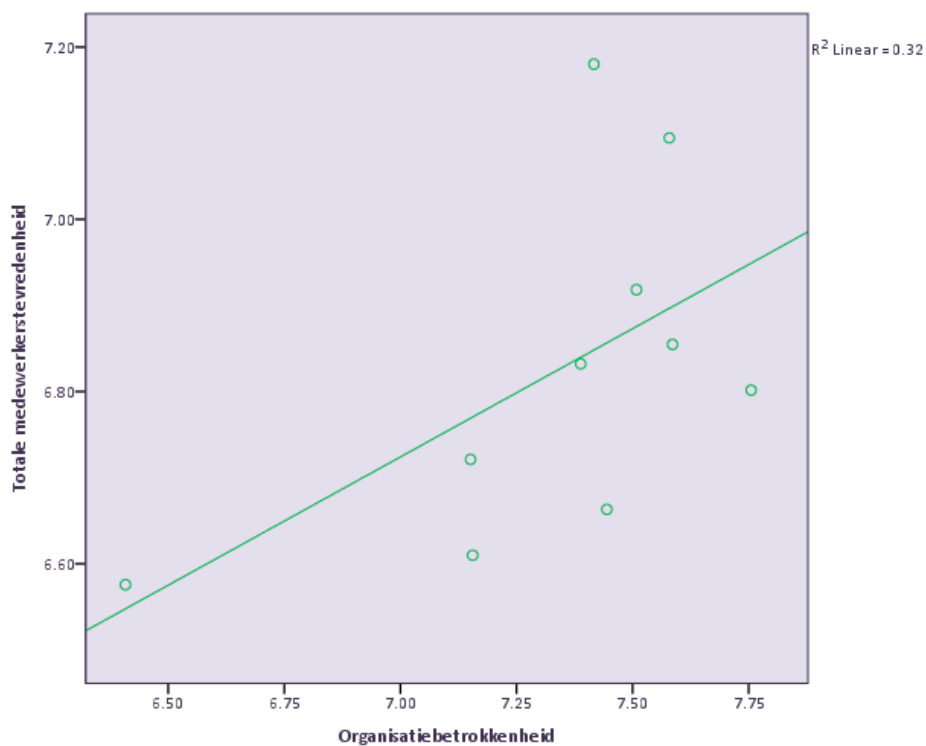
Algemene medewerkerstevredenheid en totale medewerkerstevredenheid, behorend bij tabel 4.4.



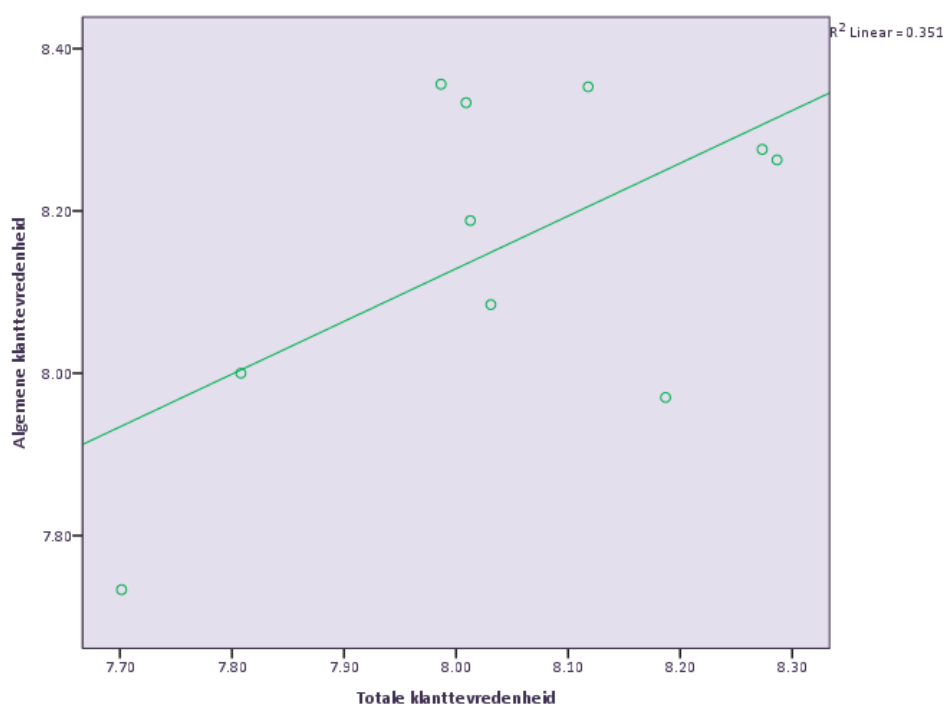
Totale medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid, behorend bij tabel 4.5.



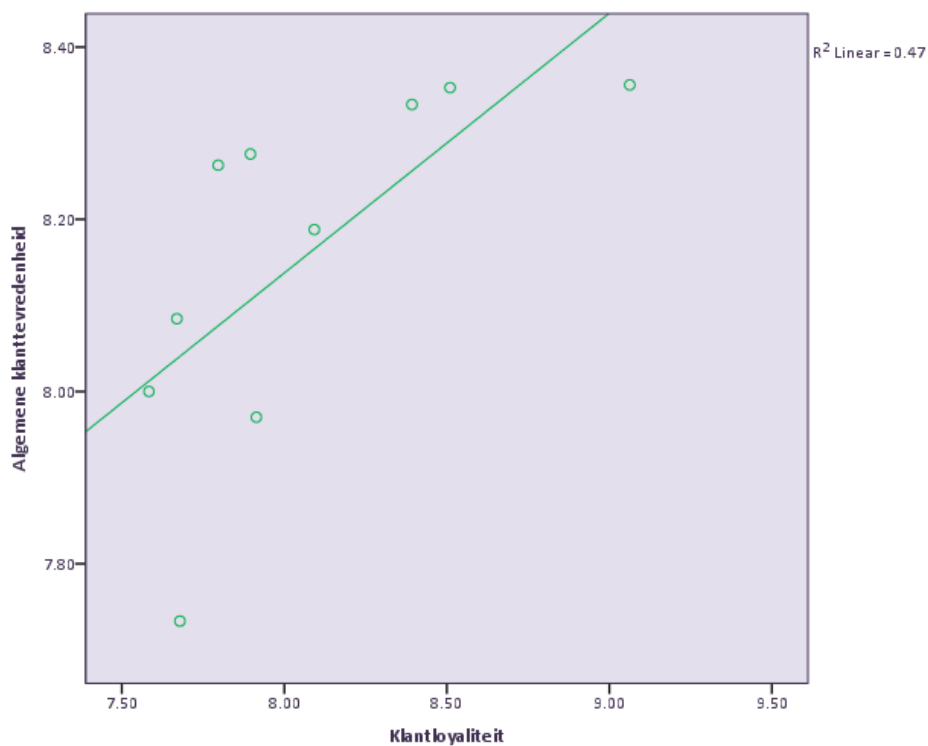
Totale medewerkerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid, behorend bij tabel 4.5.



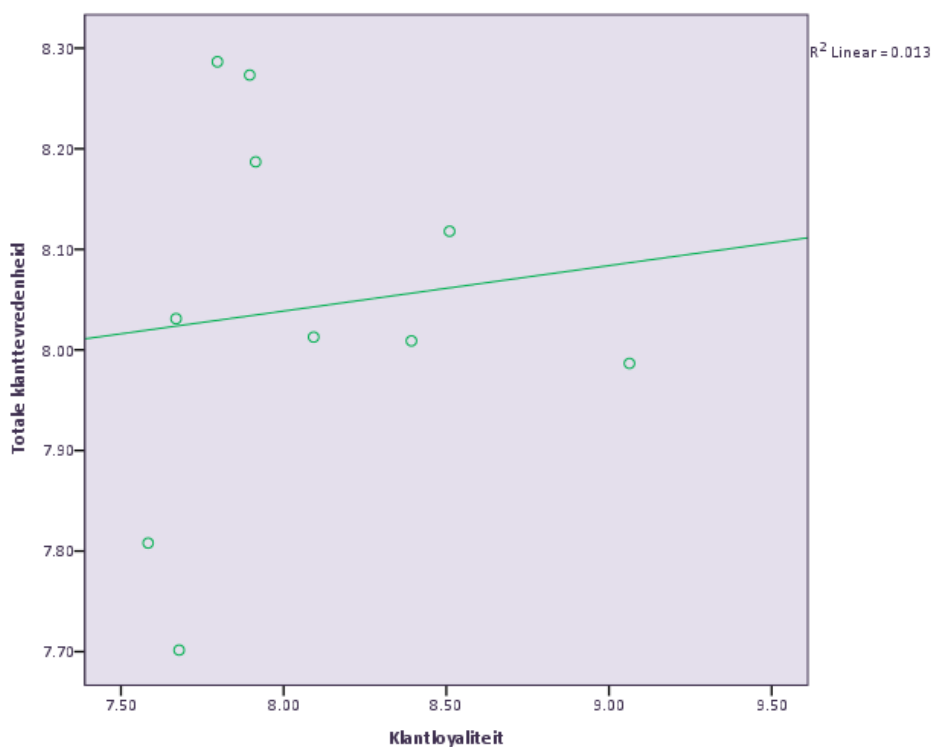
Algemene klanttevredenheid en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.7.



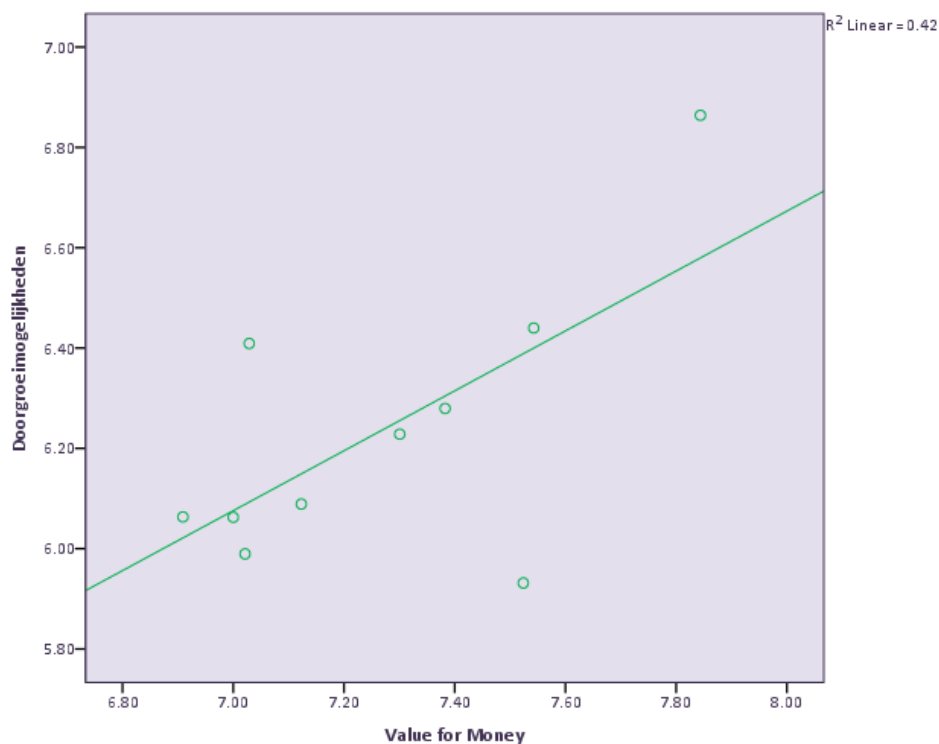
Algemene klanttevredenheid en klantloyaliteit, behorend bij tabel 4.8.



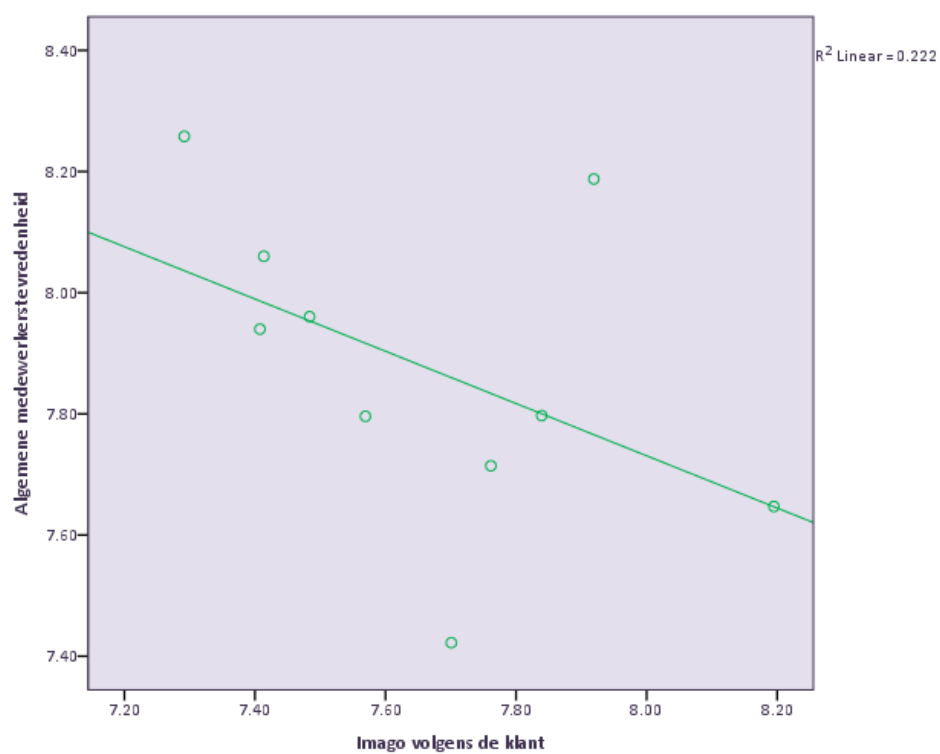
Totale klanttevredenheid en klantloyaliteit, behorend bij tabel 4.8.



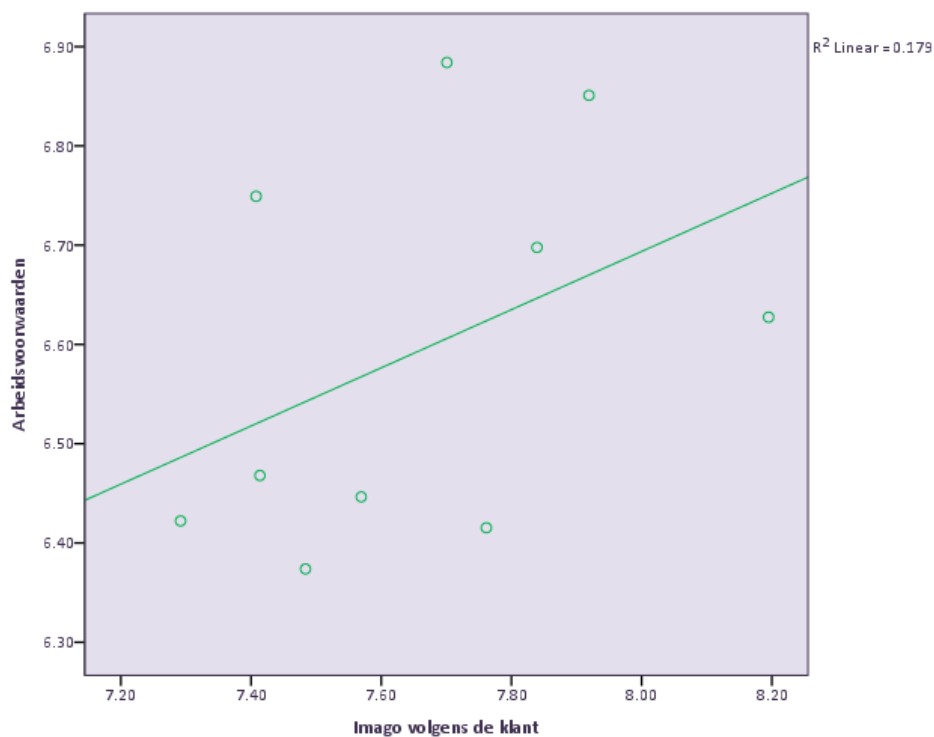
Doorgroeimogelijkheden en value for money, behorend bij tabel 4.10.



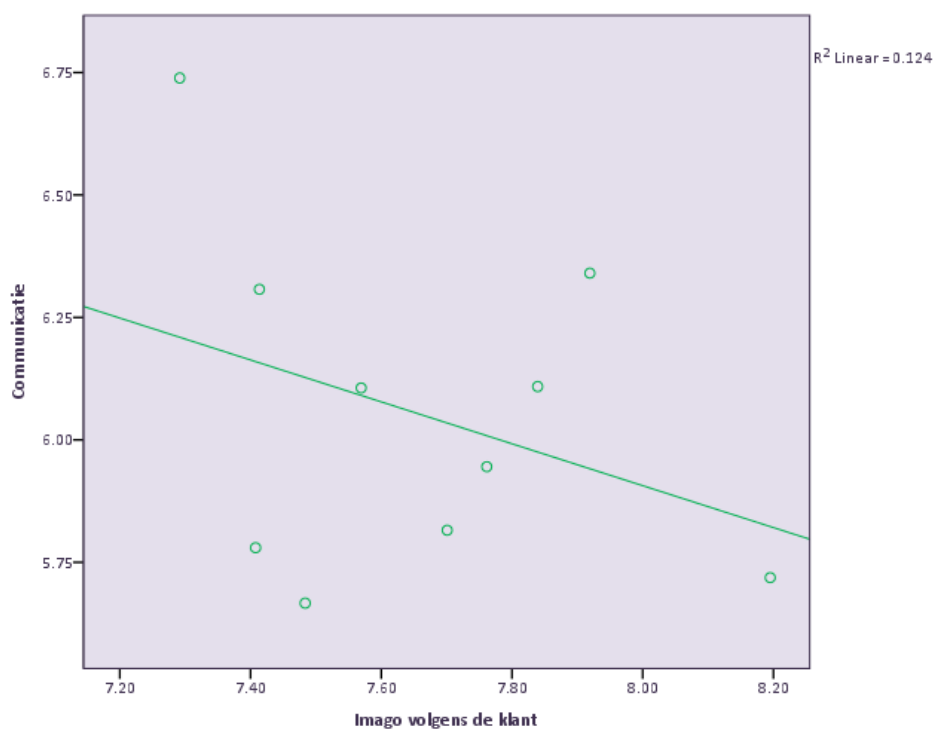
Algemene medewerkerstevredenheid en imago volgens klant, behorend bij tabel 4.11.

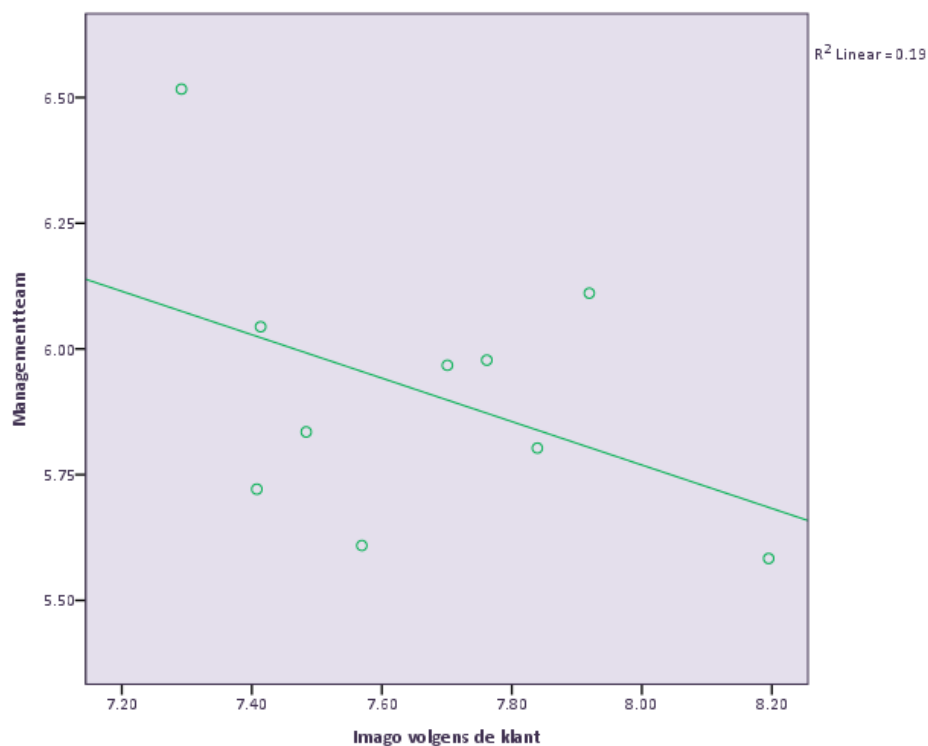
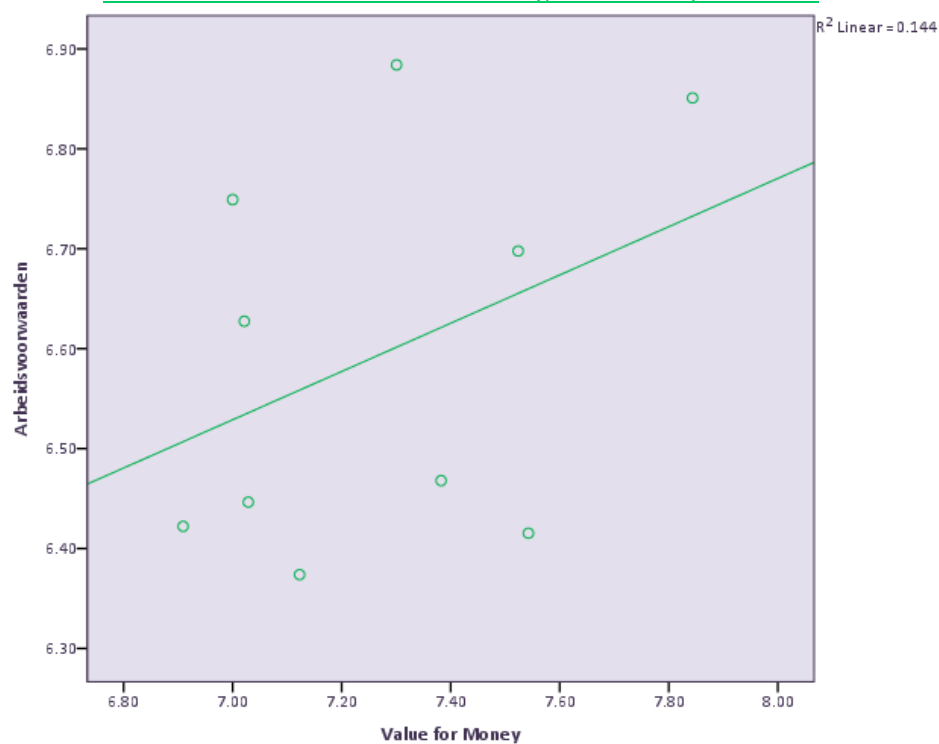


Arbeidsvoorwaarden en imago volgens klant, behorend bij tabel 4.11.

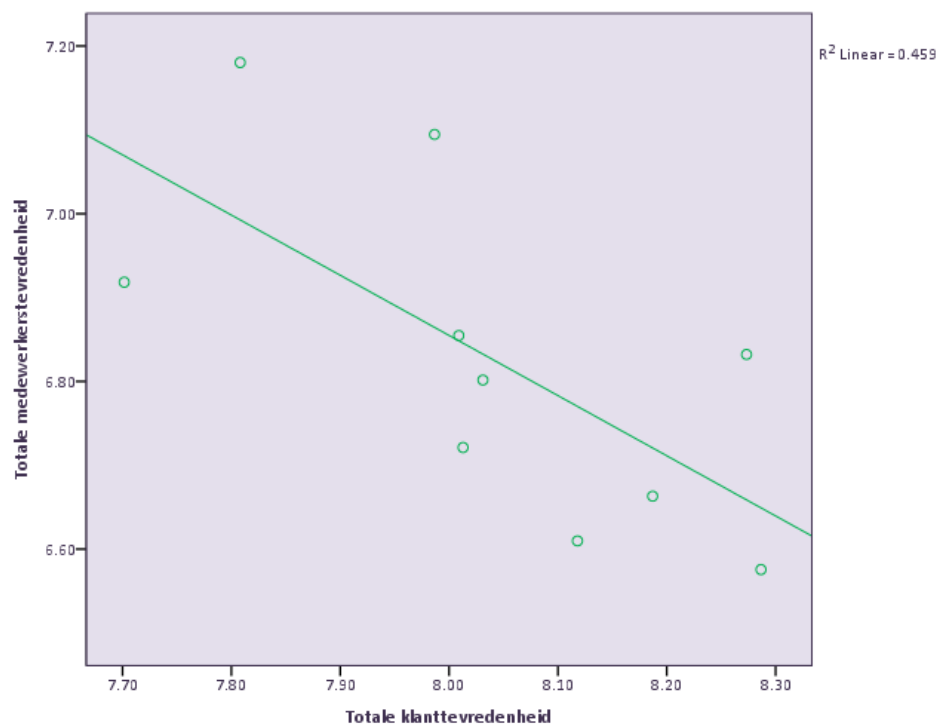


Communicatie en imago volgens klant, behorend bij tabel 4.11.

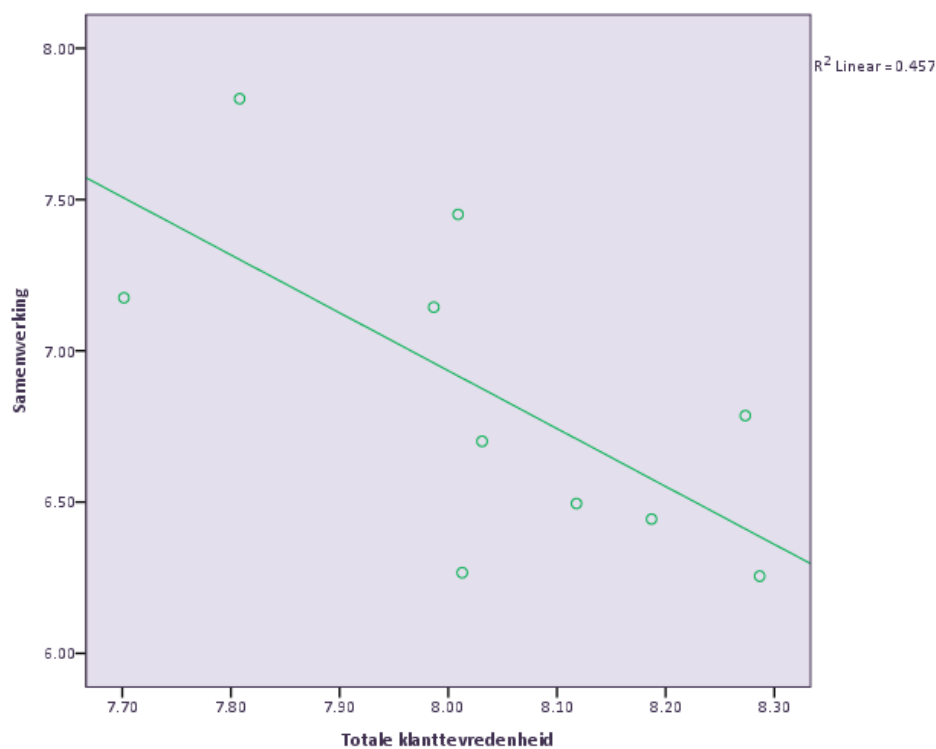


Managementteam en imago volgens klant, behorend bij tabel 4.11.Arbeidsvoorwaarden en value for money, behorend bij tabel 4.12.

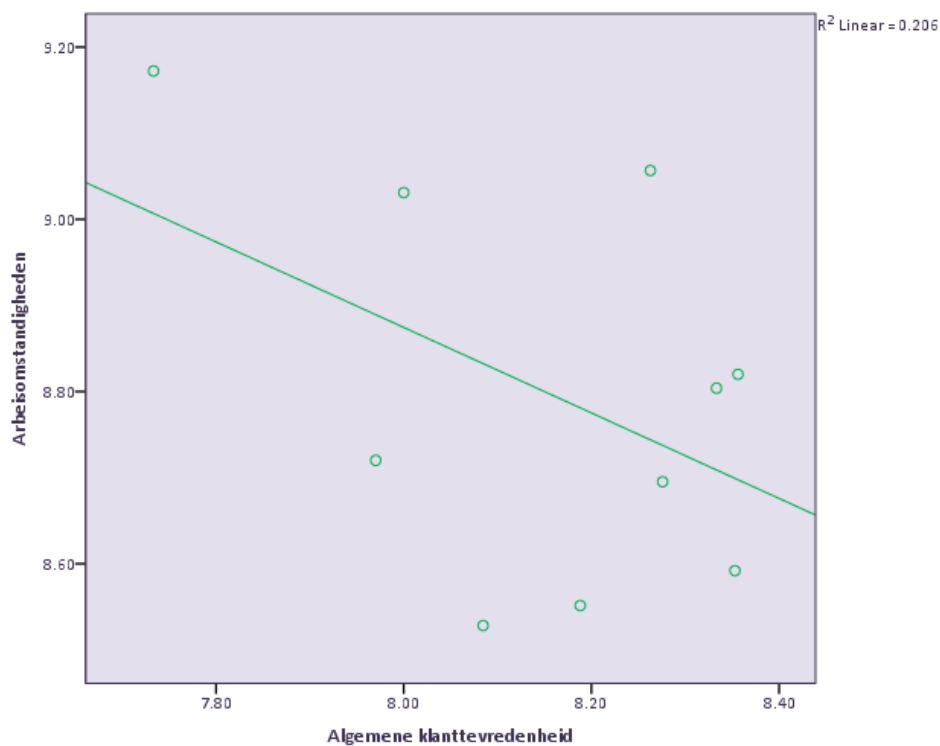
Totale medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.13.



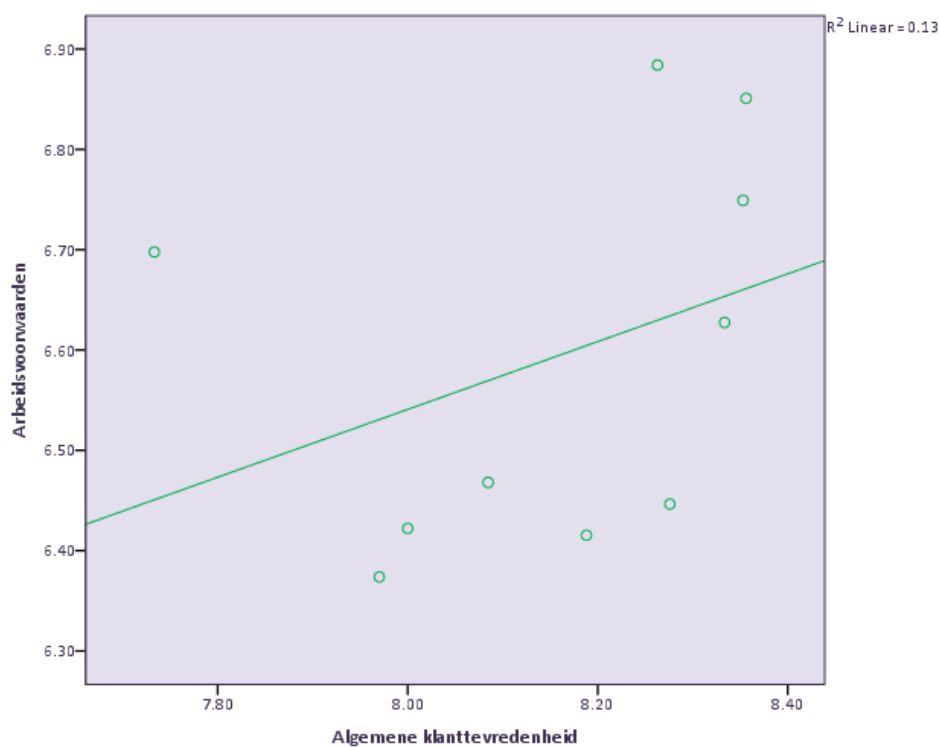
Samenwerking en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.13.



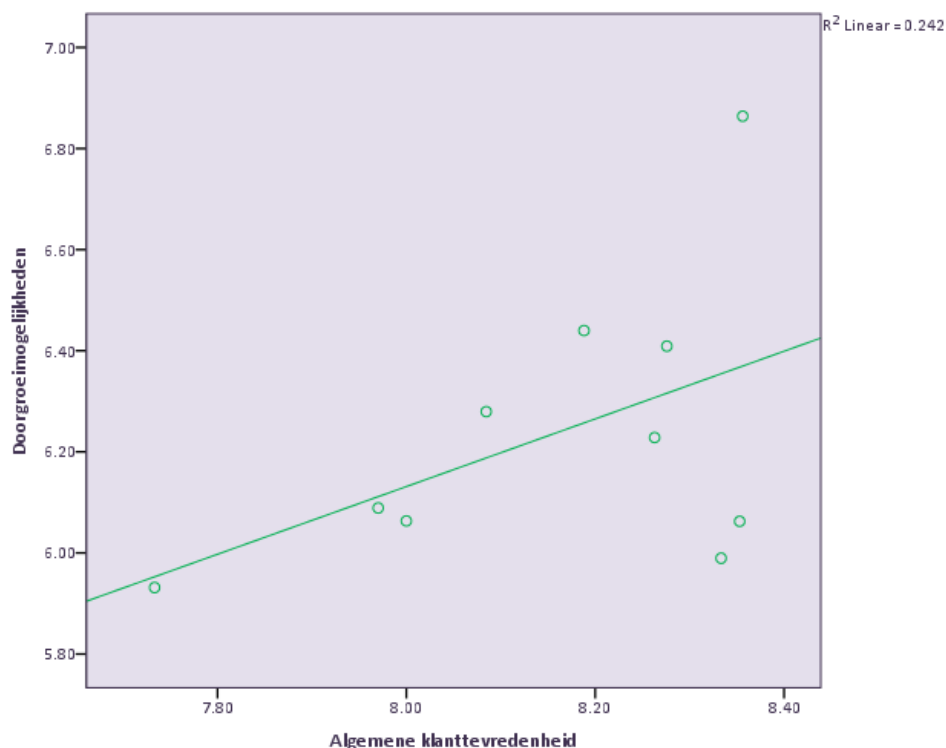
Arbeidsomstandigheden en algemene klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.14.



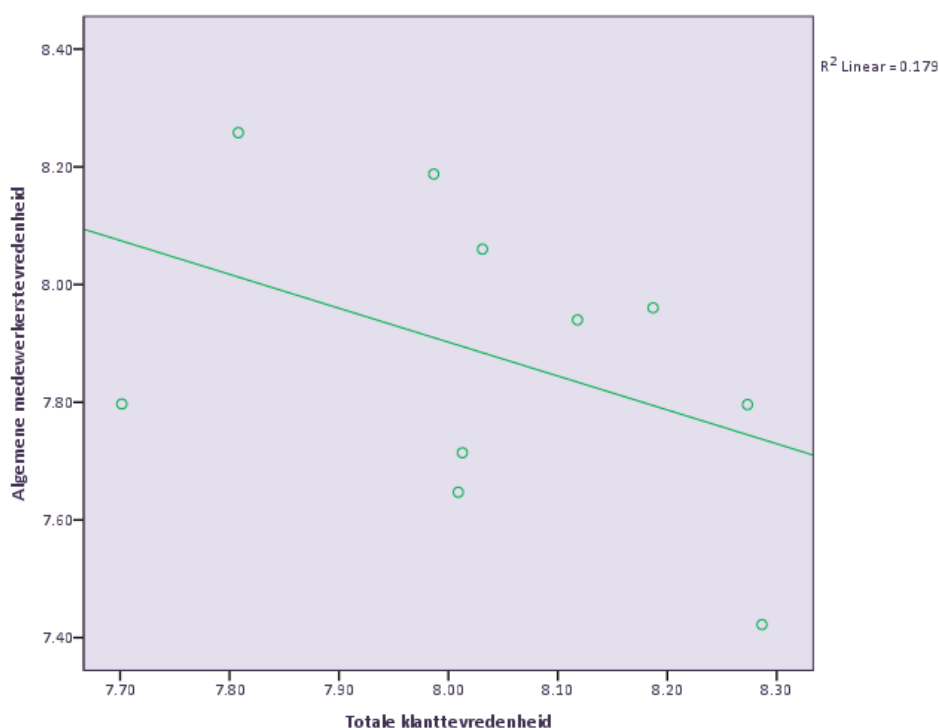
Arbeidsvoorwaarden en algemene klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.14.

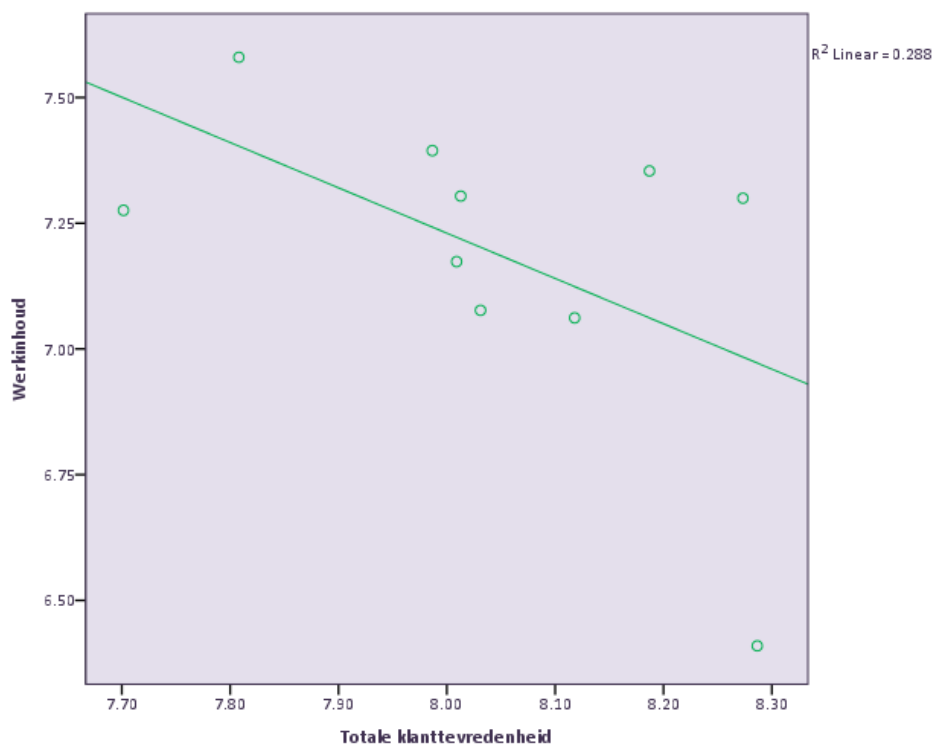
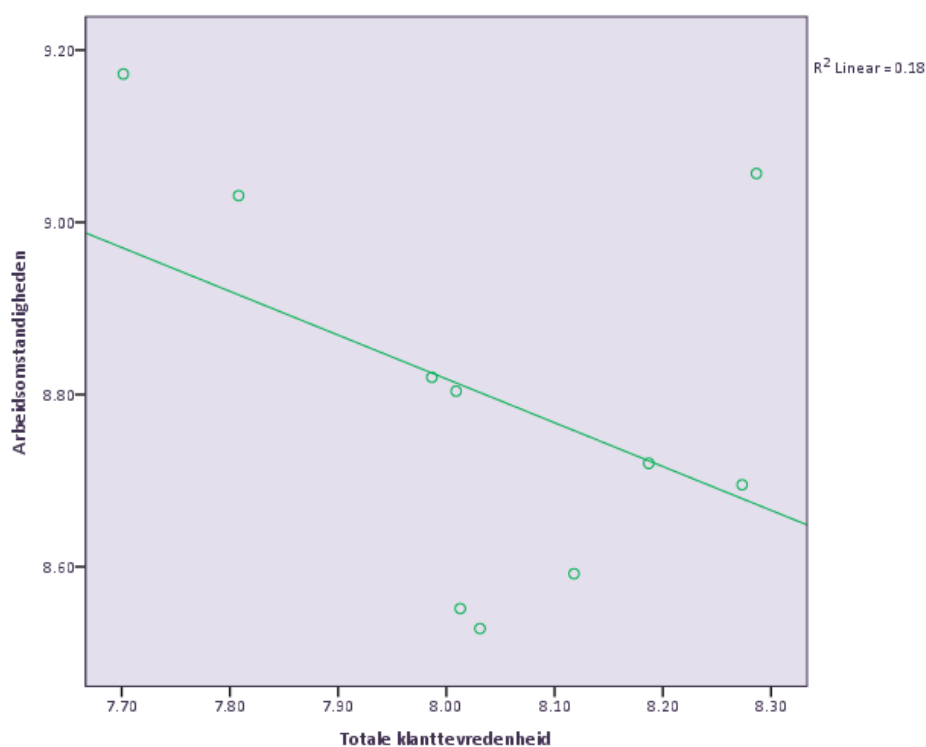


Doorgroeimogelijkheden en algemene klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.14.

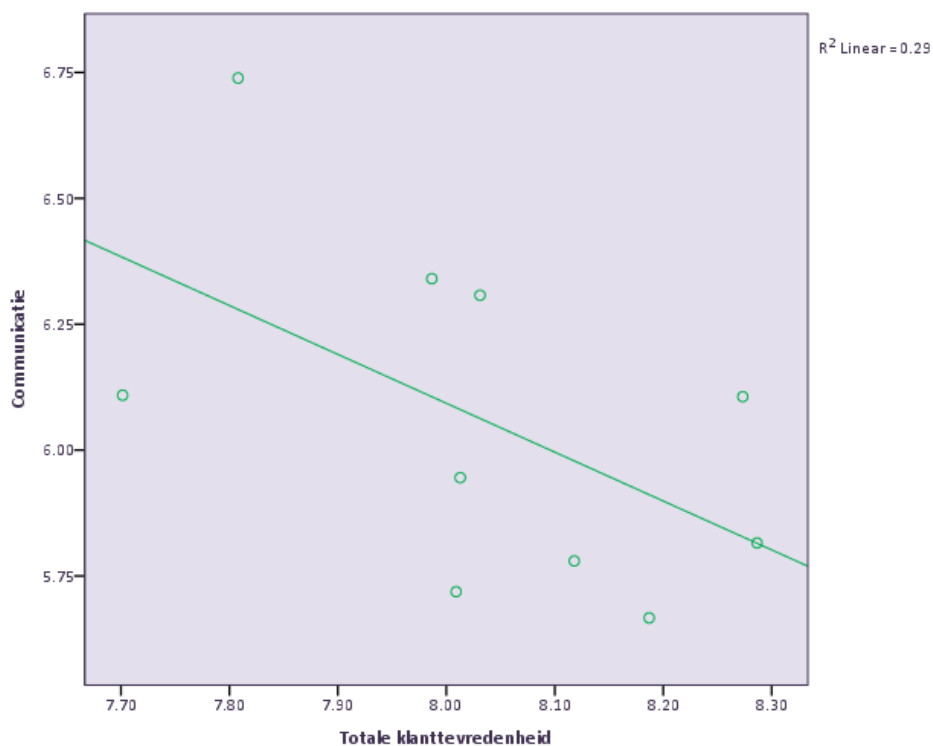


Algemene medewerkerstevredenheid en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.15.

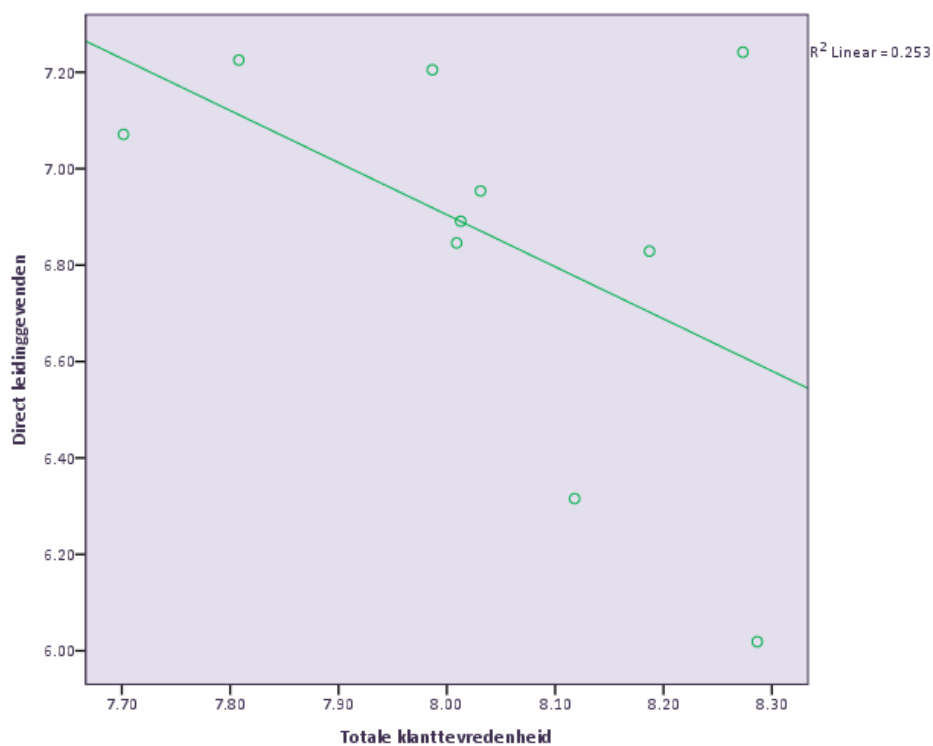


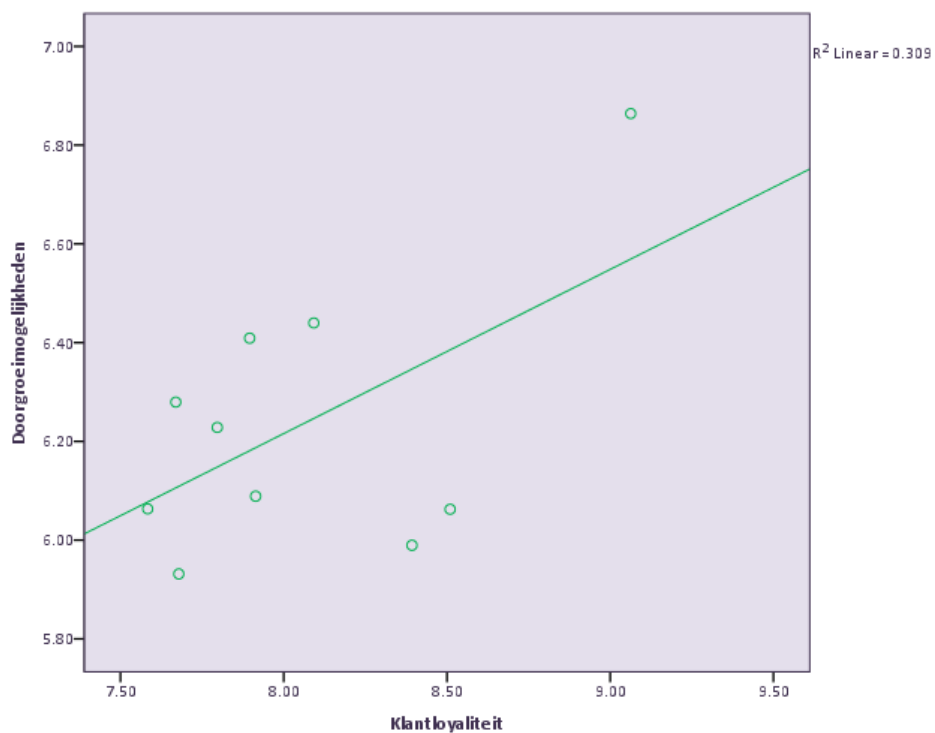
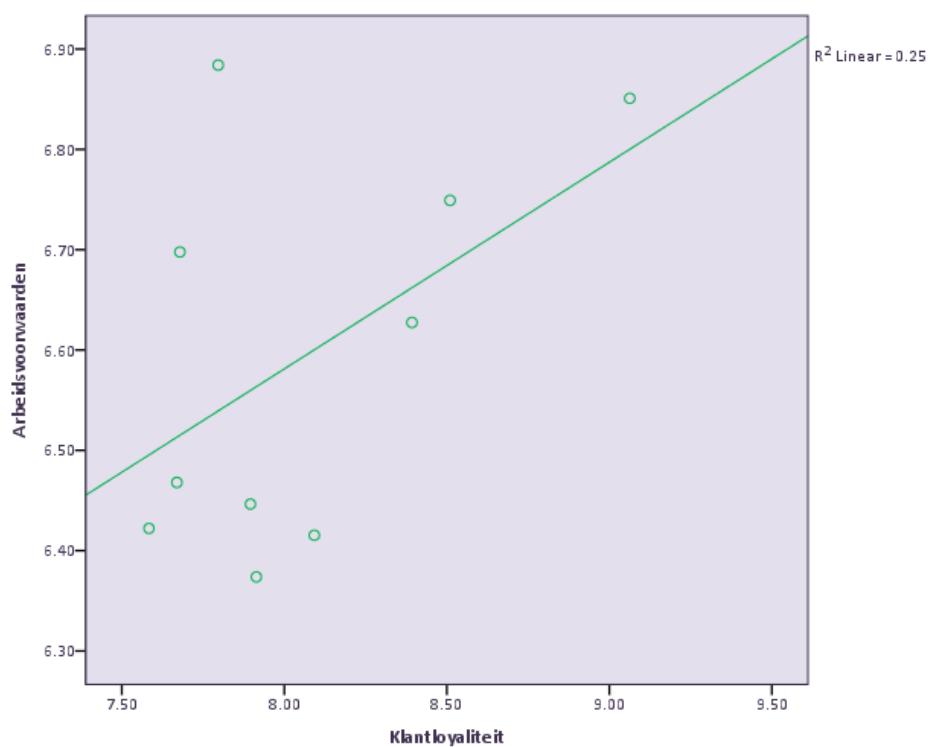
Werkinhoud en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.15.Arbeidsomstandigheden en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.15.

Communicatie en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.15.

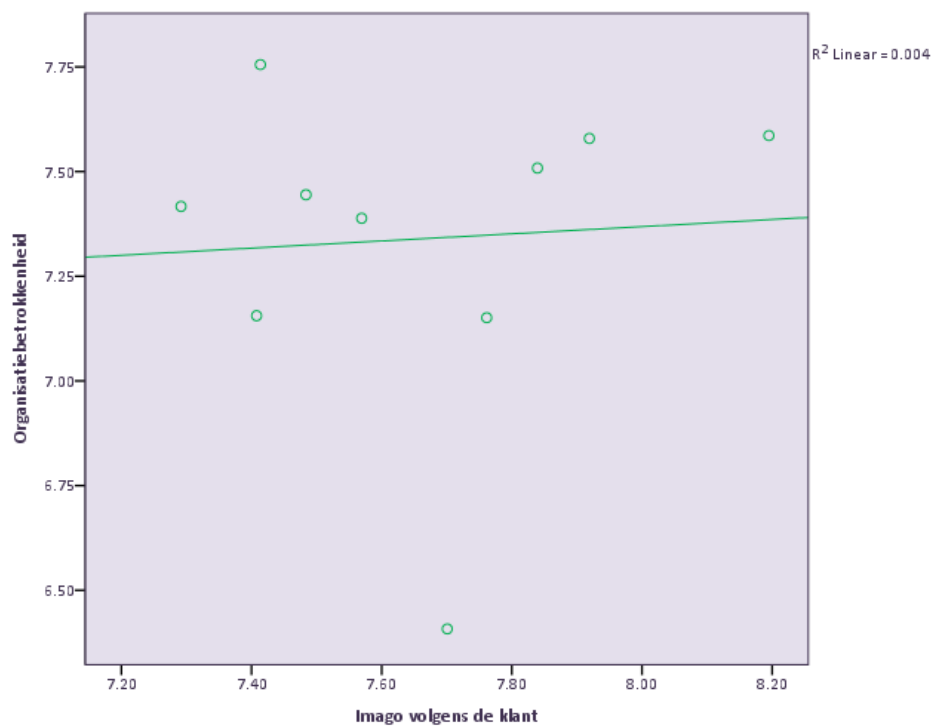


Direct leidinggeven en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.15.

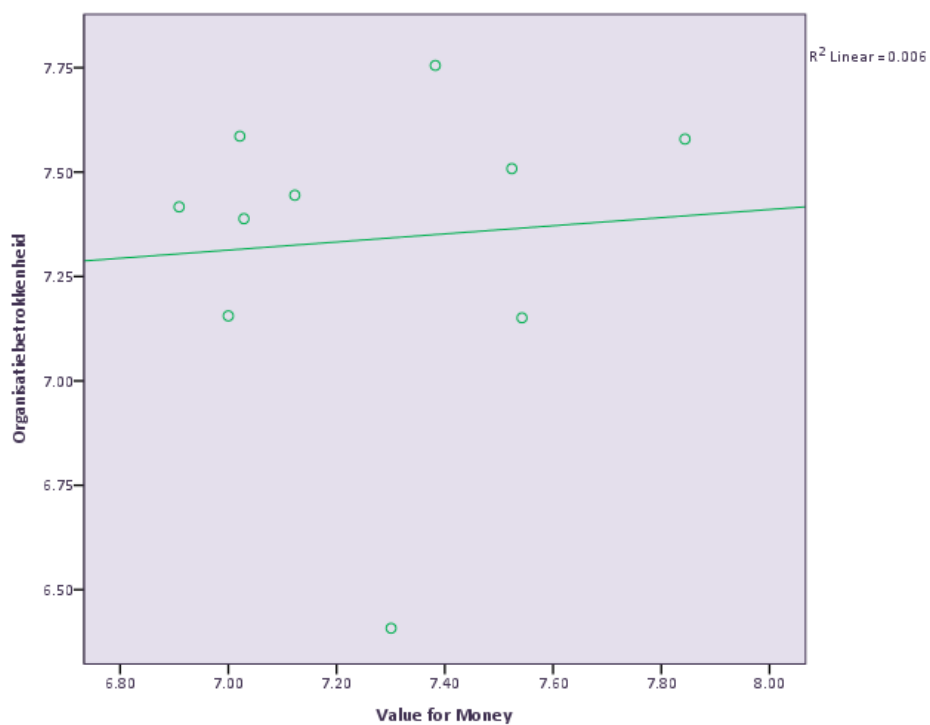


Doorgroeimogelijkheden en klantloyaliteit, behorend bij tabel 4.16.Arbeidsvoorwaarden en klantloyaliteit, behorend bij tabel 4.17.

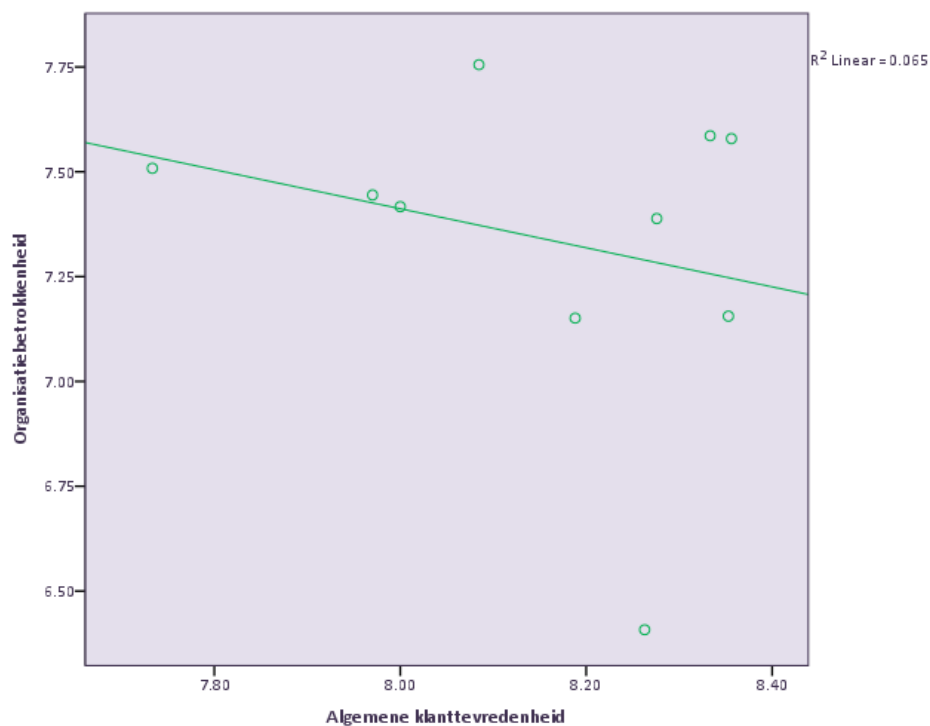
Organisatiebetrokkenheid en imago volgens klant, behorend bij tabel 4.18.



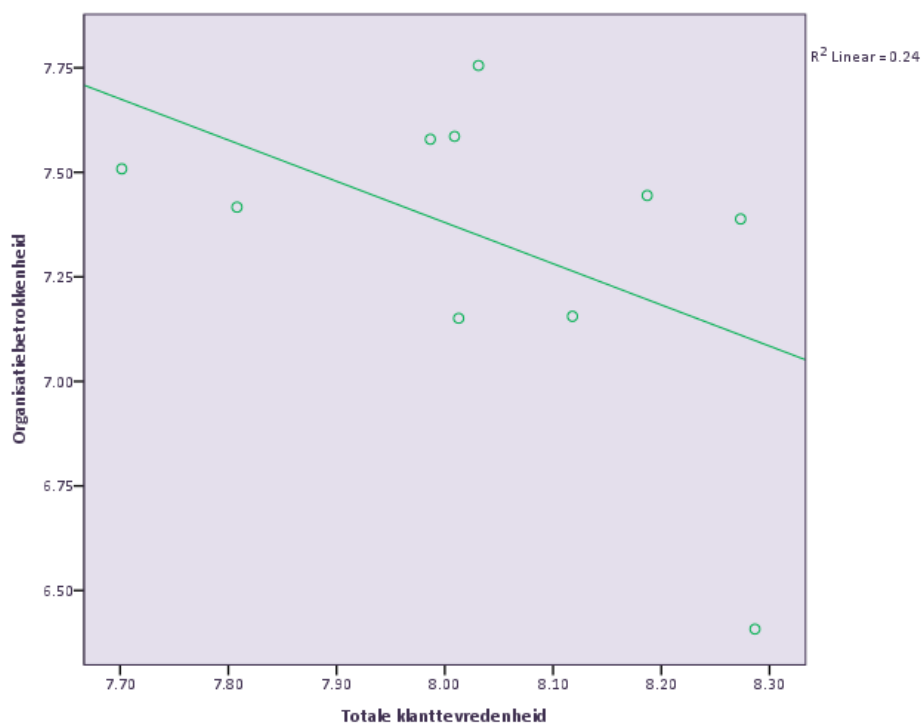
Organisatiebetrokkenheid en value for money, behorend bij tabel 4.18.



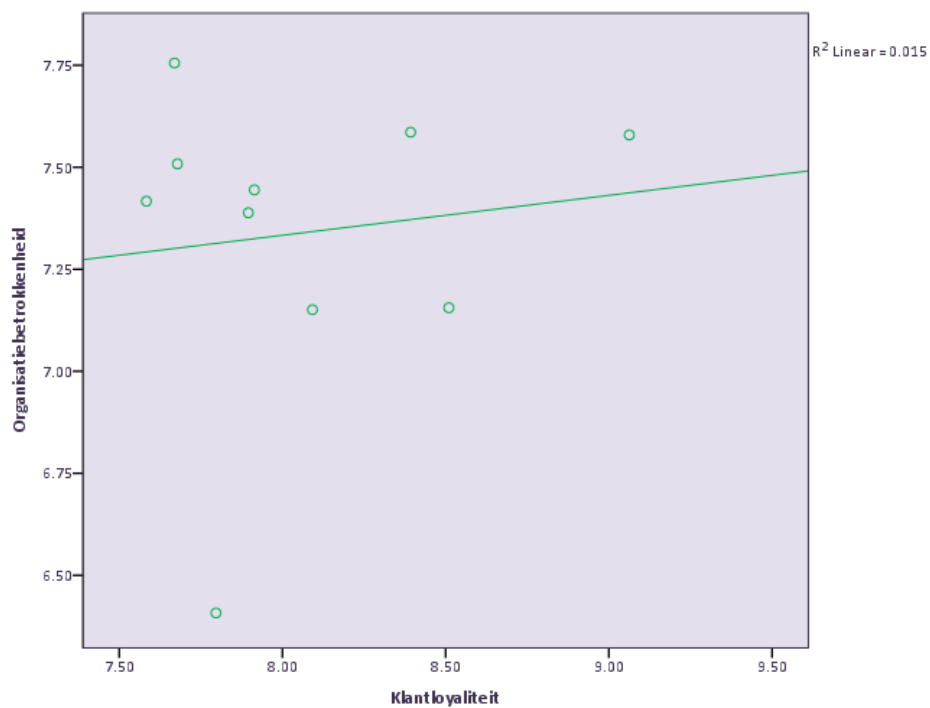
Organisatiebetrokkenheid en algemene klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.19.



Organisatiebetrokkenheid en totale klanttevredenheid, behorend bij tabel 4.19.



Organisatiebetrokkenheid en klantloyaliteit, behorend bij tabel 4.20.



Bijlage IV Integron analyses

In onze analyses hebben we eigen schalen gemaakt, zoals reeds beschreven. In de data van Integron zijn ook reeds schalen opgenomen. Met deze schalen komen we tot ongeveer gelijke resultaten betreffende de relatie tussen klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid. Dit zullen we in deze bijlage tonen.

Ten eerste zijn in onderstaande tabel de correlaties tussen de schalen van medewerkerstevredenheid en de gemiddelde klanttevredenheid van Integron opgenomen.

Gemiddelde klanttevredenheid Integron		
Werkinhoud	Pearson	-.535
	Sig. (2-tailed)	.111
Arbeidsomstandigheden	Pearson	-.347
	Sig. (2-tailed)	.326
Arbeidsvoorwaarden	Pearson	.320
	Sig. (2-tailed)	.367
Samenwerking	Pearson	-.763**
	Sig. (2-tailed)	.010
Communicatie	Pearson	-.670*
	Sig. (2-tailed)	.034
Direct leidinggeven	Pearson	-.484
	Sig. (2-tailed)	.157
Managementteam	Pearson	-.434
	Sig. (2-tailed)	.210
Doorgroeimogelijkheden	Pearson	.486
	Sig. (2-tailed)	.154
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		
**correlatie is significant op het .01 niveau (2-tailed)		

In bovenstaande tabel is te zien dat ook hier een negatief verband zichtbaar is tussen de tevredenheid met de samenwerking en de klanttevredenheid. Het negatieve verband tussen tevredenheid met de communicatie en klanttevredenheid is in deze analyse wel significant.

Op de volgende pagina zullen we nog in gaan op de totale medewerkerstevredenheid en de schalen van klanttevredenheid.

Gemiddelde klanttevredenheid Integron		
Medewerkerstevredenheid Integron	Pearson	-.671*
	Sig. (2-tailed)	.034
Dienstverlening		
Medewerkerstevredenheid Integron	Pearson	-.674*
	Sig. (2-tailed)	.033
Rapportage		
Medewerkerstevredenheid Integron	Pearson	.081
	Sig. (2-tailed)	.848
Value for Money		
Medewerkerstevredenheid Integron	Pearson	.296
	Sig. (2-tailed)	.406
* correlatie is significant op het .05 niveau (2-tailed)		

Ook hier is een negatief verband waarneembaar tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid van Integron. Tevens is er een negatief verband tussen de medewerkerstevredenheid en de tevredenheid met de dienstverlening.

Wij hebben er voor gekozen eigen schalen te maken. De resultaten van deze analyses tonen aan dat dit voor de richting van de correlaties (positief of negatief) geen verschil maakt.