

Klanttevredenheidsonderzoek

Divide B.V.

### JANUARI 2019 JEFFREY RAMP ONDERZOEKSRAPPORT

### AANTAL WOORDEN: 13419



 Koraalrood 33   Zoetermeer 2718SB  +31 (0)79 31 690 78

www.divide.nl | info@divide.nl

# Titelpagina

Auteur  
Naam: Jeffrey Ramp  
Studentnummer: 1074600  
Klas: CE4  
Onderdeel: Bachelorscriptie  
  
  
Stagebedrijf  
Bedrijf: Divide B.V.  
Locatie: Koraalrood 33, 2718 SB Zoetermeer  
Opdrachtgever:Sherwin Shahbazi, *Customer Support Manager*  
Begeleider: Sherwin Shahbazi, *Customer Support Manager*  
  
  
School  
School: Hogeschool Leiden  
Adres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden  
Opleiding:Commerciële Economie   
Eerste beoordelaar: Richard Troost  
Tweede beoordelaar: Ernst ten Haaf  
Afstudeerbegeleider:Jean Pierre Schreurs

# Voorwoord

In de afgelopen 20 weken heb ik deze bachelorscriptie geschreven in opdracht van Divide. Het betreft een onderzoek naar de klanttevredenheid van de huidige klanten van Divide. Dit rapport is geschreven in het kader van de afstudeerfase van de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden.

Als langstudeerder wil ik in het bijzonder bedanken Arnold van der Capellen. Hij heeft mij na een periode van drie jaar weten te overtuigen alsnog te gaan afstuderen. Zonder zijn proactiviteit, enthousiasme en begrip was ik hier dit studiejaar niet aan begonnen (en misschien wel helemaal niet).

Verder wil ik mijn scriptiebegeleider Jean Pierre Schreurs, en mijn mede afstudeerders Frank Duivenvoorde, Febe van der Geest en Bas Molenkamp bedanken. Zonder hun feedback was het fundament van deze scriptie niet zo sterk geweest. Alle begin is moeilijk, en dat uitte zich ook in deze scriptie. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord, waardoor ik verder kon met het onderzoek.

Ook wil ik bedanken Sherwin Shahbazi, mijn gewaardeerde collega en scriptiebegeleider bij Divide, voor het meedenken en motiveren gedurende dit afstudeertraject. Ten slotte wil ik bedanken Sipke Helder, voor het helpen bij de laatste loodjes, en het over de streep trekken van deze scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Jeffrey Ramp

Hoofddorp, 20 januari 2019

# Management Summary

Divide is a e-commerce platform developer that has been taken over in February 2018 by Total Specific Solutions. The vision of Total Specific Solutions is to create companies that deliver ‘Software for Life’ to their clients. They believe this is possible by doing two things. One is creating a product that is tailormade for specific vertical markets in such an extent, that no other competitor can offer the same product. This makes switching to a different software supplier difficult for the company’s client. The other way is by making your clients satisfied. Satisfied clients who are a situation in which they cannot leave easily will be customers for ever. This explains the vision ‘Software for Life’.

Divide their strong suit has always been making vertical market specific software. Measuring how happy their clients are however, has never been done in the fifteen years Divide exist. To make sure Divide can live up to the satisfied client part of the vision of Total Specific Solutions this research been carried out to measure the current rate of satisfaction of their clients. The goal of this research is delivery an advisory which states the current rate of satisfaction, and explains in which aspects Divide can improve the level of satisfaction of their customers. To complete this goal scientific research has been done towards finding out what makes a client satisfied, how the Customer Journey of Divide its clients is shaped, and how the value discipline Customer Intimacy can be implement in this Customer Journey. After this clients of each segment has been interviewed, and a survey has been send to the current clients of Divide.

The results of this survey show that Divide its current clients are satisfied about the current level of service, but that main point of improvement for Divide can be subdivided in the SERVQUAL factors ‘Reliability’ and ’Responsiveness’. Examples of this are the current perceived quality of testing and deliverables, and the quantity of communication. To improve on these SERVQUAL factors a recommendation have been written for each of the departments within Divide, offering a variety of implementations on how they can do better. Perhaps the most important recommendation is to make sure this research will be a yearly recurring research. By establishing key performance indicators for each department based on this research, and then repeating this research, it is possible to measure if the carried out implementations have made a positive impact on the customer satisfaction rate of the clients of Divide.

# Inhoudsopgave

[Titelpagina 2](#_Toc1939735)

[Voorwoord 3](#_Toc1939736)

[Management Summary 4](#_Toc1939737)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc1939738)

[Begrippenlijst 7](#_Toc1939739)

[Inleiding 9](#_Toc1939740)

[Hoofdstuk 1 Probleemformulering 11](#_Toc1939741)

[1.1 Probleemstelling 12](#_Toc1939742)

[1.2 Doelstelling 12](#_Toc1939743)

[1.3 Deelvragen 13](#_Toc1939744)

[Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader 14](#_Toc1939745)

[2.1 Onderzoeksvraag 14](#_Toc1939746)

[2.2 Wat zijn de belangrijkste factoren waarmee klanttevredenheid wordt bepaald in VMS-markt? 14](#_Toc1939747)

[2.3 Aan de hand van welke factoren wordt kwaliteit gedefinieerd binnen de VMS-markt? 17](#_Toc1939748)

[2.4 Hoe wordt klantloyaliteit opgebouwd? 21](#_Toc1939749)

[2.5 Hoe ziet de B2B Customer Journey er uit in de software markt? 22](#_Toc1939750)

[2.6 Wat zijn kenmerken van Customer Intimacy? 22](#_Toc1939751)

[2.7 Conceptueel model 26](#_Toc1939752)

[2.8 Operationalisatie 27](#_Toc1939753)

[Hoofdstuk 3 Verantwoording onderzoek 29](#_Toc1939754)

[3.1 Theoretisch onderzoek 29](#_Toc1939755)

[3.2 Kwalitatief onderzoek 29](#_Toc1939756)

[3.3 Kwalitatief onderzoek 30](#_Toc1939757)

[3.4 Validiteit en betrouwbaarheid 31](#_Toc1939758)

[Hoofdstuk 4 Intern onderzoek 32](#_Toc1939759)

[4.1 Sales & Marketing (S&M) 32](#_Toc1939760)

[4.2 Professional Services (PS) 34](#_Toc1939761)

[4.3 Customer Support (CS) 35](#_Toc1939762)

[4.4 Research & Development (R&D) 36](#_Toc1939763)

[4.5 General & Administration (G&A) 37](#_Toc1939764)

[Hoofdstuk 5 Fieldresearch 39](#_Toc1939765)

[5.1 Enquête 39](#_Toc1939766)

[5.2 Resultaten fieldresearch 39](#_Toc1939767)

[Hoofdstuk 6 Conclusies 50](#_Toc1939768)

[6.1 Probleemstelling en doelstelling 50](#_Toc1939769)

[Hoofdstuk 7 Aanbevelingen 53](#_Toc1939770)

[Hoofdstuk 8 Implementatie 55](#_Toc1939771)

[Literatuurlijst 59](#_Toc1939772)

[Bijlagen 61](#_Toc1939773)

[Bijlage I – Topiclist kwalitatief onderzoek 61](#_Toc1939774)

[Bijlage II – Analyseschema 62](#_Toc1939775)

[Bijlage III – Statistische toetsing 66](#_Toc1939776)

[Bijlage IV – Enquête klanttevredenheidsonderzoek 68](#_Toc1939777)

[Bijlage V – Antwoorden open vragen 75](#_Toc1939778)

[Bijlage VI – Verbatims 86](#_Toc1939779)

# Begrippenlijst

**Back-end**

Met back-end wordt het deel van de applicatie bedoelt welke verantwoordelijk is voor het verwerken en opslaan van informatie. Wat er gebeurt met hetgeen de gebruiker van de applicatie doet of invoert wordt bepaald in de back-end code.

**Big data**

Er wordt gesproken van big data wanneer er wordt gewerkt met één of meerdere datasets welke te groot zijn om onderhouden te worden met reguliere databasemanagementsystemen.

**E-commerce**

Verzamelnaam voor alle manieren waarop via internet handel bedreven kan worden.

**E-commerce platform**

Website die gebruikt wordt om handel te bedrijven waarbij de technische focus ligt op integraties met interne en externe systemen.

**ERP systeem**

Een Enterprise Resource Planning system is software die gebruikt wordt om bedrijfsprocessen te ondersteunen. Denk hierbij aan administratief-, financieel- en voorraadbeheer.

**ERP leverancier**

Een bedrijf dat ERP systemen ontwikkelt en aanbiedt aan andere bedrijven. ERP leveranciers zijn vaak ook werkzaam binnen de verticale markt software.

**Front-end**

Met front-end wordt het deel van de applicatie bedoelt dat zichtbaar is voor de eindgebruiker.

**Functioneel ontwerp**

De blauwdruk van een nieuwe applicatie of functionaliteit. Het bevat een complete uitwerking van alle werkingen die een functionaliteit moet krijgen.

**Hotfix release**  
Een onderhoudsrelease welke alleen bugfixes bevat, en geen nieuwe functionaliteiten. Schrijfwijze van versienummering is bijvoorbeeld 4.10.24.

**Instore webzuil**

Interactief scherm, vaak tablet of PC, waarmee de consument zelf of met behulp van een verkoopmedewerker in de fysieke winkel van de retailer gebruik kan maken van de website van de retailer. Dit heeft als doel om meer informatie te verkrijgen, of niet-voorradige producten te bestellen.

**Major release**

Ingrijpende release waarmee basisfunctionaliteiten zijn vervangen of toegevoegd. Schrijfwijze van versienummering is bijvoorbeeld 4.0.

**Minor release**

Een release welke een nieuwe functionaliteit bevat. De release bevat altijd alle functionaliteiten van voorgaande releases. Schrijfwijze van versienummering is bijvoorbeeld 4.10

**Offline transacties**

Tansacties die door consumenten worden geplaatst via fysieke winkels.

**Omnichannel**

Een situatie waarin de consument alle verkoopkanalen door elkaar heen kan gebruiken, terwijl de beleving, prijzen en informatie over de producten en/of diensten hetzelfde zijn. Alle kanalen lopen volledig in elkaar over, waarbij er geen onderscheid bestaat tussen de fysieke en online omgeving.

**Online transacties**

Transacties die door consumenten worden geplaatst via e-commerce kanalen.

**Technisch ontwerp**

In het technisch ontwerp wordt vastgelegd welke technieken er worden gebruikt om een functionaliteit of applicatie tot stand te brengen. Denk hierbij aan de gegevensstructuur van gebruikte data en de toegankelijkheid voor derde partijen en systemen.

**Vertical Market Software / Verticale markt software**

Een deel van de globale software markt waar software onder valt die zo specifiek is ontwikkeld voor een niche dat deze niet toepasbaar is op andere niches. Kenmerken zijn functies die branche specifiek zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onder andere software geschreven voor overheidsinstanties of ziekenhuizen.

# Inleiding

Divide is een full-service e-commerce bedrijf dat zich richt op de retailmarkt en is gespecialiseerd in de fashion- sport- en schoenenbranche. Divide heeft een model ontwikkeld om een retail-organisatie met fysieke winkels stap voor stap te ondersteunen bij de transformatie en integratie van digitale en fysieke kanalen. Om dit te doen heeft Divide koppelingen ontwikkeld met meer dan tien van de grootste ERP leveranciers binnen de retailmarkt die naadloos aansluiten op het e-commerce platform van Divide. Dit biedt klanten de mogelijkheid om Divide een e-commerce platform te laten ontwikkelen waarmee ze hun artikelen online kunnen verkopen en tentoon kunnen stellen aan consumenten. Naast deze basisfunctionaliteiten van een e-commerce platform ontwikkelt Divide ook de mogelijkheid om producten te verkopen bij derde partijen als Beslist.nl, Bol.com, Google Shopping en Amazon. Ook geeft Divide haar klanten de mogelijkheid om van instore webzuilen gebruik te maken. Door deze instore webzuilen is het mogelijk om in de fysieke winkels van de klanten hun consumenten te helpen wanneer producten niet voorradig zijn. Via deze instore webzuil kunnen producten worden nabesteld bij het centrale magazijn, andere filialen of zelfs rechtstreeks bij het ERP-systeem van de leverancier via partner Stockbase. De transactie vindt vervolgens plaats aan de kassa in de winkel, waarna het pakketje bij het door de consument gewenste adres wordt afgeleverd. Ook geeft Divide haar klanten de mogelijkheid om een koppeling te leggen met big data partijen. Hiermee kan de consument via de website van de retailer naast de online transacties, ook offline transacties inzien. Tevens geeft het de mogelijkheid om vaste klanten ook online te belonen door middel van gepersonaliseerde nieuwsbrieven en het aanbieden van persoonlijke, speciaal op die consument gerichte prijzen en aanbiedingen.

De aanleiding van dit klanttevredenheidsonderzoek is de overname van Divide door het bedrijf Total Specific Solutions (TSS). TSS is een bedrijf dat in totaal meer dan 50 business units heeft welke allemaal verticale markt software aanbieden. Het doel van TSS is om bedrijven te creëren en te behouden die ‘Software for Life’ ontwikkelen voor hun klanten. Dat houdt in dat het de doelstelling is om klanten voor het leven aan de business units te verbinden. Hierbij stellen ze dat dit gedaan kan worden door een onmisbare schakel te vormen binnen het bedrijfsproces van de klant en door de klanten tevreden te houden. Een klant die moeilijk weg kan én niet weg wil is een klant voor het leven.

Om te kunnen waarborgen dat Divide kan voldoen aan de visie van TSS zijn er een aantal veranderingen doorgevoerd. Een van deze veranderingen is de afdelingsstructuur. Voorheen werden wijzigingsverzoeken uitgevoerd door de afdeling Customer Support, Professional Services en de inmiddels opgeheven afdeling Optimalisatie. Hierdoor wisten klanten niet goed waar ze aan toe waren en hadden ze veel verschillende contactpersonen binnen de organisatie. Na de overname is de afdeling Optimalisatie opgegaan in de reeds bestaande afdelingen Sales & Marketing en Professional Services, en is de afdeling Customer Support alleen nog maar verantwoordelijk voor het naleven van de SLA contracten en het waarborgen van de continuïteit van het e-commerce platform.

TSS heeft Divide geherstructureerd naar vijf afdelingen:

* **Sales & Marketing (S&M)**New business, accountmanagement en marketingcommunicatie
* **Professional Services (PS)**Projectimplementatie van (e-commerce)functionaliteiten
* **Customer Support (CS)**  
  Klantenservice (SLA), hosting, performance en stabiliteit
* **Research & Development (R&D)**

Ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten (releases) en verbeteringen, uitbreidingen aan het e-commerce platform.

* **General & Administration (G&A)**Administratie

Een andere verandering is de waardestrategie die TSS haar business units adviseert. TSS is van mening dat Customer Intimacy de te hanteren waardestrategie is binnen de verticale markt software. Deze waardestrategie dient zich in alle afdelingen van Divide te uitten. Waar dit bij Divide voorheen vooral naar voren kwam bij de gemaakte keuzes tijdens het ontwikkelen van het e-commerce platform in de afdeling R&D, is het doel vanuit TSS om deze waardestrategie ook door te voeren binnen de andere afdelingen van de organisatie. Gesteld zou kunnen worden dat Divide de omslag van productgeoriënteerde onderneming naar klantgeoriënteerde onderneming moet maken. Deze verandering is in 2018 ingezet en zal verder in 2019 worden doorgezet.

Dit klanttevredenheidsonderzoek zal worden gebruikt als nulmeting voor de manier waarop de huidige klanten van Divide de huidige manier van werken ervaren. Hierbij wordt er een basis gelegd voor een vast periodiek klanttevredenheidsonderzoek. Om dit te onderzoeken zal per afdeling worden onderzocht hoe de Customer Journey er uit ziet, en hoe de huidige klanten van Divide deze ervaren. Dit onderzoek zal zich dan ook limiteren tot de huidige klanttevredenheid van bestaande klanten over bestaande producten en diensten van Divide.

# Hoofdstuk 1 Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de doelstelling, probleemstelling en de deelvragen besproken. Elk onderdeel wordt kort toegelicht.

De aanleiding van dit klanttevredenheidsonderzoek is de overname van Divide door het bedrijf Total Specific Solutions (TSS). Het doel van TSS is om bedrijven te creëren en te behouden die ‘Software for Life’ ontwikkelen voor hun klanten. Dat houdt in dat het de doelstelling is om klanten voor het leven aan de business units te verbinden. Hierbij stellen ze dat dit gedaan kan worden door een onmisbare schakel te vormen binnen het bedrijfsproces van de klant en door de klanten tevreden te houden. Een klant die moeilijk weg kan én niet weg wil is een klant voor het leven.



Widening the Moat Satisfied Customers

Figuur 1: De onderdelen van ‘Software for Life’ volgens Total Specific Solutions.

TSS noemt deze twee onderdelen “Widening the Moat” en “Satisfied Customers” (figuur1). Met Widening the Moat wordt bedoeld dat de individuele business units door middel van productontwikkeling er voor moeten zorgen dat de klant het figuurlijke kasteel Divide niet kunnen verlaten. De voornaamste reden is dat Divide de ontwikkelde software dermate klantspecifiek heeft gemaakt, dat er geen concurrenten zijn die dezelfde functies kunnen aanbieden. Hierdoor wordt de investering die nodig is om naar een andere partij over te stappen voor de klant steeds groter, en wordt de figuurlijke gracht tussen Divide en de concurrenten groter.

Satisfied Customers is het tweede onderdeel van de visie ‘Software for Life’ van TSS. Zij zijn van mening dat, hoe moeilijk het ook is, klanten toch kunnen besluiten over te stappen naar de concurrent wanneer ze niet tevreden zijn. Met deze reden adviseert TSS haar business units om de Customer Intimacy strategie te hanteren. Dit zal in elke afdeling moeten worden doorgevoerd om het maximale uit deze strategie te halen.

Bij Divide werd in de periode voor de overname vooral het eerste deel van de ‘Software for Life’ visie gehanteerd. Dit kwam naar voren bij het maken van klant- en branchspecifieke keuzes tijdens het ontwikkelen van het e-commerce platform.

De marktontwikkeling binnen de branche van de klanten van Divide is ook in het voordeel van Divide. Uit onderzoek van de Rabobank, Thuiswinkel.org en Detailhandel.info (2018)[[1]](#footnote-2) komt een prognose voort dat het percentage aankopen dat online plaatsvindt van 20% in 2017, zal stijgen naar meer dan 40% in 2027. Dit geeft aan dat in de toekomst meer dan 40% van de omzet van de klanten van Divide via het e-commerce platform van Divide zal verlopen. Dit geeft de groeiende mate van onmisbaarheid aan van de software die Divide ontwikkelt. Indien deze groei zich aanhoudt zal Divide dan ook de onmisbare schakel blijven binnen de organisaties van haar klanten.

Waar het ontwikkelen van klant- en branchspecifieke software een heldere en meetbare doelstelling is, is klanttevredenheid dat niet. Om de klanttevredenheid in kaart te kunnen brengen wordt dit klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

## Probleemstelling

De klanttevredenheid is een essentieel onderdeel in de visie van TSS. Binnen Divide is er geen informatie voorhanden hoe het gesteld is met de klanttevredenheid. Divide kan hierdoor geen conclusies trekken rondom de klanttevredenheid en hierin ook geen mogelijke verbeteringen doorvoeren. Hieruit is de volgende probleemstelling voortgekomen:

Wat is de perceptie van de huidige klanten ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening van Divide?

## Doelstelling

Het opleveren van een adviesrapport aan Divide waarin wordt vastgesteld wat de huidige klanttevredenheid is en hoe deze indien nodig kan worden verbeterd.

## Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is een aantal deelvragen geformuleerd. Deze ondersteunen de onderzoekvraag. De deelvragen zijn gegroepeerd en onderverdeeld naar thema: theoretische deelvragen, deelvragen die betrekking hebben op de interne situatie en deelvragen met betrekking tot de externe omgeving van Divide.

#### Theoretisch kader

1. Wat zijn de belangrijkste factoren waarmee klanttevredenheid wordt bepaald in de verticale markt software?
2. Aan de hand van welke factoren wordt kwaliteit gedefinieerd binnen de verticale markt software?
3. Hoe wordt klantloyaliteit opgebouwd?
4. Hoe ziet de B2B Customer Journey eruit in de software markt?
5. Wat zijn kenmerken van Customer Intimacy?

#### Extern onderzoek

1. Wat is de door de klant ervaren kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Sales en Marketing?
2. Wat is de door de klant ervaren kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Professional Services?
3. Wat is de door de klant ervaren kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Customer Support?
4. Wat is de door de klant ervaren kwaliteit van dienstverlening van de afdeling Research & Development?
5. Wat is de door de klant ervaren kwaliteit van dienstverlening van de afdeling General & Administration?

# Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

*Om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen is een theoretisch kader vereist: welke wetenschappelijke theorieën en modellen zijn toepasbaar op dit onderzoek. Deze worden in dit hoofdstuk besproken. Er is een onderzoeksvraag opgesteld om sturing te geven aan dit theoretisch kader. De deelvragen over klanttevredenheid (deelvraag 1), klantloyaliteit (deelvraag 3), customer journey (deelvraag 4) en customer intimacy (deelvraag 5) worden in dit hoofdstuk besproken.*

## Onderzoeksvraag

Om sturing te hebben bij het vinden van wetenschappelijke informatie is een onderzoeksvraag opgesteld welke binnen het Theoretisch Kader wordt uitgediept. Deze vraag is een combinatie van de deelvragen, maar geeft enkel sturing aan het Theoretisch Kader.

*“Wat wordt verstaan onder klanttevredenheid en klantloyaliteit, en hoe staan deze in verband tot de customer journey en customer intimacy binnen de VMS-markt. “*

## 2.2 Wat zijn de belangrijkste factoren waarmee klanttevredenheid wordt bepaald in VMS-markt?

Wanneer wordt gekeken naar bestaand onderzoek kan worden geconstateerd dat klanttevredenheid veel verschillende definities heeft. Deze definities zullen hieronder verder worden toegelicht. De rode draad van deze definities is het feit dat het altijd te maken heeft met enerzijds de klantverwachting en anderzijds de feitelijke ervaring. Daarbij wordt ook meerdere malen toegelicht dat de ervaring van de klant subjectief is. De daadwerkelijk geleverde dienst, kan dus niet door klant verschillend worden ervaren.

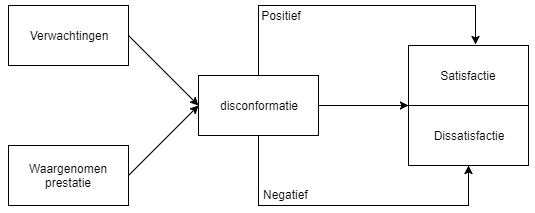
### Wat is de definitie van klanttevredenheid?

Bloemer (1996)[[2]](#footnote-3) beschrijft klanttevredenheid als de uitkomst van een subjectieve evaluatie of het gekozen alternatief (product of dienst) overeenkomt met de verwachting van een subject over dat alternatief, of deze overtreft.

Kotler (2000)[[3]](#footnote-4) stelt de definitie van tevredenheid als volgt: “Satisfaction is a person’s feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product’s perceived performance or outcome in relation to his/her expectations”.

### Hoe komt klanttevredenheid tot stand?

Olivier (1980)[[4]](#footnote-5) beschrijft dat er een positieve of negatieve klanttevredenheid kan ontstaan aan de hand van de disconformatie tussen de verwachtingen van de klant en de waargenomen prestatie. De manier waarop deze disconformatie ontstaat wordt weergegeven in figuur 2. Wanneer de verwachtingen hoger zijn dan de waargenomen prestatie, treedt er een negatieve klanttevredenheid, of dissatisfactie op. Wanneer de disconformatie positief is, wil dat zeggen dat de waargenomen prestatie hoger is dan de verwachtingen. Hier treedt een positieve disconformatie op, wat tot een positieve klanttevredenheid, of satisfactie leidt.



Figuur 2: Disconformatiemodel (Oliver, 1980)

Binnen de software markt kunnen verwachtingen bestaan over technische mogelijkheden, performance en stabiliteit van de geleverde software. Over de geleverde dienst bestaan verwachtingen over communicatie, oplevering, ondersteuning, training en advies[[5]](#footnote-6).

### Uit welke factoren bestaan verwachtingen en ervaringen?

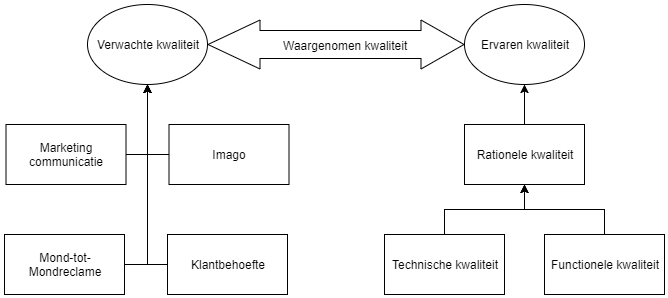
Grönroos (2007)[[6]](#footnote-7) gaat verder in op de manier waarop verwachtingen worden gecreëerd. Hij stelt, zoals in figuur 2 weergegeven, dat verwachtingen opgebouwd worden aan de hand van vier factoren:

* Marketing communicatie
* Imago
* Mond-tot-mondreclame
* Klantbehoefte

Marketingcommunicatie is alle communicatie die klanten tot zich krijgen en die een beeld vormen over welke kwaliteit de klant kan verwachten van de diensten en producten van het bedrijf. Een aanzienlijk deel van deze marketingcommunicatie heeft de partij zelf in de hand.

Het imago van een bedrijf, product of dienst wordt bepaald door de manier waarop de klanten het bedrijf zien. Dit heeft te maken hoe zij de beschikbare informatie over een bedrijf, product of dienst interpreteren.

Mond-tot-mondreclame heeft betrekking tot alle informatie die verkregen wordt via collega’s, vrienden of contacten binnen het netwerk. Het bedrijf, product of dienst heeft hier zelf relatief weinig invloed op, behalve er voor zorgen dat klanten tevreden zijn. De invloed die ze hier op hebben is dus indirect.

Klantbehoefte worden geschapen aan de hand van welke wensen de klant heeft over het bedrijf, product of dienst. 

Figuur 3: Total Perceived Quality model van Grönroos (2007)

De ervaren kwaliteit wordt opgebouwd door de combinatie van technische kwaliteit (wat wordt er geleverd) en de functionele kwaliteit (hoe wordt het geleverd). Zoals in figuur 3 weergegeven leidt dit samen tot de rationele kwaliteit van een product of dienst. Deze brengt vervolgens de ervaren kwaliteit tot stand.

## 2.3 Aan de hand van welke factoren wordt kwaliteit gedefinieerd binnen de VMS-markt?

Curtis[[7]](#footnote-8) beschrijft dat de technische kwaliteit van software tot stand komt aan de hand van vier onderdelen:

* Betrouwbaarheid
* Efficiëntie
* Veiligheid
* Onderhoudbaarheid

Betrouwbaarheid wordt beschreven als de mate van risico die een applicatie heeft om te ‘falen’. Indien een applicatie faalt is deze niet langer bruikbaar. Ook wordt betrouwbaarheid beschreven als de mate waarin fouten ontstaan nadat een applicatie wordt aangepast of uitgebreid. Voor de klanten van een ontwikkelaar van een e-commerceplatform is dit een kritiek onderdeel. De omzet van een e-commerce platform wordt bepaald door de conversie maal het aantal bezoekers maal het gemiddelde aankoopbedrag. Wanneer een applicatie offline is, zorgt dat er voor dat lopende sessies worden afgebroken (lagere conversie) en nieuwe sessies niet tot stand kunnen komen (aantal bezoekers). Dit heeft dus direct impact op de omzet.

Efficiëntie wordt beschreven als de snelheid en doeltrefbaarheid van de applicatie. Uit onderzoek van Kuan, Bock en Vathanophas[[8]](#footnote-9) heeft de snelheid en kwaliteit van een e-commerce platform meer invloed op de aankoopbeslissing dan de verschafte informatie of service op een website.

De veiligheid van een applicatie betreft het risico dat een applicatie loopt om gehackt te worden, of het risico dat er datalekken ontstaan. Sinds 25 mei 2018 is de wet “Algemene vordering gegevensbescherming” actief. Deze wet gaat over het rechtmatig omgaan met persoonsgegevens, en heeft grote gevolgen voor softwareveiligheid.  
Onderhoudbaarheid is de mate waarin de applicatie kan worden uitgebreid naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen. Door de relatief snelle ontwikkelingen binnen de (fashion) e-commerce is het belangrijk dat de bestaande applicatie kan worden uitgebreid met de nieuwste ontwikkelingen.

De functionele kwaliteit bestaat uit de manier waarop er over bovenstaande wordt gecommuniceerd, en hoe dit wordt opgeleverd aan de klant. Om dit verder uit te diepen zal SERVQUAL worden gebruikt.

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1985)[[9]](#footnote-10) stelde met SERVQUAL dat de kwaliteit van service bestaat uit vijf dimensies. Betrouwbaarheid, het vermogen om de beloofde service betrouwbaar en accuraat te leveren. Zekerheid, de mate waarin de werknemers betrouwbaar en zelfverzekerd overkomen. Tastbare zaken, zoals het uiterlijk van medewerkers, gebouwen, faciliteiten en wijze waarop communicatie gepresenteerd wordt. Empathie, de mate waarin er wordt meegeleefd met de klant, en hoeveel persoonlijke aandacht er wordt geschonken aan de klanten. Responsiviteit, de welwillendheid van het personeel om de klanten snel en adequaat te helpen.

Badri (2005)[[10]](#footnote-11) beschrijft eigenschappen waarmee deze vijf dimensies kunnen worden gemeten op binnen de softwaremarkt zoals weergegeven in tabel 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Betrouwbaarheid | Beloven iets op een bepaald tijdstip uit te voeren en het daadwerkelijk doen  Oprechte betrokkenheid tonen bij het oplossen van bugs en foutmeldingen  Betrouwbaar zijn  Foutloze administratie nastreven |
| Zekerheid | De medewerkers geven de klanten zelfvertrouwen in het gebruik van de software  Klanten voelen zich veilig in de transacties met het bedrijf  Klanten worden netjes aangesproken en ontvangen bij meetings  De medewerkers hebben voldoende kennis in huis om het werk uit te voeren |
| Tastbare zaken | De soft- en hardware is up to date  Het bedrijfspand is visueel aantrekkelijk  Medewerkers zien er verzorgd uit  Het uiterlijk van het bedrijf komt overeen met de geleverd service |
| Empathie | Gebruikers van de software krijgen individuele aandacht en trainingen  Het bedrijf is bereikbaar op gewenste tijdstippen  Medewerkers zijn in staat om individuele aandacht te geven  Het bedrijf heeft het beste met de gebruikers van de software voor  Het bedrijf begrijpt de branchspecifieke software wensen van de klanten |
| Responsiviteit | Er wordt gecommuniceerd over wanneer bepaalde service wordt verleend  Medewerkers kunnen direct service verlenen aan de klanten  Medewerkers zijn altijd welwillend om te helpen  Medewerkers zijn nooit te druk om verzoeken te beantwoorden |

Tabel 1: De vijf dimensies van functionele kwaliteit binnen de software markt opgesteld door Badri (2015)

Het SERVQUAL-model geeft aan waar de verwachtingen van de klant verkeerd geïnterpreteerd of uitgevoerd kunnen worden, waardoor de verleende service disconform tot stand komt. Het model ligt aan de hand van vijf zogenaamde gaps toe waar er mismatches kunnen ontstaan. Dit model wordt weergeven in figuur 4.

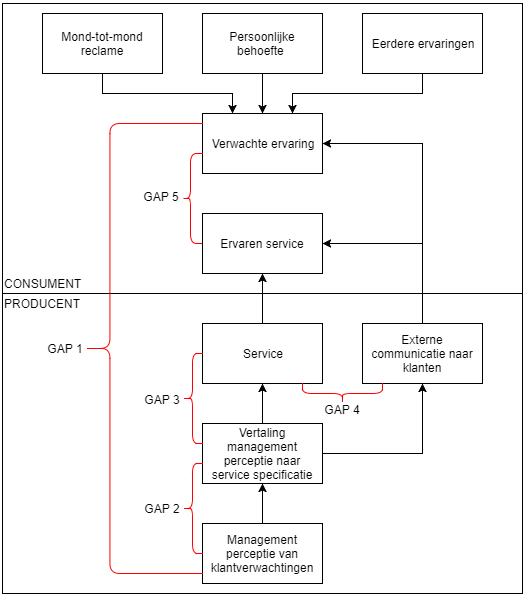
**GAP 1:** Dit is het verschil tussen wat de klant verwacht en wat het management van de serviceverlener denkt dat de klant verwacht. Wanneer deze niet overeenkomen, zal er een verschil ontstaan tussen de verwachting en de uiteindelijke prestatie.

**GAP 2:** Dit is het verschil tussen wat het management denkt dat de klant verwacht en hoe ze deze verwachtingen waar willen maken. Indien deze vertaalslag onvoldoende gemaakt wordt, ontstaat er ook een disconformatie bij de klant.

**GAP 3:** Wanneer de uitvoerende werknemers de opdrachten vanuit het management niet waar kunnen maken zal de verleende service uiteindelijk niet overeenkomen met wat de klant verwacht.

**GAP 4:** Deze gap is het verschil tussen de afgeleverde service en hetgeen het management naar buiten uit communiceert richting de klanten. Deze communicatie draagt ook bij in de verwachte ervaring.

**GAP 5:** Deze gap wordt uiteindelijk gevormd door de vier eerder genoemde gaps. Gap 5 is dan ook het verschil tussen de verwachte ervaring en de uiteindelijk verleende service.

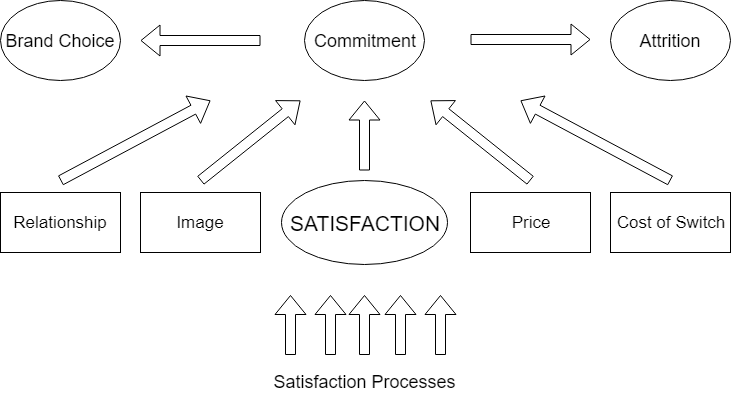


Figuur 4: SERVQUAL-model van Parasuraman et al (1985)

## 2.4 Hoe wordt klantloyaliteit opgebouwd?

Pelsmacker(2014)[[11]](#footnote-12) beschrijft dat er een verschil is tussen klantloyaliteit en herhaalaankopen. Herhaalaankopen betekent niet altijd dat klant trouw is aan het merk of bedrijf.

Klanttrouw, of klanttoewijding, wordt niet alleen opgebouwd door tevredenheid, maar ook door de relatie met de klant, het imago van het merk of bedrijf, de prijs de betaald wordt, en de kosten die de klant moet maken om over te stappen op een alternatief merk of bedrijf. Deze verbanden worden weergegeven in het model in figuur 5. Hoe trouw de klant is, bepaalt vervolgens of de keuze blijft vallen op het huidige merk of bedrijf, of dat de keuze valt op een concurrent. In dat laatste geval treedt er zogenaamd ‘attrition’ op, het verlies van klanten.



Figuur 5: De Pelsmacker (2014)

Omdat het uiteindelijke doel van dit klanttevredenheidsonderzoek het aanblijven van klanten is, moet volgens de theorie van Pelsmacker (2014) niet alleen worden gekeken naar de tevredenheid van de klanten, maar ook wat hun perceptie is ten aanzien van de klantrelatie, het imago, het prijsbeleid en de kosten die de klant moeten maken om over te stappen naar de concurrent. Deze laatste speelt binnen de VMS-markt een kritieke rol.

## 2.5 Hoe ziet de B2B Customer Journey er uit in de software markt?

De Customer Journey is de weg die de klant bewandeld voor, tijdens en na de aankoop van een nieuw product of dienst. Onderstaand Customer Journey B2B model van Bozek (2015)[[12]](#footnote-13) in figuur 6 is het model welke deze klantreis in kaart brengt voor de B2B software markt.



Figuur 6: De Customer Journey B2B opgesteld door Bozek (2015)

Doordat de Customer Journey op deze manier in kaart wordt gebracht wordt er inzichtelijk gemaakt waar er binnen deze Journey de klanttevredenheid kan worden verbeterd. Norton & Pine II (2013)[[13]](#footnote-14) beschrijven dit als volgt: *“In essence, customer journey means the sequence of events – whether designed or not – that customers go through to learn about, purchase and interact with company offerings.”*

In dit onderzoek wordt de Customer Journey van de klanten van een e-commerce ontwikkelaar in kaart gebracht. Er wordt gekeken naar het proces welke nieuwe en bestaande klanten doorlopen. Bij nieuwe klanten wordt het proces gevolgd voor een aankoop van een nieuw e-commerce platform, voor bestaande klanten voor een tweede e-commerce platform, of voor grote uitbreidingen aan een bestaand platform.

## 2.6 Wat zijn kenmerken van Customer Intimacy?

De waardestrategie customer intimacy is een van de drie ‘Value Disciplines’ van Traecy en Wiersma (1993). De overige twee zijn ‘Product Leadership’ en ‘Operational Excecllence’.

Product Leadship kenmerkt zich als de waardestrategie die zich het meest richt op het produceren van de beste en meest innovatieve producten. Om dit te doen moeten bedrijven zichzelf constant uitdagen op drie gebieden: creativiteit in nieuwe producten, snelheid van commercialiseren van deze nieuwe producten, en het vinden van nieuwe oplossingen voor problemen die de vorige producten opgelost hebben. Vertaald naar de B2B softwaremarkt betekent dit dat het zaak is om altijd bezig te zijn met nieuwe functionaliteiten en het snel implementeren hiervan. Nadeel hieraan kan zijn dat er fouten gemaakt worden welke na implementatie niet meer eenvoudig op te lossen zijn. Ook kan het maken van dergelijke fouten zorgen voor een beschadigde relatie tussen een softwarebedrijf en haar klanten. Dit leidt ertoe dat minder kwaliteit wordt ervaren binnen het door Badri (2015)[[14]](#footnote-15) beschreven onderdeel Betrouwbaarheid.

Operational Excellence kenmerkt zich door het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de werkzaamheden die nodig zijn voor het leveren van de dienst of producten. Hierdoor vallen de kosten laag uit en kan het bedrijf zich op basis hiervan differentiëren ten opzichte van overige bedrijven. Wanneer dit vertaald wordt naar de B2B software markt zal dit zich vertalen in standaardoplossingen, waar weinig tot geen maatwerk in mogelijk is. Hierdoor zijn de software oplossingen eenvoudig meerdere malen te implementeren, waardoor de kosten gedrukt blijven.

Customer Intimacy is de derde waardestrategie benoemt door Traecy et al. (1993). Deze waardestrategie kenmerkt zich door het constant aanpassen van de producten en diensten aan de wensen van de klant. Dit uit zich binnen de softwaremarkt niet alleen het ontwikkelen van branche- en klant specifieke oplossingen, maar ook in het accepteren van opdrachten. Er wordt hierbij niet gedacht aan de waarde die de initiële opdracht oplevert, maar meer wat de Lifetime Value is van de klant. Dit zou voor een software bedrijf kunnen betekenen dat het investeren in een koppeling met een nieuwe derde partij om een nieuwe klant binnen te halen een optie is, ook als deze investering in eerste instantie niet winstgevend is.

### Welke plaats heeft Customer Intimacy in de B2B Customer Journey van de software markt?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt de theorie van Traecy et. Al (1993) afgezet tegen de door Bozek(2015) benoemde Customer Journey.

Stap 1: Sales, Marketing, Contracten.

In deze stap kan Customer Intimacy worden toegepast door tijdens het maken van voorstellen rekening te houden met de eerder genoemde Lifetime Value van een potentiele nieuwe klant, ten opzichte van de eenmalige opbrengst van de klant bij het bouwen van een nieuw e-commerce platform of functionaliteit. (Traecy et al. 1993) Ook als de opbrengst van het initiële project niet winstgevend is, kan het ontwikkelen hiervan uiteindelijk winstgevend worden wanneer de nieuwe klant loyaal blijft na de initiële aankoop, of wanneer de ontwikkelde functionaliteit later ook bij andere klanten kan worden verkocht. Keil en Carmel (1995)[[15]](#footnote-16) melden dat er tevens een belangrijke rol is weggelegd voor Accountmanagement als schakel tussen de klant en de ontwikkelaar. Zij beschrijven dat 90% van de software projecten de input nodig heeft van accountmanagement, maar dat deze schakel vaak niet goed functioneert, deels door de antipathie tussen de technische en commerciële afdelingen binnen een bedrijf. Dit terwijl de input van de klant juist bij het implementeren van Customer Intimacy binnen een organisatie van belang is.

Stap 2: Implementatie en livegang

In deze stap kan Customer Intimacy worden geïmplementeerd door de klant nauw te betrekken bij het implementeren van de ontwikkelde software oplossingen. Uit onderzoek blijkt (Cockburn & Highsmith, 2001)[[16]](#footnote-17) dat regelmatig status updates te geven en tussentijdse opleveringen af te spreken kan de klant regelmatig feedback geven, en is de kans hierdoor groter dat de klant uiteindelijk krijgt wat deze verwacht. Bij de livegang van een uiteindelijk geïmplementeerde software oplossing is het belangrijk om snel te schakelen indien er iets verkeerd gaat. Binnen de software markt houdt dat in dat er een development team stand-by staat in het geval dat er iets verkeerd gaat, zodat eventuele issues snel verholpen kunnen worden.

Stap 3: Nazorg en voortdurende support

Dac-Buu en Chow (2008)[[17]](#footnote-18) concluderen dat tijdens de nazorg periode en de periode die daar op volgt het van belang is begrip te tonen voor de situatie waarin de klant zich bevindt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat door eigen toedoen de implementatie van een nieuwe functionaliteit tot problemen leidt binnen de organisatie van de klant. Dit kan zijn omdat er niet voldaan is aan de gestelde software eisen, of door onopgeleid personeel. In deze gevallen moet er worden meegedacht door de leverancier van de software, en moet de klant waar nodig ondersteunend worden. Het is natuurlijk ook mogelijk dat er onvoorziene problemen aan de kant van de leverancier aan het licht komen. In die gevallen is het belangrijk om de situatie uit te leggen aan de klant en begrip voor de situatie te creëren. Door hier open over te communiceren weten de klanten waar ze aan toe zijn.

Stap 4: Facturatie

Binnen deze stap is het belangrijk dat de klanten de op de juiste momenten de juiste facturen ontvangen. Dit houdt in dat facturen pas verzonden worden wanneer ook de problemen uit de nazorg periode zijn verholpen, en niet direct na livegang.

Stap 5: Account en Relatiemanagement

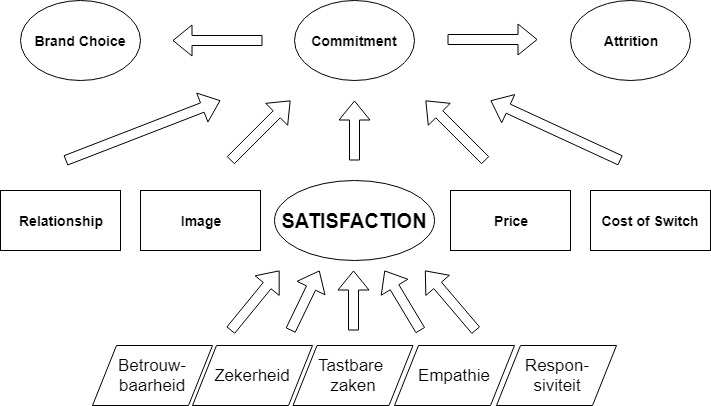
Nadat stappen 1 tot en met 4 zijn doorlopen komt de accountmanager terug in de Customer Journey van de klant. Nadat er een succesvolle implementatie is doorlopen is het aan de Accountmanager om de klant te benaderen over de positieve en negatieve kanten van het proces tot nu toe. Hierdoor kunnen klanten ook na de initiële nazorgperiode nog feedback geven. Hier kan waardevolle informatie voor toekomstige projecten worden achterhaalt (Grudin, 1991)[[18]](#footnote-19).

Stap 6: Intentie en Uitkomst:

De som van de eerste 5 stappen heeft invloed op de klantretentie, loyaliteit van de klant en het mogelijk hernieuwen van bestaande contracten.

## 2.7 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn theorieën en modellen besproken welke relevant zijn voor de begrippen klanttevredenheid, klantloyaliteit, customer journey en customer intimacy. Onder andere zijn de modellen van De Pelsmacker (2014) en het SERVQUAL model van Parasuraman et al. (1985) besproken. Het in figuur 7 weergegeven conceptuele model is geen zelf ontworpen model, maar een combinatie van deze twee modellen. Dit conceptuele model geeft weer hoe, aan hand van de besproken theorie, de service kwaliteit bijdraagt aan de klanttevredenheid en klantloyaliteit.



Figuur 7: Conceptueel model

Aan de hand van dit conceptueel model kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld met betrekking tot Divide:

**Hypothese 1**

De mate van empathie heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Sales & Marketing.

**Hypothese 2**

De mate van betrouwbaarheid heeft een negatieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Professional Services.

**Hypothese 3**

De mate van empathie heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Customer Support.

**Hypothese 4**

De mate van responsiviteit heeft een negatieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Research & Development.

**Hypothese 5**

De mate van betrouwbaarheid heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling General & Administration.

## 2.8 Operationalisatie

In deze paragraaf wordt besproken hoe de opgestelde hypothesen zullen worden getoetst.

Parasuraman et al. (1985) beschrijven in het SERVQUAL model de vijf factoren waarmee de kwaliteit van service is opgebouwd. Badri (2005) stelt dat deze vijf onderdelen specifiek te onderzoeken zijn voor de softwaremarkt door klanten vragen te stellen over specifieke onderwerpen per factor. Deze onderwerpen staan weergegeven in tabel 1.

Om de hypothesen uit paragraaf 2.6 te toetsen worden de respondenten gevraagd om een algemene beoordeling per afdeling te geven. Vervolgens worden er specifiekere vragen per afdeling gesteld. Deze specifieke vragen kunnen per SERVQUAL factor worden gegroepeerd worden aan de hand van de door Badri (2005) opgestelde onderwerpen. Wanneer er een correlatie wordt gevonden tussen de antwoorden per SERVQUAL factor en de vraag over de algemene klanttevredenheid, kan per afdeling worden vastgesteld of deze factor een positieve of negatieve invloed heeft op de klanttevredenheid.

Hieronder wordt uiteengezet door middel van welke vragen de onderwerpen worden bevraagd per afdeling.

**Hypothese 1:** *De mate van empathie heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Sales & Marketing.*

Om deze hypothese te kunnen bevestigen zijn de volgende vragen gesteld. Hoe beoordeel je de afdeling Sales en Marketing ten aanzien van:

* Kennis van de branche
* Mate van strategische input
* Bereikbaarheid
* Begeleiding

**Hypothese 2:** *De mate van betrouwbaarheid heeft een negatieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Professional Services.*

Om deze hypothese te kunnen bevestigen zijn de volgende vragen gesteld. Hoe beoordeel je de afdeling Professional Services ten aanzien van:

* Betrouwbare tijdsplanning
* Kwaliteit van oplevering
* Kwaliteit van testen
* Nakomen van gemaakte afspraken

**Hypothese 3:** *De mate van empathie heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Customer Support.*

Om deze hypothese te kunnen bevestigen zijn de volgende vragen gesteld. Hoe beoordeel je de afdeling Customer Support ten aanzien van:

* Begeleiding
* Bereikbaarheid
* Klantvriendelijkheid
* Kennis van de branche

**Hypothese 4:** *De mate van responsiviteit heeft een negatieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Research & Development..*

Om deze hypothese te kunnen bevestigen zijn de volgende vragen gesteld. Hoe beoordeel je de afdeling Research & Development ten aanzien van:

* Proactiviteit op het gebied van nieuwe ideeën
* Communicatie over ontwikkelingen

**Hypothese 5:** *De mate van betrouwbaarheid heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling General & Administration.*

Om deze hypothese te kunnen bevestigen zijn de volgende vragen gesteld. Hoe beoordeel je de afdeling General & Administration ten aanzien van:

* Produceren accurate facturen

# Hoofdstuk 3 Verantwoording onderzoek

Dit hoofdstuk heeft als doel om de methode van onderzoek te verantwoorden. Het handelen op het gebied van theoretisch, kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek wordt verantwoordt. Tevens wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek beschreven.

## 3.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek vormt de basis voor een onderzoeksrapport. Dit beschrijven Saunder et al.[[19]](#footnote-20) in 2007. Het theoretisch onderzoek uit hoofdstuk 2 borduurt voort op de deelvragen 1 t/m 5 uit de probleemformulering in hoofdstuk 1. Om de huidige klanttevredenheid van Divide te kunnen vaststellen zijn de begrippen klanttevredenheid, klantloyaliteit, B2B customer journey en customer intimacy onderzocht. Hierbij zijn meerdere online databanken gebruikt. Dit zijn ACM Digital Library, Google Scholar, EBSCOhost, Narcis en HBO Kennisbank.

## 3.2 Kwalitatief onderzoek

Om vanuit het opgestelde theoretisch kader beter tot een enquête te kunnen komen is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Tijdens dit onderzoek zijn zes klanten geïnterviewd uit verschillende retail- en klantsegmenten. Deze interviews zijn gehouden tijdens bezoeken van de klant aan het kantoor van Divide. De klanten zijn telefonische benaderd of zij wilden meewerken aan het interview. Als structuur voor deze interviews is een topiclist opgesteld op basis van de theorie en de afdelingen binnen Divide. Deze topiclist is terug te vinden in bijlage I. De verbatims van deze interviews staan in bijlage VI. De resultaten van de intervieuws zijn geanalyseerd aan de hand van analyseschema´s, deze zijn weergegeven in bijlage II. In tabel 2 is weergegeven wanneer en via welke methode de interviews hebben plaatsgevonden en welke type klanten er is gebruikt voor het interview.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | M/V | Datum | Retailsegment | Klantsegment | Gespreksduur | Methode |
| 1. | M | 06-11-2018 | Sport | A | 00:15:12 | Face-to-face |
| 2. | M | 06-11-2018 | Schoenen | A | 00:21:35 | Face-to-face |
| 3. | V | 07-11-2018 | Fashion | A | 00:18:56 | Face-to-face |
| 4. | V | 08-11-2018 | Fashion | B | 00:21:33 | Face-to-face |
| 5. | V | 13-11-2018 | Fashion | B | 00:20:45 | Face-to-face |
| 6. | M | 13-11-2018 | Sport | C | 00:19:33 | Face-to-face |

*Tabel 2: Overzicht kwalitatieve onderzoek*

## 3.3 Kwalitatief onderzoek

Tijdens het kwalitatieve onderzoek wordt via een online enquête de ervaren kwaliteit van dienstverlening van de klanten van Divide onderzocht. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek via een online enquête omdat dit de respondenten in staat stelt om deel te nemen aan het onderzoek op het moment dat het hen uit komt. Tevens zorgt dit er voor dat de klanten niet beïnvloed worden door de mening van anderen. Dit is bij onderzoek via een focusgroep wel een risico. Daarbij komt dat het organiseren van een focusgroep planning technisch een uitdaging vormt. Vanuit de opdrachtgever werd dit dan ook om deze reden afgeraden. Om toch in staat te kunnen zijn om een relatief grote groep respondenten te kunnen bevragen is er gekozen voor een online enquête. Deze online enquête is opgesteld en afgenomen door het gebruik van Google Forms. De gegevens zijn verwerkt met behulp van SPSS. De enquête is terug te vinden in Bijlage IV. Het versturen van de via Google Forms opgestelde enquête is gebruik gemaakt van Divide.MIX, het mailprogramma ontwikkeld door Divide.

Vanwege de relatief kleine omvang van het klantenbestand is gekozen om de gehele populatie te nemen als bruto steekproef. Voor de werving en selectie van deze populatie is gebruik gemaakt van het intranet van Divide. Binnen dit systeem staan alle klanten inclusief contactinformatie opgeslagen. Het totale bestand van klanten die op dit moment een actieve webshop hebben bij Divide bevat op dit moment 99 klanten. Deze hebben in totaal 143 webshops draaien in het beheer van Divide. Deze klanten zijn binnen het intranet van Divide tevens gekenmerkt met het klantsegment waar ze in zitten. Deze segmenten zijn ingedeeld op basis van jaarlijkse contractomzet en terug te vinden in tabel 3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Klantsegment | Contractomzet | Aantal klanten |
| A | €30.000,- en hoger | 17 |
| B | €10.000,- tot €30.000 | 31 |
| C | Tot €10.000,- | 51 |

*Tabel 3: verdeling klantenbestand Divide*

Vanuit de opdrachtgever is vastgesteld dat het geschatte responspercentage 50% is. Bij een totale populatiegrootte van 99 respondenten en een betrouwbaarheidsniveau van 95% zorgt dit voor een foutmarge van 10%. De steekproef calculatie is weergegeven in tabel 4.

|  |  |
| --- | --- |
| Standaardafwijking | Z= 1,67 |
| Populatie | N= 99 |
| Verwacht spreiding | P= 50% |
| Foutmarge | S= 10% |
|  |  |
| Benodigde netto steekproef | N= 50 |

*Tabel 4: steekproef calculatie*

## 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek worden bepaald om de kwaliteit te waarborgen en om de juiste conclusies te kunnen trekken. Van belang is om meetfouten te minimaliseren. Dit kan door het vaststellen van de eigenschappen van de metingen. Deze worden hieronder beschreven.

#### Interne validiteit

Het is belangrijk dat de juiste onderzoeksmethodes worden gekozen om tijdens dit onderzoek de juiste conclusies te kunnen trekken. Hierbij dient voorkomen te worden dat er sociaal wenselijk gedrag vertoont wordt. Er is gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. De fieldresearch kan worden verdeeld is kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Op deze manier zijn verschillende invalshoeken benaderd om de kwaliteit van dit onderzoek te kunnen waarborgen. Dit wordt triangulatie genoemd.

De topic lijst voor het kwalitatieve onderzoek is, voor dat deze in gebruik is genomen, getest door de afdelingsmanagers van elke afdeling. Hun kennis en kunde kan bijdragen aan de validiteit van dit onderzoek.

#### Externe validiteit

De resultaten uit dit onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd. Dat houdt in dat het onderzoek ook kan worden gebruikt voor andere bedrijven die actief zijn binnen de VMS-markt.

Verder zorgt de keuze voor een online enquête er voor dat de afname van deze enquête is gebeurd in de voor de respondent vertrouwde omgeving.

#### Betrouwbaarheid

Er zijn handelingen verricht om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo groot mogelijk te maken. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de opgestelde enquête is verstuurd naar de gehele populatie. Vanuit ieder segment is een klant gevraagd mee te doen aan het onderzoek.

Tevens is er bij het versturen van het formulier gekozen voor de optie om de beschikbare antwoorden van volgorde te laten veranderen per respondent, om uit te sluiten dat de volgorde van de antwoorden invloed heeft op het gegeven antwoord.

# Hoofdstuk 4 Intern onderzoek

Zoals in de probleemformulering is aangegeven, is Divide begin 2018 is overgenomen door TSS. Deze overname heeft voor een duidelijkere structuur gezorgd binnen Divide. Deze structuur blijkt uit het opnieuw indelen van afdelingen na de overname. Deze afdelingen zijn ieder verantwoordelijk voor één van de Satisfaction Processes uit het model van Pelsmacker (2014) weergegeven in figuur 5. Om deze te kunnen onderzoeken is binnen Divide intern onderzoek gedaan. Het doel hiervan is om te achterhalen welke processen er zijn, hoe deze zijn vormgegeven en op welke manier klanten hiermee in aanraking komen. Om dit te achterhalen is er informatie verzameld via de eindverantwoordelijke managers van elke afdeling. De informatie over deze processen wordt gebruikt om de vragenlijst op te stellen voor het kwantitatieve onderzoek.

De bedrijfsprocessen van Divide kunnen worden onderverdeeld in 5 afdelingen.

* **Sales & Marketing (S&M)**New business, accountmanagement en marketingcommunicatie
* **Professional Services (PS)**Projectimplementatie van (e-commerce)functionaliteiten
* **Customer Support (CS)**  
  Klantenservice (SLA), hosting, performance en stabiliteit
* **Research & Development (R&D)**

Ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten (releases) en verbeteringen, uitbreidingen aan het e-commerce platform.

* **General & Administration (G&A)**Administratie

## 4.1 Sales & Marketing (S&M)

#### Intern proces

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de verkoop van de producten en diensten van Divide aan nieuwe en bestaande klanten, het onderhouden van de relatie tussen Divide en haar klanten, en de marketingcommunicatie.   
Voor het werven van nieuwe klanten wordt er binnen het bestaande netwerk van Divide en haar partners gezocht naar nieuwe prospects. Veel klanten van Divide worden dan ook geworven via geallieerde leveranciers van ERP systemen. Omdat Divide technisch partner is van deze leveranciers, en hierdoor naadloos kan aansluiten op die ERP systemen, is het relatief eenvoudig om e-commerce oplossing aan te kunnen bieden aan klanten van deze partners. Concurrenten van Divide moeten voor een gelijke aansluiting veelal een nieuwe koppeling ontwikkelen, waar het voor Divide een gestandaardiseerd product is. Dit geeft Divide concurrentievoordeel.

Voor bestaande klanten wordt gedaan aan upselling van Service Level Agreements. Deze SLA’s bevatten drie onderdelen: Hosting, Customer Support en Omnichannel Business.

In het onderdeel hosting wordt bepaald welke type inrichting er pas bij de omvang en het groeipotentieel van de klant. Divide biedt hierin meerdere mogelijkheden. Indien een klant groeit, moet de hosting op maat blijven, en zorgt Sales & Marketing er voor dat de klanten op een hostingomgeving staat die bij hun omvang past. In het onderdeel Customer Support wordt er gekeken naar de mate waarin de klant gebruik maakt, of gebruik gaat maken van de afdeling Customer Support. Ook hierin biedt Divide meerdere mogelijkheden. Dit gaat van ‘Best Effort’, waarin er alleen tijdens kantoortijden service zal worden verleend zonder dat hier verdere rechten aan verbonden zijn, tot aan ‘Full Service’, waarbij er 24/7 support plaatsvindt en er gewerkt wordt met vooraf opgesteld reactie- en oplostermijnen. In het onderdeel Omnichannel Business wordt er samen met de klanten van Divide vastgesteld hoe de ontwikkelingsroadmap van de klanten van Divide vormgegeven wordt. Hier in wordt vastgelegd op welke manier de software van Divide zich de komende jaren zal gaan ontwikkelen. 60% hiervan wordt bepaald door Divide. 40% hiervan kan worden ingevuld door de klant zelf.

#### De afdeling S&M in cijfers

Er zijn totaal vier werknemers binnen de afdeling Sales & Marketing. Deze vier medewerkers bestaan uit drie fulltime accountmanagers, en één parttime marketingmedewerker.

Het totaal aantal accounts dat op dit moment een actieve webshop heeft is 99 klanten. Deze 99 klanten hebben in totaal 143 e-commerce platformen. De verdeling qua ERP systeem van deze 143 e-commerce platformen staat weergegeven in grafiek 1.

n=99

Grafiek 1:Verdeling klanten per ERP systeem

De huidige klanten van Divide zijn ingedeeld in drie segmenten. Deze zijn ingedeeld op basis van de contractomzet van de klant:

* Segment A Contractomzet van €30.000,- en hoger
* Segment B Contractomzet van €10.000,- tot €30.000
* Segment C Contactomzet tot €10.000,-

De verdeling van deze segmenten is te vinden in grafiek 2.

n=99

Grafiek 2: Segmentatie klantenbestand Divide

## 4.2 Professional Services (PS)

#### Intern proces

De werkzaamheden van Professional Services kunnen worden onderscheiden in twee onderdelen: het klaarzetten, vormgeven en inrichten van nieuwe webshops en het implementeren van nieuwe functionaliteiten voor bestaande webshops. Deze onderdelen worden uitgevoerd via een nauwe samenwerking tussen projectmanagers en front-end developers. Projectmanagers waarborgen de voortgang en verzorgen de communicatie met de klanten. Front-end developers zijn de uitvoerende, technische kracht welke nieuwe webshops bouwen, of nieuwe functionaliteiten toevoegen aan bestaande webshops.

Nadat de projecten zijn ontwikkeld en intern opgeleverd, worden deze ter test en acceptatie opgeleverd aan de klant. Wanneer de klanten akkoord zijn met het opgeleverd werk, wordt er een livegang gepland. Na livegang kan de klant gebruikmaken van hetgeen is opgeleverd. Vervolgens wordt er met de klant een nazorgperiode afgesproken. Binnen deze periode kunnen eventueel gemelde fouten nog gecorrigeerd worden binnen de uren gealloceerd voor het project.

#### De afdeling PS in cijfers

De afdeling bestaat uit vijf projectmanagers die allen fulltime werkzaam. Daarnaast zijn er 7 front-end ontwikkelaars. De doelstelling van Professional services is om per jaar 30 nieuwe e-commerce platformen neer te zetten. Dit kunnen e-commerce platformen zijn voor nieuwe, en bestaande klanten zijn. Ook volledige herbouw van bestaande, maar verouderde platformen worden meegerekend als een nieuw e-commerce platform.

## 4.3 Customer Support (CS)

#### Intern proces

Nadat de eerder genoemde nazorgperiode vanuit de afdeling Professional Services is afgelopen, wordt de nieuwe webshop of functionaliteit overgedragen naar afdeling Customer Support. Deze afdeling is verantwoordelijk voor:

* Server- en databasebeheer
* Uptime van applicaties
* Monitoring
* Plaatsen van hotfixreleases
* Supportsysteem
* Nakomen van afspraken binnen de SLA

Al deze zaken hebben een gezamenlijk doel: de klant behouden.

Veel van deze zaken zijn bedoeld om het e-commerce platform van de klant zo succesvol mogelijk draaiende te houden. Serverbeheer zorgt er voor dat de software van de server waar de webshop op draait altijd de laatste versies heeft, om zo stabiliteit en veiligheid te kunnen garanderen. Database beheer zorgt er voor dat er geen onnodige data blijft opgeslagen waardoor applicaties kunnen vertragen of uit kunnen vallen.

Daarnaast biedt Divide extra monitoring aan. Hierbij wordt er 24/7 gecontroleerd of onder andere de datasynchronisatie met derde partijen succesvol is verlopen, of het betaalproces nog op gang is, en of het e-commerce platform nog bereikbaar is voor consumenten.

Tevens heeft Divide een supportsysteem beschikbaar voor haar klanten. Hierin staat een overzicht waarin alle functionaliteiten beschreven staan, en wordt er uitgelegd hoe deze ingericht en gebruikt kunnen worden. Naast deze kennisbank kunnen klanten in dit systeem ook tickets aanmaken. In deze tickets kunnen klanten vragen stellen, bugs melden en kleine wijzigingsverzoeken doorgeven. Deze worden grotendeels door de afdeling Customer Support zelf afgehandeld. Waar nodig wordt er hulp ingeschakeld van de afdeling Professional Services of Research & Development. Indien het tickets zijn van klanten met een ‘Full Service’ SLA moet er rekening gehouden worden met de reactie- en doorlooptermijnen die afgesproken zijn binnen deze SLA.

#### De afdeling CS in cijfers

De afdeling CS bestaat uit zeven medewerkers. Het team bestaat uit één afdelingsmanager, één coördinator, en vijf supportmedewerkers. In 2018 zijn er in totaal 7257 meldingen verwerkt. Van deze meldingen zijn 68% afkomstig van de top 30 klanten. Deze verhouding wordt weergegeven in grafiek 3. De overige meldingen zijn aangemaakt door overige klanten, partnerpartijen of overige externe partijen. In totaal zijn er 259 verschillende organisaties geweest die meldingen hebben aangemaakt bij Divide. Van de 7257 meldingen zijn 5986 meldingen gedaan via de mail, 726 via de telefoon, en 545 direct via het supportsysteem.

n=7257

Grafiek 3: Aantal meldingen top 30 klanten versus overige klanten

## 4.4 Research & Development (R&D)

#### Intern proces

De afdeling Research & Development (R&D) is binnen Divide verantwoordelijk voor de ontwikkelingen aan het gestandaardiseerde e-commerce platform van Divide. Dit gestandaardiseerde platform voldoet in de basis al grotendeels aan de branchspecifieke eisen en wensen binnen de e-commercemarkt van fashion-, sport- en schoenenretailers, maar kan worden aangepast en uitgebreid naar wensen van de klant. Ook worden er koppelingen gebouwd met nieuwe ERP systemen, om nieuwe klanten te kunnen werven. Deze ontwikkelingen worden grotendeels gefinancierd door inkomsten gegenereerd uit de SLA-overeenkomsten van bestaande klanten. Nieuwe functionaliteiten worden in overleg met Sales & Marketing en de klant ontworpen. Dat houdt in de klanten in een vroeg stadium worden betrokken bij het schrijven van de Functionele- en Technische Ontwerpen (FO en TO). Dit wordt gedaan om er zeker van de zijn dat hetgeen wat ontwikkeld gaat worden, ook aansluit op de klantwensen. Het gehele proces tussen FO en TO tot aan testen en implementatie bij een pilotklant, valt binnen de verantwoordelijkheid van Research & Development. Wanneer een nieuwe functionaliteit door de pilotfase heen is, wordt deze officieel gereleased. Na een release kan deze functionaliteit verder verkocht worden door Sales & Marketing, en worden toekomstige implementaties van deze functionaliteit gedaan door de afdeling Professional Services.

Naast het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten wordt Research & Development indien nodig ook aangeschakeld voor het onderhoudt aan bestaande functionaliteiten. Wanneer bugs gevonden worden in huidige functionaliteiten worden deze in het gestandaardiseerde product opgelost, en vervolgens door de afdeling Research & Development in een zogenaamde hotfixrelease vrijgegeven. Het plaatsen van een dergelijke hotfixrelease bij klanten wordt uitgevoerd door Customer Support

#### Afdeling R&D in cijfers

De afdeling bestaat uit één afdelingsmanager, twee front-end developers, zes back-end developers en een developer welke verantwoordelijk is voor functionele- en technische ontwerpen. In 2018 zijn in totaal zeven minor releases geweest, met in totaal 25 nieuwe functionaliteiten. Daarnaast zijn er wekelijkse hotfix releases gemaakt. Dit zijn in totaal 49 releases geweest. Deze releases waren bugfix releases.

## 4.5 General & Administration (G&A)

#### Intern proces

De afdeling General & Administration is verantwoordelijk voor het versturen van uitgaande facturen, en het betalen van inkomende facturen. Er wordt op gestuurd om zoveel mogelijk facturatie te laten verlopen via contracten met het doel de terugkerende omzet te verhogen. Het voordeel aan terugkerende omzet is dat het bij het maken van de begroting al zeker is hoeveel geld er binnen gaat komen. Het werk voorafgaande aan de uitgaande facturen, die niet via contractenomzet gefactureerd worden, wordt uitgevoerd door Professional Services en Customer Support. De facturen vanuit Professional Services komen vanuit nieuwe webshops die verkochten worden. Het toevoegen van nieuwe functionaliteiten aan bestaande shops wordt gefactureerd via de Service Level Agreement. De facturen vanuit Customer Support komen uit geregistreerde uren in het ticketsysteem. Alleen gebruikersvragen, wijzigingsverzoeken en consultancy worden gefactureerd. Meldingen van bugs in het systeem en eventueel daarop volgende hotfixreleases worden niet gefactureerd. Wel is dit onderdeel opgenomen binnen de Service Level Agreement. De inkomende facturen zijn voornamelijk voor het inkopen van servers bij de hostingmaatschappij, of de aanschaf van softwarelicenties.

# Hoofdstuk 5 Fieldresearch

## 5.1 Enquête

De enquête (bijlage IV) is opgesteld aan de hand van de beschreven bedrijfsprocessen in de interne analyse in hoofdstuk 4 en het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek aan de hand van interviews. De verbatims van deze interviews zijn terug te vinden in bijlage VI. De interne processen en interviews zijn afgezet tegen de beschreven onderdelen in de SERVQUAL theorie van Parasuraman et al. (1984) en de toespitsing hiervan op de softwaremarkt door Badri (2005). Ieder van de bevraagde onderwerpen kunnen worden onderverdeeld in de factoren betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie, of responsiviteit. De enquête heeft als doel om genoeg data te verzamelen om de opgestelde deelvragen te kunnen beantwoorden, en de hypothesen te kunnen bevestigen of weerleggen.

## 5.2 Resultaten fieldresearch

In dit hoofdstuk wordt de uitkomst van het kwantitatieve onderzoek besproken. De uitkomsten van de afgenomen enquête worden hier per onderdeel gepresenteerd. De statistische toetsing van de resultaten zijn terug te vinden in Bijlage III. De enquête is verdeeld in zes onderdelen:

* Algemene vragen
* Vragen over Sales & Marketing
* Vragen over Professional Services
* Vragen over Customer Support
* Vragen over Research & Development
* Vragen over General & Administration

Bij elk onderdeel is eerst een algemene indruk gevraagd, waarna er afdelingsspecifieke vragen zijn gesteld. De gehele enquête kan worden teruggelezen in bijlage IV. Het totaal aantal respondenten van deze enquête is 47. De verdeling van deze respondenten naar klantsegment (zie paragraaf 4.1) is te vinden in grafiek 4.

n=47

Grafiek 4: Verdeling netto steekproef

**Algemene vragen**

Om inzicht te verkrijgen in de algemene indruk van Divide is een viertal vragen gesteld over de algemene kwaliteit van Divide, de prijsperceptie en het imago van Divide. De resultaten zijn hieronder per onderdeel weergegeven.

n=47

Grafiek 5: Algemene beoordeling Divide

In grafiek 5 wordt weergegeven dat in totaal 86% van de respondenten Divide de beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’ geeft. Slechts 12% van de respondenten zegt de algemene kwaliteit ‘Matig’ te vinden.

n=47

Grafiek 6: Prijs/kwaliteitsverhouding

n=47

Grafiek 7: Prijs ten opzichte van andere leveranciers

Uit de resultaten in grafiek 6 blijkt dat 71% van de respondenten vindt dat Divide een ‘Goede’ tot ‘Zeer goede’ prijs/kwaliteitsverhouding heeft. Wanneer in grafiek 7 deze prijzen echter worden vergeleken met leveranciers van vergelijkbare producten en diensten vindt 54% van de respondenten deze ‘Hoog’ tot ‘Zeer hoog’.

n=47

Grafiek 8: Het imago van Divide.

Het imago van Divide is bevraagd op negen onderdelen. Op ‘is inspirerend’ en ‘is creatief’ wordt het minst gescoord. Op ‘is innovatief’, ‘is professioneel’ en ‘is betrouwbaar’ wordt het beste gescoord. Deze score wordt weer gegeven in grafiek 8.

#### Sales & Marketing

n=47

Grafiek 9: Sales & Marketing algemeen

Zoals in grafiek 9 weergegeven geeft in totaal 69% van de respondenten de afdeling Sales & Marketing de beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’. 6% van de respondenten geven zelfs de beoordeling ‘Uitstekend’. Slechts 12% van de respondenten zegt de algemene kwaliteit ‘Matig’ te vinden.

n=47

Grafiek 10: Sales & Marketing specifiek

Hierboven in grafiek 10 staan de afdelingsspecifieke vragen welke zijn voorgelegd aan de respondenten. De afdeling Sales & Marketing scoort het beste op ‘Kennis van de branche’ en ‘Kennis van de software’. Hierbij werden in respectievelijk 91% en 89% de beoordeling ‘Goed’ of hoger gegeven. Het grootste verbeterpunt welke de respondenten ervaren is ‘De kwaliteit van budgettering’. Hierbij gaf 62% de beoordeling ‘Goed’ of hoger. Ook het ‘Nakomen van gemaakte afspraken’ en ‘De snelheid van het beantwoorden van vragen’ worden minder positief beoordeeld ten opzicht van de overige afdelingsspecifieke aspecten.

#### Professional Services

n=47

Grafiek 11: Afdeling Professional Services algemeen

In totaal geven 69% van de respondenten de afdeling Professional Services de beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’. Deze score wordt weergegeven in grafiek 11. 17% van de respondenten zegt de algemene kwaliteit ‘Matig’ te vinden. 6% van de ondervraagde respondenten gaven zelfs aan de algemene kwaliteit van de afdeling Professional Services ‘Slecht’ te vinden.

n=47

Grafiek 12: Afdeling Professional Services specifiek.

Hierboven in grafiek 12 staan de afdelingsspecifieke vragen welke zijn voorgelegd aan de respondenten. De afdeling Professional Services scoort het beste op ‘Vakkennis’, ‘Begeleiding’ en ‘Bereikbaarheid’. Het grootste verbeterpunt welke de respondenten ervaren is een ‘Betrouwbare tijdsplanning. Slechts 47% van de respondenten gaf de beoordeling ‘Goed’ of hoger. Ook het ‘Nakomen van gemaakte afspraken’ wordt negatief beoordeeld ten opzicht van de overige aspecten.

#### Customer Support

n=47

Grafiek 13: Afdeling Customer Support algemeen

In totaal geven 88% van de respondenten de afdeling Customer Support de beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’. 8% van de respondenten zegt de algemene kwaliteit ‘Matig’ te vinden. 2% van de ondervraagde respondenten gaven aan de algemene kwaliteit van de afdeling Customer Support ‘Slecht’ te vinden. 2% beoordeelde de afdeling met ‘Uitstekend’. Deze scores staan afgebeeld in grafiek 13.

n=47

Grafiek 14: Afdeling Customer Support specifiek

De respondenten is ook gevraagd om de afdeling Customer Support te beoordelen op een aantal afdelingsspecifieke aspecten. Deze beoordeling staat weergegeven in grafiek 14. Verreweg de beste beoordeling kreeg de afdeling voor ‘Klantvriendelijkheid’ en ‘Bereikbaarheid’. Deze scoorde een respectievelijke beoordeling van “Zeer goed” tot ‘Uitstekend’ in 68% en 64% van de gevallen. Het grootste aandachtpunt voor de afdeling Customer Support ligt in ‘De oplostermijnen’. 38% van de respondenten gaf aan dit aspect te beoordelen met ‘Matig’.

#### Research & Development

n=47

Grafiek 15: Afdeling Research & Development algemeen

De algemene beoordeling van R&D staat weergegeven in Grafiek 15. In totaal geven 61% van de respondenten de afdeling Research & Development de beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’. 12% van de respondenten zegt de algemene kwaliteit ‘Matig’ te vinden. Wat opvallend is aan de afdeling Research & Development is het grote aantal ‘Weet ik niet / Niet van toepassing’. Dit kan echter worden verklaard door het feit dat de afdeling Research & Development geen eigen onderdeel binnen de Customer Journey heeft, maar dat deze ondersteunend is aan de andere afdelingen. Mensen komen hierdoor vaak alleen indirect met deze afdeling in aanraking.

n=47

Grafiek 16: Afdeling Research & Development specifiek

De specifieke beoordeling wordt getoond in grafiek 16. Het best wordt gescoord op ‘de effectiviteit-‘ en ‘de veiligheid van de software’. De hoge score in veiligheid kan worden verklaard doordat de nieuwe wetgeving rondom persoonsgegevens (Algemene Verordening Gegevensbescherming) een groot thema was in het jaar 2018. Hiervoor zijn alle klanten van Divide benaderd en zijn er een groot aantal updates doorgevoerd om aan deze AVG-wetgeving te voldoen. Het minst wordt er gescoord op de ‘Communicatie over ontwikkelingen’ en ‘betrouwbare tijdsplanning’. Ook op het gebied van ‘Proactiviteit’ wordt geen goede score behaald.

#### General & Administration

n=47

Grafiek 17: Afdeling General & Administration algemeen

Net als de afdeling Research & Development heeft de afdeling General & Administration een hoog percentage antwoorden ‘Weet ik niet / Niet van toepassing’. Dit kan worden teruggelezen in grafiek 17. Dit percentage kan worden verklaard doordat niet alle respondenten de facturen van Divide zelf alloceren. Hierdoor is niet iedereen in staat om deze afdeling (goed) te beoordelen. In totaal zegt 54% van de respondenten positief te zijn over deze afdeling (beoordeling ‘Goed’ tot ‘Uitstekend’). Slechts 6% geeft een beoordeling ‘Matig’ of ‘Slecht’

n=47

Grafiek 18: Afdeling General & Administration specifiek

De beoordeelde aspecten van de afdeling General & Administration scoren op alle onderdelen een vergelijkbare score. Geen aspect springt hier positief dan wel negatief boven uit. Dit is terug te zien in grafiek 18.

# Hoofdstuk 6 Conclusies

*In dit hoofdstuk wordt begonnen met een kort overzicht van de belangrijkste literatuur uit het Theoretisch kader. Vervolgens wordt deze theorie toegepast op de huidige situatie van Divide en het uitgevoerde kwantitatieve onderzoek, zodat de probleemstelling kan worden beantwoord.*

## 6.1 Probleemstelling en doelstelling

Deze scriptie heeft als doel om een adviesrapport op te leveren aan Divide waarin wordt vastgesteld wat de huidige klanttevredenheid is en hoe deze indien nodig kan worden verbeterd.

Om deze doelstelling te kunnen behalen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

***“Wat is de perceptie van de huidige klanten ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening van Divide?”***

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is kwantitatief onderzoek gedaan naar de ervaringen van de huidige klanten van Divide met de verschillende afdelingen binnen Divide. Dit kwantitatieve onderzoek is onderbouwd aan de hand van wetenschappelijke onderzoek. Uit dit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de klanttevredenheid wordt vastgesteld aan de hand van het verschil tussen de verwachtingen en de ervaringen van de klant. Zo stelt Kotler (2000) de definitie van klanttevredenheid als “Satisfaction is a person’s feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product’s perceived performance or outcome in relation to his/her expectations”.

Deze ‘perceived performance’ of ervaren kwaliteit van service kan binnen de softwaremarkt gemeten worden door middel van het SERVQUAL model van Parasuraman et al. (1995). Deze stellen dat de kwaliteit van service kan worden verdeeld in vijf factoren. Betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie en responsiviteit. Deze vijf factoren dragen bij aan de klanttevredenheid. Pelsmacker (2014) stelt loyaliteit kan optreden indien klanten tevreden zijn, maar dat naast tevredenheid over de (uitkomst van) bedrijfsprocessen ook imago, relatie, prijs en kosten om over te stappen invloed hebben op loyaliteit. De bedrijfsprocessen binnen de verticale software markt kan uiteengezet worden aan de hand van de door Brozek(2105) opgesteld B2B Customer Journey voor software ontwikkeling. Wanneer er naar de strategische invulling wordt gekeken van deze Customer Journey is de waardestrategie Customer Intimacy opgesteld door Traecy et al. (1993) de meest geschikte waardestrategie. Deze waardestrategie kenmerkt zich door het constant aanpassen van de producten en diensten aan de wensen van de klant.

Aan de hand van deze wetenschappelijke informatie is het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt voor Divide algemeen, en per afdeling vastgesteld wat de door de klanten van Divide ervaren kwaliteit van dienstverlening is.

86% van de ondervraagden geeft Divide de algemene beoordeling ‘Goed’ tot ‘Zeer goed’. Hiermee kan worden geconcludeerd dat de meeste klanten van Divide tevreden zijn over de algemene kwaliteit van de producten en diensten van Divide.

Sales & Marketing scoren voor de algemene kwaliteit van de afdeling voor 75% ‘Goed’ of hoger. 10% van de respondenten geeft de beoordeling ‘Matig’ of ‘Slecht’. Wanneer er wordt gekeken naar de specifieke vragen per SERVQUAL factor zijn klanten vooral positief over de vragen die gaan over de mate van empathie van Sales & Marketing als ‘kennis van de branche‘, ‘begeleiding’ en ‘bereikbaarheid’. Het minst tevreden zijn ze over de mate van betrouwbaarheid. Dit is terug te zien in de vragen over het ‘nakomen van gemaakte afspraken’ en de ‘kwaliteit van budgettering’. Aan de hand van deze resultaten kan Hypothese 1: “De mate van empathie heeft een positieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Sales & Marketing.” worden bevestigd.

Voor Professional Services zijn deze cijfers is algemene beoordeling 69% ‘Goed’ of hoger en 17% ‘Matig’ of slecht. De positieve punten die deze score tot stand hebben gebracht zijn te herleiden onderwerpen ‘Vakkennis’ en de ‘Begeleiding’. Deze kunnen worden gegroepeerd onder het SERVQUAL onderdeel empathie. De ervaren negatieve aspecten binnen deze afdeling zijn de ‘Kwaliteit van testen’ en de ‘Kwaliteit van oplevering’. Ook de betrouwbaarheid van de tijdsplanning wordt negatief ervaren. Aan de hand hiervan kan Hypothese 2: “De mate van betrouwbaarheid heeft een negatieve invloed op de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Professional Services.” Hiermee worden bevestigd.

Voor Customer Support is de algemene beoordeling als volgt: 90% geeft de score ‘Goed’ of hoger, waar 8% de beoordeling ‘Matig’ geeft. De afdeling scoort het beste op de factor ‘empathie’. De twee best beoordeelde onderwerpen ‘bereikbaarheid’ en ‘klantvriendelijkheid’ zijn hier voorbeelden van. Aan de hand van deze resultaten kan wordengeconcludeerd dat Hypothese 3: “De mate van empathie heeft een positief verband met de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Customer Support.” hiermee kan worden bevestigd. De afdeling Customer Support scoorde het minst goed op responsiviteit, waarvan de onderwerpen ‘oplostermijnen’ en ‘reactietijden’ een goed voorbeeld is.

Voor de afdeling Research & Development geeft 61% de beoordeling ‘Goed’ of hoger. 12% geeft aan de kwaliteit van de afdeling ‘matig’ te vinden. Van de drie minst beoordeelde onderwerpen zijn zowel de ‘proactiviteit op het gebied van nieuwe ontwikkelingen’ en ‘communicatie over ontwikkelingen’ onderdeel van de SERVQUAL factor responsiviteit. Hiermee kan Hypothese 4: “De mate van responsiviteit heeft een negatief verband met de huidige klanttevredenheid voor de afdeling Research & Development.” worden bevestigd. Voor de afdeling General & Administration is de beoordeling voor 58% ‘Goed’ of hoger. 6% geeft de beoordeling ‘Matig’ of ‘Slecht’. Hypothese 5: “De mate van betrouwbaarheid heeft een positief verband met de huidige klanttevredenheid voor de afdeling General & Administration.” kan noch verworpen of bevestigd worden, omdat het aandeel van respondenten dat de onderwerpen met het antwoord ‘weet ik niet / niet van toepassing’ beoordeelde te hoog lag.

Uit dit kwantitatieve onderzoek is gebleken dat de huidige klanten van Divide voor een groot deel tevreden zijn ten opzichte van de kwaliteit van dienstverlening, maar dat er binnen de afdelingen S&M, PS, CS en R&D nog wel ruimte is voor verbetering. De SERVQUAL factor waar voor elke afdeling het beste op gescoord wordt is empathie. De SERVQUAL factoren die verbeterd kunnen worden zijn voor S&M en PS de betrouwbaarheid. Voor de afdelingen CS en R&D is dit de responsiviteit.

# Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven op basis van de in het vorig hoofdstuk beschreven conclusies. Aan de hand van deze uitkomsten en de theorieën over de waardestrategie Customer Intimacy en het SERVQUAL model worden deze aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen hebben als doel om Divide te kunnen laten voldoen aan de door TSS geformuleerde visie over het leveren van ‘Software for Life’.

Belangrijkste aanbevelingen voor Divide:

* Periodiek klanttevredenheidsonderzoek invoeren
* Sales & Marketing
  + Wekelijkse meeting tussen S&M en R&D
* Professional Services
  + Aannemen fulltime tester
* Customer Support
  + Twee wekelijkse belafspraken met top 30 klanten
* Research & Development
  + Wekelijkse meeting tussen S&M en R&D

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is het vaststellen wat de huidige klanttevredenheid is en aangeven hoe deze indien nodig kan worden verbeterd. Om te kunnen controleren of de geïmplementeerde aanbevelingen daadwerkelijk effect hebben gehad is het nodig om dit klanttevredenheidsonderzoek te herhalen. Het advies is om dit onderzoek over een jaar na implementatie nogmaals uit te voeren. Hierbij is het van belang om vooraf SMART doelstellingen op te stellen om te kunnen zeggen of de implementaties het gewenste resultaat hebben gehad.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de betrouwbaarheid van de afdeling Sales & Marketing beter kan. Met deze reden wordt aanbevolen om een wekelijkse meeting tussen de Sales & Marketing en Research & Development in te plannen. Tijdens deze meeting worden onduidelijkheden tussen de afdelingen besproken, waardoor Sales & Marketing meer inzicht krijgt in de ontwikkelkosten die nieuwe projecten, functionaliteiten of andere ontwikkelingen met zich mee brengen. Door dit verbeterde inzicht is Sales & Marketing beter in staat om een budgettering op te stellen.

Het advies voor de afdeling Professional Services is om een fulltime tester aan te nemen om de mate van betrouwbaarheid te verhogen. De tester zal verantwoordelijk zijn voor het testproces dat aan opleveringen naar klanten. Hierdoor zullen zowel de kwaliteit van testen als de kwaliteit van opleveringen verhoogd worden. Het is van belang om tijdens de planning van het project rekening te houden met eventuele feedback die volgt uit de uitgevoerde tests, zodat dit geen negatieve invloed heeft op de planning van het project.

De afdeling Customer Support kan, gebaseerd op de onderzoeksresultaten, verbeteringen doorvoeren op de SERVQUAL factor responsiviteit. Dit blijkt uit de minst beoordeelde onderwerpen ‘oplostermijnen’ en ‘reactietijden’. Het advies is om tweewekelijkse belafspraken in te plannen met de top 30 klanten. Tijdens deze gesprekken zal de algemene tevredenheid, lopende issues en KPI’s als oplostermijnen en reactietijden besproken worden. Hierdoor zullen de prioriteiten van de klant beter inzichtelijk zijn binnen de afdeling Customer Support, waardoor de oplostermijnen en reactietijden van de meldingen die de klant belangrijk vindt afnemen.

Voor de afdeling Research & Development kan de grootste verbeterslag worden geslagen in de factor responsiviteit. Een belangrijke schakel in deze verbetering is de afdeling Sales & Marketing. Volgens de interne processen is deze afdeling namelijk verantwoordelijk voor de communicatie omtrent nieuwe ontwikkelingen. Het advies is dan ook om dit als agendapunt mee te nemen tijdens de wekelijkse meeting tussen S&M en R&D. Vanuit deze meeting kan een release bulletin worden opgesteld, welke tweewekelijks kan worden verstuurd naar alle klanten. Op deze manier krijgen klanten inzicht in lopende en nieuwe ontwikkelingen, en zal de mate van responsiviteit worden verbeterd.

# Hoofdstuk 8 Implementatie

In de laatste fase van dit onderzoeksrapport wordt er een implementatieplan opgesteld. In dit deel wordt er verdiept in het advies wat in hoofdstuk 8 is beschreven. Hierbij worden tevens mogelijke risico’s en de kosten en baten toegelicht.

### Periodiek klanttevredenheidsonderzoek

Het advies is om ieder jaar een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Dit zal worden uitgevoerd door coördinator van de afdeling Customer Support en zal plaatsvinden in februari. Er is gekozen voor de afdeling Customer Support omdat deze afdeling het meeste contact heeft met huidige klanten, en verantwoordelijk zijn voor de klanten wanneer deze overgedragen zijn vanuit de afdeling Professional Services. Er is gekozen voor februari omdat dit is de maand waarin de e-commerce platformen de minste bestellingen hebben en er dus meer tijd is om te participeren aan het onderzoek. Het periodieke klanttevredenheidsonderzoek heeft als doel om te controleren of de klanttevredenheid van de klanten van Divide wordt verbeterd aan de hand van de uitgevoerde implementaties beschreven in dit onderzoek. Om dit goed te kunnen toetsen moeten er SMART doelstellingen worden verbonden aan de implementaties welke zijn beschreven in dit onderzoek. Deze doelstellingen zullen worden geformuleerd tijdens een meeting met de afdelingsmanagers van elke afdeling. Zij maken de doelstellingen omdat alleen zij verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor het behalen van deze doelstellingen. Deze meeting zal ieder jaar plaatsvinden in maart, nadat de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek van het voorgaande jaar zijn verwerkt door de afdeling Customer Support.

Het uitvoeren van dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek zal twee weken werk zijn, verdeeld over een periode van twee maanden, gebaseerd op 1 FTE. Dit zal bestaan uit één week voorbereiding en het versturen van het onderzoek, vier weken dataverzameling en herinneringen aan klanten die nog niet hebben deelgenomen aan het onderzoek, en een week data-analyse. Omdat Divide beschikt over zelf ontwikkelde e-mailcommunicatie software zitten er geen kosten aan het versturen van het klanttevredenheidsonderzoek. De kosten van het periodieke klanttevredenheidsonderzoek zullen hierdoor neerkomen op een salaris van 0.5 FTE van de Coördinator Customer Support. Dit komt neer op €1350,-. De baten van dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek hebben geen directe invloed op de inkomsten van Divide. Er kan dus niet worden gesteld dat een eventuele stijging in omzet is ontstaan door de uitgevoerde implementaties. Wel kan worden gekeken naar klantretentie. Volgens de visie van TSS zullen tevreden klanten, klant blijven voor het leven. Wanneer het percentage klanten dat weg gaat bij Divide omlaag gaat, kan gesteld worden dat reeds geïmplementeerde aanbevelingen hierbij hebben bijgedragen.

Risico’s aan dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek zijn dat opmerkingen of antwoorden van klanten die geen directe aanbeveling of implementatie tot gevolg hebben, zich niet gehoord zullen voelen. Hier ligt een rol voor de accountmanagers van deze klanten om gemaakte keuzes te onderbouwen. Tevens ligt er een risico bij het draagvlak van het onderzoek. Het is zaak voor Customer Support om de andere afdelingen te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van het onderzoek, zodat zij achter de uitvoering staan. Hiermee wordt voorkomen dat de uitslag van het onderzoek wordt afgedaan als onjuist. Het onderzoek zal worden gewaarborgd door dit onderdeel op te nemen in de persoonlijke doelstelling van de Coördinator Customer Support.

### Wekelijkse meeting S&M en R&D

Om zowel de betrouwbaarheid van Sales & Marketing en de responsiviteit van Research & Development te kunnen verbeteren, is het advies om een wekelijkse meeting te houden tussen de afdelingsmanagers van deze afdelingen. De leidraad van deze meetings zal een Releasedocument zijn. Dit document wordt beheerd door de afdelingsmanager van R&D. Het document zal de volgende onderdelen kennen: “Nieuw aangemeld”, “Wacht op funding”, “Bouwfase”, “Gereleased”. Tijdens de meeting worden de volgende agendapunten besproken:

* **Nieuwe wensen vanuit bestaande klanten**  
  Tijdens dit agendapunt zal R&D een inschatting maken op alle klantwensen die in “Nieuw aangemeld” staan. Hierbij wordt een inschatting gemaakt over hoeveel uur er ontwikkeld moet worden om aan de nieuwe wens te kunnen voldoen. Ook wordt gecommuniceerd hoeveel weken de doorlooptijd van deze ontwikkeling zal betreffen. S&M is verantwoordelijk voor een inventarisatie om te beoordelen hoeveel klanten geïnteresseerd zijn in de aangedragen klantwens. Op basis van deze twee waarde kan de kostprijs van de nieuwe wens bepaald worden. Indien er op basis van de kostprijs voldoende draagvlak is binnen de klanten van Divide wordt de klantwens aangenomen. Dit tijdens deze inventarisatie valt de klant wens onder “Wacht op funding”.
* **Gewenste ontwikkelingen benodigd om prospects binnen te halen**

Het is mogelijk dat er een ontwikkeling nodig is om een nieuwe klant binnen te halen. De benodigde ontwikkelingsinvestering zal tijdens deze meeting worden besproken om te beoordelen of kosten van de ontwikkeling opwegen tegen baten van de nieuwe klant. Indien dit het geval is zal de klantwens worden aangenomen. Hierbij wordt dezelfde categorisering aangehouden als bij nieuwe wensen van bestaande klanten.

* **Updates over lopende ontwikkelingen**

Alle aangenomen ontwikkelingen zullen tijdens dit agendapunt aan bod komen. De ontwikkelingen hebben dan de fases “Nieuw aangemeld”, “Wacht op funding” gehad, en zitten in de “bouwfase”. Tijdens deze bouwfase wordt iedere week de voortgang besproken, en wordt de beoogde deadline gecontroleerd. De rol van S&M van dit agendapunt is om deze voortgang te communiceren met alle klanten die aangegeven hebben interesse te hebben in de ontwikkeling. Dit zal gebeuren via het zelfontwikkelde mailprogramma van Divide.

* **Gereleasde ontwikkelingen**

Tijdens dit agendaonderdeel wordt besproken welke klantwensen zijn beland in het onderdeel “Gereleased”. Deze nieuwe klantwensen zijn dan klaar om door Professional Services te worden geïmplementeerd bij klanten die hier interesse in hebben. Het is nu aan de afdeling S&M om klanten actief te benaderen en offertes uit te brengen.

De meeting zal iedere maandagochtend worden gehouden van 09:00 tot 10:00. Op deze manier kunnen de accountmanagers hun klanten proactief op de hoogte brengen over de ontwikkelingen van de afgelopen week en indien gewenst direct actie ondernemen op gemaakt afspraken.

De kosten van deze aanpak zullen minimaal zijn. Omdat de geïnvesteerde tijd slechts 1 uur per week is, en het werk dat hier uitkomt zal schelen in overige werkzaamheden, zullen de baten opwegen tegen de kosten. Het risico van deze aanpak is dat er een vergaderingsstructuur gaat ontstaan waarbij de afdelingen niet langer buiten deze vergadering om zullen communiceren met elkaar. Dit zal ten koste gaan van de uiteindelijk beoogde betrouwbaarheid en responsiviteit, welke juist verbeterd dient te worden met deze aanpak. Een gemakkelijk aspect aan deze aanpak is de waarborging. Omdat de afdelingen in deze situatie elkaar moeten helpen zullen ze elkaar scherp houden in de uitvoering daarvan. R&D helpt S&M om betere budgetteringen te kunnen maken, S&M helpt R&D bij de externe communicatie over ontwikkelingen. Dit zal er voor zorgen dat S&M zal fungeren als de onmisbare schakel tussen R&D en de klant zoals wordt aanbevolen door Keil en Carmel (1995). Ook draagt deze externe communicatie bij aan de mate waarbij de klant betrokken wordt bij het ontwikkelproces. Dit is belangrijk onderdeel van Customer Intimacy in de softwaremarkt (Cockburn & Highsmith, 2001).

### Fulltime tester aannemen

Om de afdeling Professional Services te ondersteunen met het testen van de livegangen moet een tester worden aangenomen. Deze tester zal verantwoordelijke worden voor de fase tussen het implementeren van nieuwe functies, en het opleveren van deze nieuwe functies aan de klant. Zodoende kan er een interne feedback fase worden toegevoegd aan het proces van de afdeling PS, zodat de uiteindelijke oplevering aan de klant van hogere kwaliteit zal zijn. De kosten van deze investering zullen groot zijn. Het salaris van de softwaretester zal neerkomen op €3.000,-. Op jaarbasis zal dit neerkomen op €39.000,-. Deze kosten zullen worden terugverdiend in gewonnen tijd tijdens de projecten. Wanneer livegangen minder vaak worden gecanceld door dat de klant de oplevering van onvoldoende kwaliteit vindt zal afnemen, waardoor er meer projecten kunnen worden uitgevoerd per jaar. Tevens zal dit bijdragen aan de klanttevredenheid, omdat de SERVQUAL factor betrouwbaarheid zal verbeteren voor de afdeling Professional Services. De risico’s van deze investering is dat het testtraject zo uitgebreid wordt, dat het zijn doel voorbij schiet en de kosten te hoog worden per project. Om dit te kunnen afvangen moet er per project een maximale testtijd gealloceerd worden. Hierdoor zal de tijdsinvestering per project te overzien blijven. Ook zal een vast testplan bijdragen aan de waarborging van het proces. In dit testplan zitten alle basis modules en functionaliteiten, zodat het testen efficiënt zal gebeuren. Tevens zal het resultaat van nieuwe tester worden gemeten in het gemiddeld aantal aangemelde punten in de nazorgperiode. Indien dit afneemt kan worden geconcludeerd dat het verbeteren van het interne testproces zijn vruchten afwerpt.

### Tweewekelijkse belafspraken top30 klanten

Zoals in de interne analyse is te lezen komt 68% van de meldingen bij CS vanuit de top 30 klanten.

Door deze klanten tweewekelijks te spreken over de algemene tevredenheid, lopende issues en KPI’s als oplostermijnen en reactietijden krijgt de afdeling CS meer inzicht in welke prioriteiten gelegd moeten worden. Hierdoor worden issues die de klant belangrijk vind het eerst opgepakt, en zullen zij meer communicatie ervaren vanuit Customer Support. Dit zal de tevredenheid op reactietijden en oplostermijnen ten goede komen.

De zes werknemers van CS zullen ieder vijf klanten op zich nemen, die ze om de twee weken spreken. Dat houdt in dat elke supportmedewerker om de dag een belafspraak heeft. Deze belafspraak zal tussen de 15 en 30 minuten in beslag nemen. Dit komt in totaal neer op tussen de 15 tot 30 uur per maand voor de afdeling Customer Support. De verwachting is dat de tijd die geïnvesteerd wordt in deze belafspraken wordt terugverdiend doordat er minder reactieve statusupdates gegeven hoeven te worden aan klanten, omdat deze al proactief op de hoogte zijn gebracht. De baten zullen ook in dit geval dus opwegen tegen de kosten van deze nieuwe implementatie. De risico’s aan deze aanpak zijn toezeggingen die gedaan worden aan klanten. Veel van de werkzaamheden binnen Customer Support gebeuren ad hoc, waardoor toegezegde deadlines niet altijd behaald kunnen worden. Als dit het geval is zal de responsiviteit van de afdeling Customer Support verbeterd worden, maar zal de SERVQUAL factor betrouwbaarheid achteruit gaan. Een mogelijke weerstand is het draagvlak binnen de afdeling Customer Support. Het uitvoeren van dergelijke klantgesprekken valt niet in het standaard takenpakket van een technische support medewerker. Het is daarom zaak voor de Coördinator Customer Support om vaste agendapunten voor deze gesprekken op te stellen zodat de supportmedewerkers houvast hebben tijdens de gesprekken. Om deze implementatie te kunnen waarborgen worden de gesprekken opgenomen in de persoonlijke doelstellingen die elke supportmedewerker heeft. Hierbij wordt het aantal klanten dat zij periodiek het te meten onderdeel.

# Literatuurlijst

A. Badri, M. A. S. O. O. D. (2015). Information technology center service quality: Assessment and application of SERVQUAL. *International Journal of Quality & Reliability Management*, .

Bloemer, J. M. M. (1993). *Loyaliteit en tevredenheid: een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*. Maastricht, Nederland: Universitaire Pers Maastricht.

Bock, G., & Vathanophas, V. (2005). *Comparing the Effects of Usability on Customer Conversion and Retention at E-Commerce Websites*. Paper gepresenteerd op de International Conference on System Sciences, Hawaii, Verenigde Staten.

Brozek, S. (2015, 2 september). Customer Journey Maps in B2B. Geraadpleegd op 10 januari 2019, van https://waypointgroup.org/customer-journey-maps-in-b2b/

Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Communications of the ACM*, *34*(11), 131–133.

Curtis, B. (2012, 1 september). The Consortium for Software Quality. Geraadpleegd op 10 februari 2019, van https://it-cisq.org/wp-content/uploads/2012/09/The-Consortium-for-IT-Software-Quality-Soley-Curtis.pdf

Dac-Buu, C., & Chow, T. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, *81*(6), 961–971.

De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2014). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Amsterdam, Nederland: Pearson.

Grudin, J. (1991). Interactive Systems: Bridging the Gaps Between Developers and Users. *Computer - Special issue on instruction sequencing*, *24*(4), 59–69.

Grönroos, C. (2007). Service Management And Marketing: Customer Management In Service Competition, 3Rd Ed. Chichester, Verenigd Koninkrijk: Wiley India Pvt. Limited.

Keil, M., & Carmel, E. (1993). Customer-developer links in software development. *Communications of the ACM*, *38*(5), 33–44.

Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (10e ed.). New Jersey, Verenigde Staten: Prentice-Hall.

Micro Focus. (2016). Customer Expectations: The Start, Middle and End of Software Development. Geraadpleegd op 29 oktober 2018, van https://www.microfocus.com/media/white-paper/customer\_expectations\_the\_start\_middle\_and\_end\_of\_software\_development\_wp.pdf

Norton, D. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, *41*(2), 12–17.

Oliver, R. L. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research 17* (10e ed.). Chicago, Verenigde Staten: American Marketind Assosiation.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Chicago, Verenigde Staten: American Marketing Association.

Saunders, M. (2007). Lewis, Philip. Thornhill, Adrian. Research methods for business students.

# Bijlagen

## Bijlage I – Topiclist kwalitatief onderzoek

Wat vind u van de dienstverlening van Divide?

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting

Waarom vindt u dat positief?

Wat vindt u dat er beter kan en waarom?

## Bijlage II – Analyseschema

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Goed op empathie, minder goed op betrouwbaarheid | Sport | A | 1 | Prettige samenwerking, merk wel dat er vaak problemen ontstaan, deze worden wel opgelost maar heb niet het gevoel dat dit enorm structurele oplossing is en we krijgen weinig feedback over oorzaak. |
| Goed op zekerheid,  Minder goed op responsiviteit. | Schoenen | A | 2 | Er wordt redelijk snel geschakeld op problemen. De communicatie naar de klant toe kan beter |
| Goed op empathie en repsonsiviteit | Fashion | A | 3 | Ik ben tevreden over Divide. Ze denken goed mee met de klant, en zijn goed bereikbaar |
| Goed op betrouwbaarheid, minder op zekerheid | Fashion | B | 4 | Het werkt prima. Echter vind ik het wel heel afhankelijk van de persoon. |
| Goed op zekerheid, minder op betrouwbaarheid | Fashion | B | 5 | Ik vind het eindresultaat uiteindelijk goed, maar Divide moet zelf beter testen |
| Minder op betrouwbaarheid | Sport | C | 6 | Als het werkt is het goed, maar er worden vaak voor mijn gevoel slordige fouten gemaakt. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van de afdeling Sales & Marketing van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Goed op empathie, minder goed op responsiviteit | Sport | A | 1 | | Ze denken goed mee, maar wanneer de verkoop is gedaan volgt er te weinig communicatie of betrokkenheid bij projecten. |
| Goed op empathie | Schoenen | A | 2 | | De betrokkenheid en het inlevingsvermogen vind ik een kwaliteit vanuit Divide, er wordt goed met de klant meegedacht naar een oplossing / innovatie. |
| Goed op responsiviteit, minder goed op empathie | Fashion | A | 3 | | De initiële communicatie is goed. Het begrijpen wat er voor een retailer van belang is kan beter. |
| Minder op empathie | Fashion | B | 4 | | Dit is op zich goed. Ik vind het wel jammer dat wij met veel dingen een idee hebben en dat dit voor ons gemaakt moet worden. Soms snap ik niet waarom wij iets alleen willen. |
| Minder op responsiviteit, goed op empatie. | Fashion | B | 5 | | Soms iets sneller reageren zou prettiger zijn wanneer je op een ureninschatting wacht.  Goed is in ieder geval het meedenken. |
| Minder op empathie en responsiviteit | Sport | C | 6 | | Ik heb het gevoel dat ik als "kleine"' klanten altijd moet trekken, zaken onder de aandacht brengen, ondanks herhaalde toezeggingen van eigen initiatieven vanuit Divide |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van de afdeling Professional Services van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Neutraal op empathie, minder goed op betrouwbaarheid | Sport | A | 1 | Kennisniveau is erg uiteenlopend. Dit komt de begeleiding voor kleinere projecten niet ten goede. Voor grotere projecten is dit beter en houd ik er ondanks een matige oplevering toch een goed gevoel aan over. |
| Goed op zekerheid, minder goed op betrouwbaarheid | Schoenen | A | 2 | De kwaliteit van de projecten is goed, de tijdsplanning is nog een verbeterpunt |
| Goed op responsiviteit, minder op betrouwbaarheid. | Fashion | A | 3 | Wekelijkse belafspraken met Marcel zijn fijn. Het testen en opleveren is vaak ondermaats, waardoor planningen niet gehaald worden. |
| Minder op betrouwbaarheid | Fashion | B | 4 | Moeizaam, duur van projecten is erg lang |
| Neutraal op empathie, goed op responsiviteit. | Fashion | B | 5 | Keurig, snel, behoorlijk meedenkend. Wel veel binnen de kaders en afbakening van project. |
| Minder op betrouwbaarheid | Sport | C | 6 | Duurt vaak lang, als er een update is geweest werken vaak veel functies niet meer. Dit moet echt beter getest worden! |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van de afdeling Customer Support van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Neutraal op empathie. | Sport | A | 1 | Telefonisch supervriendelijk, kennisinhoudelijk. Aandachtspuntjes: beter inschatten wat de prioriteit bij de klant is. Helaas zit er soms verschil in perceptie tussen klant en CS. Sommige issues blijven hierdoor te lang 'open' |
| Minder op empathie | Schoenen | A | 2 | De kwaliteit van support is soms afhankelijk van wie je aan de lijn krijgt, een optie zou zijn als je een vast contactpersoon krijgt die de systemen van de klant uitstekend kent. |
| Neutraal over responsiviteit | Fashion | A | 3 | De communicate over de livegangen is heel goed. De communicatie over lopende issues en andere zaken kan verbeterd worden. |
| Neutraal op Tastbare zaken | Fashion | B | 4 | Soms mis ik vernieuwing. Dit kan echter ook komen doordat we op een oude versie van het systeem draaide |
| Goed op responsiviteit, minder op empathie | Fashion | B | 5 | Telefonisch supervriendelijk, kennisinhoudelijk. Aandachtspuntjes: beter inschatten wat de prioriteit bij de klant is. |
| Minder op responsiviteit | Sport | C | 6 | Het duurt soms wel lang voor een ticket is opgelost: vaak gaan er meerdere dagen over heen |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van de afdeling Research & Development van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Minder op responsiviteit | Sport | A | 1 | We krijgen moeizaam feedback op Ideeën en projecten die uitgezet worden. Klant moet reminden wat status is en roadmap hierin ontbreekt wat betreft losse aanvragen etc. |
| Minder op empathie | Schoenen | A | 2 | Soms misschien iets meer praktijk ervaring gebruiken bij het ontwikkelen |
| Minder op empathie en betrouwbaarheid. | Fashion | A | 3 | Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan.  Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen. |
| Goed op responsiviteit | Fashion | B | 4 | Er wordt meestal snel geholpen |
| Minder op responsiviteit | Fashion | B | 5 | Doorontwikkelingen mogen wat sneller en/of innovatiever |
| Minder op Empathie | Sport | C | 6 | Past niet altijd bij onze specifieke wensen |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Wat vindt u van de algemene dienstverlening van de afdeling General & Administration van Divide, en waarom vindt u dit? | | | | |
| Antwoord-categorie | **Retail-segment** | **Klant-segment** | **Respondent-nummer** | **Antwoord** |
| Minder op betrouwbaarheid en responsiviteit,  Goed op zekerheid | Sport | A | 1 | facturen kloppen regelmatig niet, vervolgens lang wachten op reactie, uiteindelijk wordt het wel gecorrigeerd. |
| Goed op betrouwbaarheid en empathie. | Schoenen | A | 2 | Facturen zijn over het algemeen prima. Een tijd geleden hebben we aangegeven dat we behoefte hadden aan specificatie per factuur en dat lijkt nu goed te gaan. |
| Goed op responsiviteit en betrouwbaarheid. | Fashion | A | 3 | Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind |
| Minder op betrouwbaarheid | Fashion | B | 4 | Communicatie tussen G&A en overige afdelingen kan beter. Soms ontvangen we facturen terwijl het nog niet af of werkend is. |
| Goed op betrouwbaarheid | Fashion | B | 5 | Gaat allemaal zonder problemen |
| Goed op betrouwbaarheid | Sport | C | 6 | Volgens mij prima! |

## Bijlage III – Statistische toetsing

#### Divide Algemeen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
|  | Algemene beoordeling Divide | 3,0 | 0,71 |

#### Sales & Marketing

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
|  | Algemene beoordeling afdeling Sales & Marketing | 2,8 | 0,73 |
| Empathie | De mate van strategische input | 3,4 | 0,62 |
| Responsiviteit | De snelheid van het beantwoorden van vragen | 3,1 | 0,78 |
| Zekerheid | De kwaliteit van het beantwoorden van vragen | 3,3 | 0,68 |
| Betrouwbaarheid | De kwaliteit van budgettering | 3,0 | 0,73 |
| Betrouwbaarheid | Nakomen van gemaakte afspraken | 3,1 | 0,84 |
| Responsiviteit | Bereikbaarheid | 3,5 | 0,91 |
| Empathie | Begeleiding | 3,3 | 0,73 |
| Zekerheid | Kennis van de software | 3,7 | 0,74 |

#### Professional Services

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
|  | Algemene beoordeling afdeling Professional Services | 2,9 | 0,79 |
| Responsiviteit | De snelheid van het beantwoorden van vragen | 2,9 | 0,67 |
| Zekerheid | De kwaliteit van het beantwoorden van vragen | 3,1 | 0,72 |
| Betrouwbaarheid | De kwaliteit van testen | 2,5 | 1,03 |
| Betrouwbaarheid | De kwaliteit van oplevering | 2,5 | 1,00 |
| Betrouwbaarheid | Betrouwbare tijdsplanning | 2,3 | 0,92 |
| Betrouwbaarheid | Nakomen van gemaakte afspraken | 2,6 | 0,84 |
| Responsiviteit | Bereikbaarheid | 3,1 | 0,80 |
| Empathie | Begeleiding | 3,0 | 0,92 |
| Empathie | Vakkennis | 3,4 | 0,79 |
| Zekerheid | Verwachtingsmanagement | 2,9 | 0,79 |

#### Customer Support

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
|  | Algemene beoordeling afdeling Customer Support | 3,3 | 0,67 |
| Empathie | Kennis van de branche | 3,3 | 0,63 |
| Zekerheid | Kennis van de software van Divide | 3,5 | 0,80 |
| Empathie | Klantvriendelijkheid | 3,8 | 0,86 |
| Responsiviteit | De reactietijden | 2,9 | 0,88 |
| Responsiviteit | De oplostermijnen | 2,7 | 0,83 |
| Betrouwbaarheid | De kwaliteit van testen | 3,0 | 0,90 |
| Betrouwbaarheid | De kwaliteit van oplevering | 3,1 | 0,89 |
| Zekerheid | De kwaliteit van het beantwoorden van je vragen | 3,3 | 0,79 |
| Betrouwbaarheid | Betrouwbare tijdsplanning | 2,9 | 0,85 |
| Zekerheid | Beoordeling service of betaalde dienstverlening | 3,1 | 0,91 |
| Responsiviteit | Bereikbaarheid | 3,8 | 0,81 |
| Empathie | Begeleiding | 3,3 | 0,82 |
| Betrouwbaarheid | Nakomen van gemaakte afspraken. | 3,0 | 0,84 |
| Responsiviteit | Gebruiksgemak ticketsysteem | 2,9 | 1,01 |

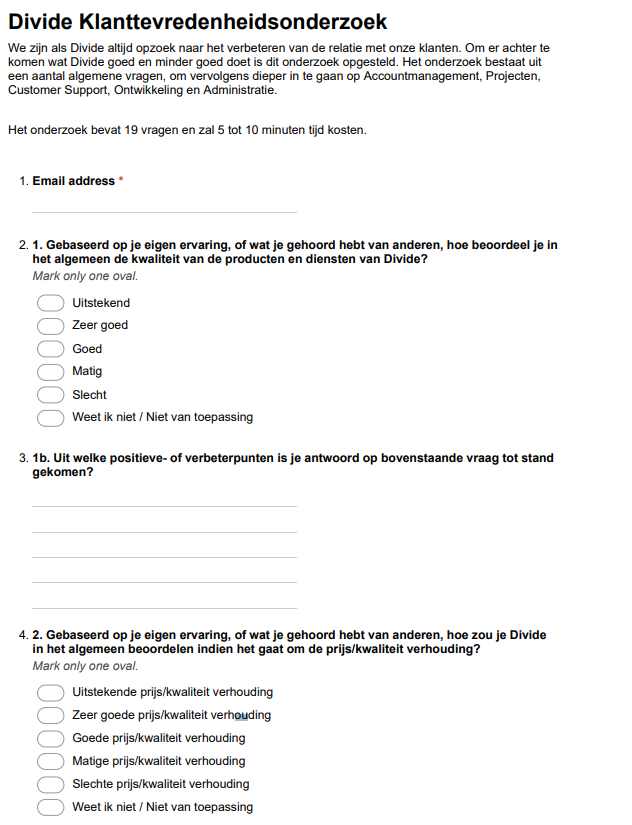
#### Research & Development

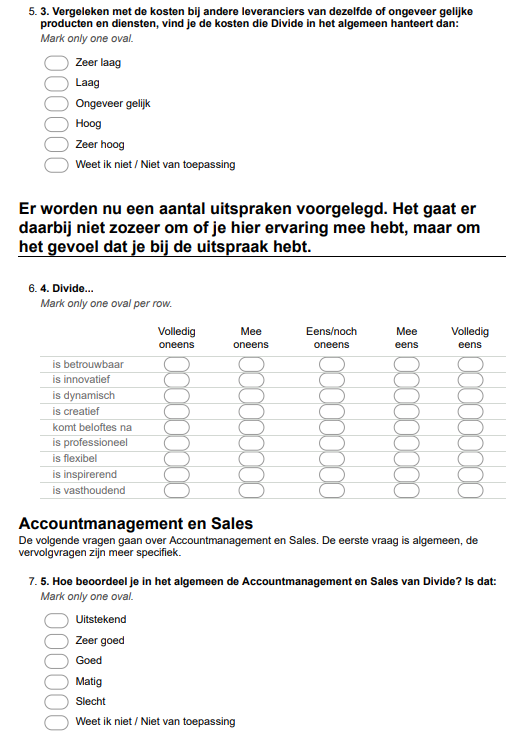
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
|  | Algemene beoordeling afdeling Research & Development | 3,1 | 0,65 |
| Zekerheid | Kwaliteit van de software | 3,2 | 0,96 |
| Empathie | Effectiviteit van de software | 3,3 | 0,98 |
| Empathie | Gebruiksgemak van de software | 3,1 | 1,21 |
| Tastbare zaken | Doorontwikkeling van de software | 2,9 | 0,96 |
| Betrouwbaarheid | Veiligheid van de software | 3,3 | 0,97 |
| Responsiviteit | Communicatie over ontwikkelingen | 2,6 | 0,97 |
| Responsiviteit | Pro-activiteit op het gebied van nieuwe ideeën en kansen | 2,7 | 0,98 |
| Betrouwbaarheid | Betrouwbare tijdsplanning | 2,7 | 1,18 |
| Zekerheid | Stabiliteit van de software | 3,1 | 1,06 |

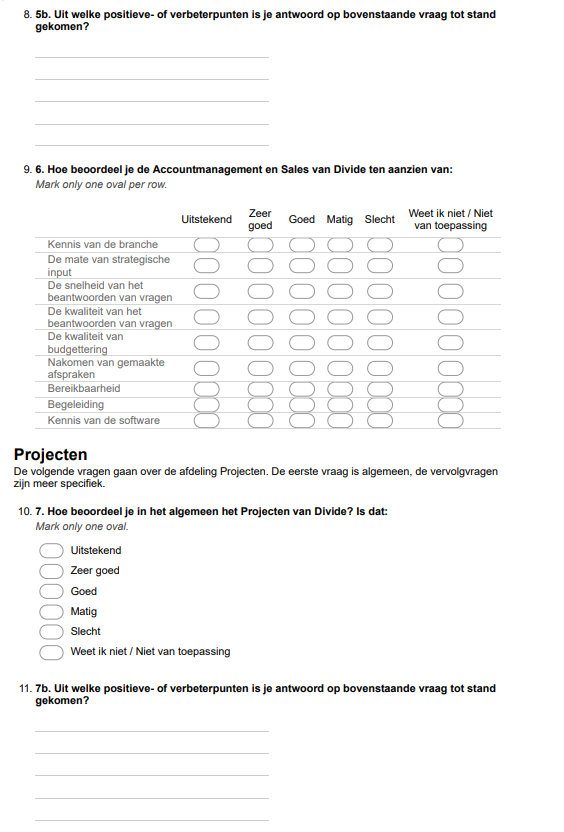
#### General & Accounting

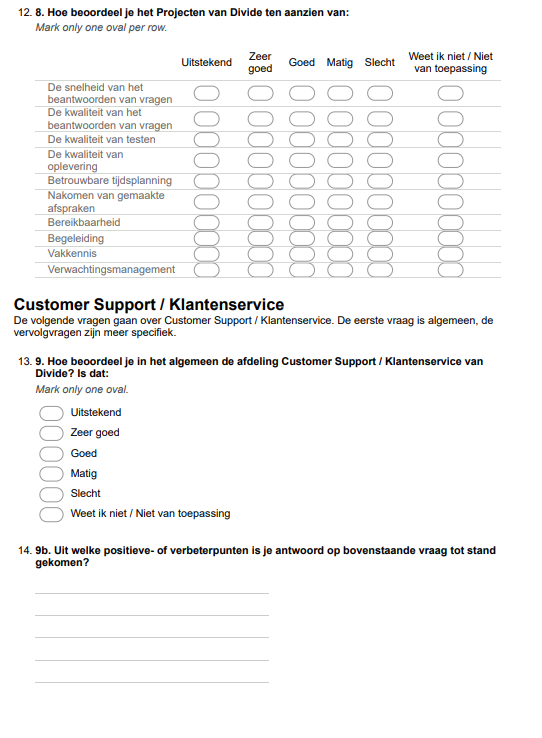
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Servqual | Element | Gemiddelde waarde | Standaard afwijking |
| ---------------------- | Algemene beoordeling afdeling General & Administration | 3,1 | 0,61 |
| Betrouwbaarheid | Produceren accurate facturen | 3,2 | 1,04 |
| Responsiviteit | De reactietermijn | 3,3 | 0,93 |
| Zekerheid | De oplostermijn | 3,3 | 0,89 |
| Empatie | Vriendelijk en behulpzaam zijn | 3,6 | 0,92 |

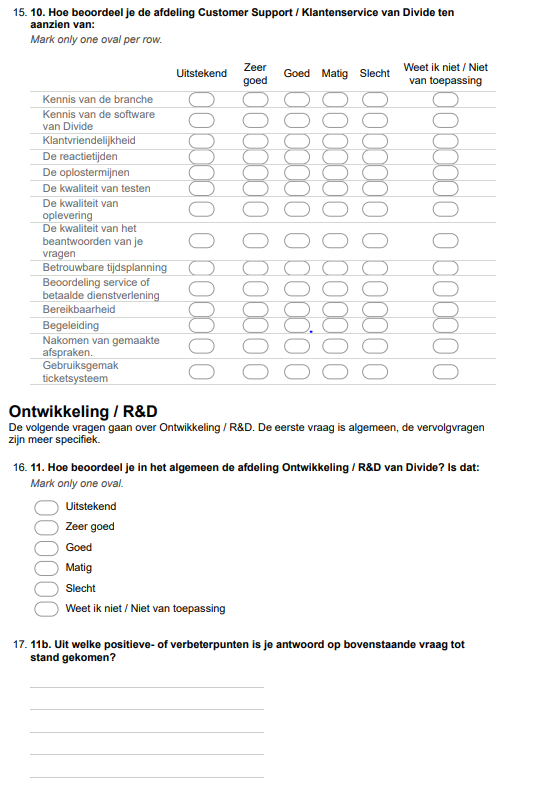
## Bijlage IV – Enquête klanttevredenheidsonderzoek

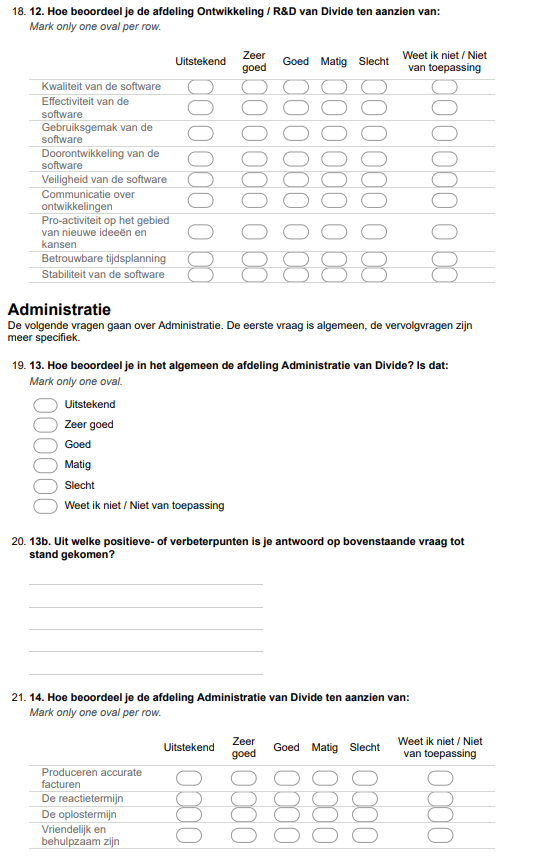














## Bijlage V – Antwoorden open vragen

1b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

De kwaliteit van de producten en diensten is meestal goed, enkele projecten zijn dit jaar wat minder soepel verlopen. Daarnaast zou ik het prettig vinden om vaker een statusupdate te ontvangen over een ticket/project. Het algemene kennisniveau van het personeel van Divide ligt hoog.

Goed in kennis van de markt en omnichannel oplossingen. Platform is steeds stabieler. Minder goed in snelheid, accuratesse, en foutloos opleveren van projecten. Koppeling met Design kan sterker.

Er wordt naar de wensen van de klant geluisterd en het platform wordt continue doorontwikkeld. Het verbeterpunt is de kwaliteit/stabiliteit van het geleverde werk.

Snelle schakeling met support, wekelijkse gesprekken over de voortgang van zaken en brengen zelf ideeën aan voor optimalisatie van de website.

Er is een verschil in diensten en product. Er is een verschil tussen standaard functionaliteiten en maatwerk. Ik had eigenlijk voldoende willen kiezen

Aan de hand van verrichte werkzaamheden de afgelopen 10 jaar

Vaak snel contact en actie om tot een oplossing te komen. Wel regelmatig contact nodig (vooral tijdens de uitrol) om het product stabiel te laten maken.

Producten en diensten werken goed, en zo niet: dan worden we altijd fijn en vriendelijk geholpen totdat het is opgelost.

Site loopt goed, Divide werkt actief mee

De producten zelf zijn zeer goed, alleen de weg ernaartoe is meestal wel erg lang.

Wij willen Divide graag zien als pro-actieve dienstverlener en niet als internet technisch bedrijf.

Bepaalde punten worden erg snel opgepakt maar ook bepaalde problemen blijven lang liggen. Dit wordt dan vaak intern doorgezet en bij meerdere problemen ben je het overzicht nog wel eens kwijt met welke calls er eigenlijk openstaan.

Ik heb matig aangekruist, maar dit is niet helemaal reëel. Sommige dingen doet Divide echt goed, maar dit hangt teveel van de persoon af. Wij hebben een geweldige account manager, die veel oplost en begrip toont. Via de helpdesk is het maar net wie je treft, of je goed geholpen wordt. Overall: de communicatie is geen sterke kant van Divide. Klant wordt te vaak te lang aan zijn lot overgelaten. Communiceer helder en duidelijk: Lukt iets niet binnen de deadline, meldt het dan.

Snelle klantenservice en goede communicatie tijdens lopende projecten.

Soms mag de communicatie iets sneller.

Een goed product

Prettige samenwerking, merk wel dat er vaak problemen ontstaan, deze worden wel opgelost maar heb niet het gevoel dat dit enorm structurele oplossing is en we krijgen weinig feedback over oorzaak.

te veel problemen met de software

Hoe alles werkt vind ik best duidelijk! maar het antwoord is niet meer zeer goed omdat ik weer vertrouwen moet krijgen in bepaalde werkzaamheden na de problemen van de update.

Vernieuwde website / werken met MIX

meedenkend, innoverend, betrokken.

Ik vind het eindresultaat uiteindelijk goed, maar Divide moet zelf beter testen

Eigen ervaring

Kan hier en daar beter op bepaalde vlakken.

Trage opvolgtijd van tickets, aanpassingen ( ook kleine) zijn kostbaar

De basis werkt over het algemeen goed, maar op veel aanvullende vlakken lopen wij wel tegen beperkingen aan.

Door www.vdkroft.nl - Floral Collectie - Core Update - onderhoud

Het product Divide.NOW is uitstekend. Het is stabiel en snel. Op het gebied van schaalbaarheid laat het echter nog te wensen over. Denk daarbij aan uitbreiding naar andere talen, landen en valuta's. Een efficiëntere fulfilment. En koppelingen met derden. Als hier niet de richting van Divide / ACA en/of roadmap Divide wordt gevolgd, dan is het lastig om iets te realiseren met een beperkt budget.

Het werkt prima. Echter vind ik het wel heel afhankelijk van de persoon. Daarnaast vind ik het vervelend hoe sommige punten in rekening worden gebracht. Ik zou het dan liever zelf doen!! Bijvoorbeeld een kopje van kleur veranderen.

Er wordt redelijk snel geschakeld op problemen. De communicatie naar de klant toe kan beter.

De kwaliteit van de producten en diensten vind ik goed, de communicatie richting de klant en de flexibiliteit kan beter.

Ik werk pas 3 maanden met jullie, dus lastig om bepaalde vragen te beantwoorden.

Divide blijft ontwikkelen, updates worden op project basis doorgevoerd.

Dit jaar erg tevreden met de verbetering. Projecten lopen beter, fijne accountmanager en goede klantenservice. Wel nog wat puntjes ter verbetering qua foute opleveringen (niet goed getest door jullie zelf) en fouten die terugkomen na plaatsten van een hotfix.

Als alles werkt, dan werkt het goed. Maar in praktijk is het soms anders gebleken door bugs die na releases of updates voorkomen.

Ik vind dat er ten eerste echt gezegd moet worden dat ik erg te spreken ben over de behulpzaamheid van de verschillende medewerkers van de helpdesk. ik Word altijd snel geholpen en zij zorgen altijd voor een oplossing met duidelijke uitleg. We lopen regelmatig tegen problemen aan van bijvoorbeeld verkeerde producten online, tot verkeerde prijzen (samenwerking met ACA) tot het feit dat mensen met een gmail account geen afbeeldingen te zien krijgen bij het ontvangen van een nieuwsbrief en het dus zien als spam. Hierdoor komen wij op de klant minder professioneel over en dit willen we natuurlijk niet.

Wanneer ik bel wordt gelijk opgepakt wanneer dan ook wat er geregeld moet worden..

Vrijwel overal is een oplossing voor of kan iets voor worden bedacht

Het werkt goed, maar er is altijd ruimte voor verbetering!

5b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

Voorafgaand aan de livegang is er goed contact geweest met onze toenmalige accountmanager. Na de livegang is het een tijd onduidelijk geweest wie onze accountmanager was geen/tot weinig contact. Sinds Sander onze accountmanager is vind ik het contact zeer goed. Het belangrijkste verbeterpunt vind ik het opvolgen na akkoord op een project/ontwikkeling. Soms laat dit lang op zich wachten.

Goed contact, relationeel goed, flexibel, denken mee, informatie en terugkoppeling soms wat gefragmenteerd.

Er wordt goed meegedacht over ontwikkelingen om de klant ook echt te helpen bij het realiseren van doelstellingen.

Het contact met Sander Goedhart is goed.

Veel focus op nieuwe functionaliteiten minder op relatie en verbetering

Uitstekende ervingen met diverse account/sales managers

Aantal nuttige en fijne gesprekken gehad met Dennis

Fijne samenwerking met onze accountmanager

Actief meedenken

De communicatie en de verstandhouding is prima, het probleem is dat deadlines niet worden aangehouden en oplevering soms nog weleens te wensen overlaat.

Hoewel Stephan soms moeilijk bereikbaar is acteert hij altijd, klantgericht en met snel verstand van zaken

Ervaring

Soms iets sneller reageren zou prettiger zijn wanneer je op een ureninschatting wacht. Goed is in ieder geval het meedenken, de flexibiliteit van ACM en Sales. Inhoudelijk ook op de hoogte zowel op klant als kennisniveau.

Onze account manager, spreekt 'onze' taal en geeft ons het gevoel er ook echt voor ons te zijn.

Goede informatie over nieuwe ontwikkelingen en voldoende ondersteuning.

-

soms wat langere wachttijd op antwoorden

Projectbeheer en klant op de hoogte houden blijft uitdaging

accountmanagement is erg rommelig

Ik heb hier zelf nog niet zoveel ervaring mee.

Heb ik niet echt ervaring en contact mee

Goed klantcontact.

Wij zijn met 1-0 achterstand begonnen en dat is erg jammer

Soms meer woorden dan daden

Ik heb het gevoel dat ik als "kleine"' klanten altijd moet trekken, zaken onder de aandacht brengen, ondanks herhaalde toezeggingen van eigen initiatieven vanuit Divide

o.a. projecten nieuwe sites verliepen niet soepel.

Goed contact - nieuwe oplossingen persoonlijk (op locatie) goed uitgelegd

Dit is op zich goed. Ik vind het wel jammer dat wij met veel dingen een idee hebben en dat dit dan nog niet werkt. Dat dit voor ons gemaakt moet worden en dat dit dan meeeega duur wordt! Soms snap ik niet waarom wij iets alleen willen...

Divide komt met goede ideeën voor onze shop.

De betrokkenheid en het inlevingsvermogen vind ik een kwaliteit vanuit Divide, er wordt goed met de klant meegedacht naar een oplossing / innovatie.

wordt goed op de hoogte gehouden bij ontwikkelen nieuwe modules

Tevreden met onze accountmanager. Afgelopen jaar veel verbeterd. Sommige problemen die lastig zijn om op te lossen blijven wel erg lang liggen.

Geen contact mee.

Vind weinig initiatief van feedback na livegang

Denken mee, maar voor mijn gevoel soms ook te veel op de verkoop in plaats van op meedenken wat voor het bedrijf goed is. Soms kom je er per ongeluk achter dat er een functie is, die je al heel lang nodig hebt, maar nooit aan wordt geboden. Maar zijn wel open en willen meedenken of brainstormsessies organiseren.

7b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

Het grootste project de livegang van onze webshop is uitstekend begeleid. Ondanks dat ons laatste grote project DSA + winkelafhaler niet erg soepel is verlopen lag dit naar mijn inziens zeker niet aan het projectmanagement. Voor kleinere projecten vind ik de begeleiding aanzienlijk minder. Het kennisniveau en ervaring binnen het team is erg uiteenlopend. Daarnaast denk ik dat de afdeling uit meer mensen moet bestaan.

Slechte monitoring, geen kop en staart qua budget en planning, trage nazorg, onduidelijke deliverables.

Planningen halen is afgelopen jaar een paar keer een uitdaging geweest. De laatste maanden wel enorm verbeterd.

We worden goed op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen en hier wordt ook duidelijk aangegeven wat er voor nodig is om deze te implementeren.

nvt

Af en toe duurt het iets langer voordat we terugkoppeling krijgen -> dus iets transparanter wanneer alles wordt opgeleverd/of in de planning staat.

Gaat niet altijd meteen goed, maar meestal komt er wel een oplossing

zie eerder antwoord

Planning, communicatie en executie kan beter

Projecten hebben soms een behoorlijke oplevertermijn. Op bepaalde projecten zitten wij bv nog steeds te wachten terwijl dit al 3/4 jaar geleden is aangevraagd. De grote gros van de projecten worden keurig afgeleverd.

Saman is Top. Keurig, snel, behoorlijk meedenkend. Wel veel binnen de kaders en afbakening van project. Voor het team: beter testen en niet zo over de 'schutting' gooien.

Wij hebben nog nooit een project gehad, die niet uitliep. We worden zelden tot nooit meegenomen mbt de stand van zaken. We moeten altijd zelf contact opnemen en krijgen altijd hetzelfde antwoord: Excuus, vergeten, collega's waren ziek etc.

Recente ervaringen zijn goed!

Prima verlopen

veel te veel fouten na oplevering of update

Het resultaat van de projecten is netjes! maar de problemen die er bij ons bij zijn komen kijken zorgen voor dit antwoord.

Vernieuwing website

Goed op de hoogte gehouden van lopende projecten.

Duurt vaak lang, als er een update is geweest werken vaak veel functies niet meer. Dit moet echt beter getest worden!

nazorg laat soms te wensen over (snelheid)

Hangt samen met voorgaande vragen: ik vind de prijs te hoog!

bij grote projecten (nieuwe sites) en releases gaat er in mijn ogen vaak iets mis (problemen op de site of in andere systemen) of het verloopt niet volgens planning (qua tijd bv). Positief is wel op locatie (bij jullie) werken, het werkt sneller en er ontstaat geen ruis in de communicatie. Als het project uitloopt (er geen uren meer zijn) is het lastig om met de betrokkenen in contact te komen en snel te schakelen.

Website - we krijgen nog steeds complimenten over de Website

Nu diverse projecten gedaan, het is nog nooit gelukt om de deadline te behalen. Er wordt niet of slecht gecommuniceerd over de status. Project wordt niet in z'n geheel gepland. Het gaat vooral mis wanneer er feedback volgt op een oplevering. Het verwerken van feedback moet dan opnieuw worden gepland. Als dit al op voorhand wordt gedaan en hierover wordt gecommuniceerd, dan kan de klant zich hierop instellen. Voordat er wordt opgeleverd wordt er niet of nauwelijks eerst zelf getest om te kijken of de oplevering voldoet.

We hebben (bijna) een project afgerond bij jullie. Dit is echt enorm moeizaam verlopen! Van livegang tot nu is dik twee maanden... Dit heeft niet echt bijgedragen aan een positiever gevoel bij Divide.

inhoudelijk wordt er goed meegedacht met optimalisaties. Verbeterpunt is het behalen van de tijdsplanning. vaak komt het voor dat projecten uitlopen

de afspraken worden nagekomen alleen het project duurt vaak langer dan gepland

De kwaliteit van de projecten is goed, de tijdsplanning is nog een verbeterpunt

geen ervaring mee

er wordt nu de laatste periode goed gedacht aan nazorg bij vragen en problemen.

Projecten lopen naar mijn idee zeker het afgelopen jaar beter. Maar kwaliteit van het testen na oplevering en tijdsplanning kunnen nog grote stappen in gemaakt worden.

Tijd na project wordt goed gekeken of alles verwerkt is, en weer werkt.

gedaan wat er moest gebeuren

Moet vaak zelf achter de planning aan. Hierdoor heb je geen duidelijkheid en duurt alles te lang.

9b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

Je krijgt vaak redelijk snel antwoord, en het wordt altijd wel gefixt. Echter kan het wel nog wat beter qua statusupdates sturen. Dit kan nog verbeterd worden, soms staat er een week lang een ticket over, zonder dat daar op gereageerd wordt. Zal een hoop telefoontjes voor beide kanten schelen als er simpelweg een korte update erover komt.

Het algemene kennisniveau bij de Customer Support is zeer goed. Het belangrijkste verbeterpunt vind ik meer statusupdates geven van openstaande tickets. Automatisch mailen wanneer de status van een ticket is gewijzigd. Het is voor mij soms onduidelijk welke tickets er worden meegenomen in een hotfix.

Vriendelijke behulpzaam, soms slechte feedback, probleem eigenaar niet altijd bekend, opvolging soms traag, beperkt inzicht in tickets

Er wordt snel geschakeld en duidelijk uitgelegd waarom iets wel of niet kan. Over het algemeen worden de tickets spoedig afgehandeld. Ons op de hoogte houden van de lopende zaken die wat langer duren kan soms iets grondiger.

Zelf tickets aan moeten maken en bijna nooit direct een antwoord

Vaak snelle opvolging bij issues door Carmel/Frank/Niels

Ik word altijd goed geholpen. Kleine wijzigingen aanpassen duurt af en toe te lang (omdat het dan niet als hoge prio wordt gezien).

Fijne support, kundig en denken mee

wij krijgen niet altijd feedback over de status van een vraag, de kwaliteit van oplevering is veelal toch wel persoonsgebonden.

ticket gericht, ik denk dat de Helpdesk ons een zeer vervelende klant vindt

Ervaring

Telefonisch supervriendelijk, kennisinhoudelijk. Aandachtspuntjes: beter inschatten wat de prioriteit bij de klant is. Helaas zit er soms verschil in perceptie tussen klant en CS. Sommige issues blijven hierdoor te lang 'open'

De 'tickets' worden over het algemeen snel afgehandeld.

Voor kleine dingen snel antwoord/oplossingen

goed bereikbaar en antwoord

Ondanks alle problemen en dat die niet altijd voor de klantenservice waren, hebben jullie toch geprobeerd om zo goed mogelijk te helpen!

Wanneer je even snel een vraag hebt of iets werkt niet wordt het via de klantenservice altijd direct opgepakt. Wel irritant dat je altijd ook een ticketnummer (via de mail) moet aanvragen terwijl je ze telefonisch aan de lijn hebt.

Snelle reactie inclusief oplossingen

Ze geven altijd antwoord, dit is wel anders geweest

Zijn altijd bereid om te helpen.

paar goede nieuwe medewerkers!

Het duurt soms wel lang voor een ticket is opgelost: vaak gaan er meerdere dagen over heen

Als je de juiste personen aan de telefoon krijgt hebben ze maar korte uitleg nodig en kan het probleem vaak snel worden opgelost/vraag vaak snel worden beantwoord.

Kleine vragen kunnen vaak direct telefonisch worden opgelost. - Reactietijd van de tickets lopen wel eens op.

Eenvoudige vragen worden redelijk snel beantwoord. Wanneer het lastiger wordt, dan word je niet binnen een redelijk termijn op de hoogte gebracht van de status. Voorbeeld: Ticketnummer: #159791

Er wordt (meestal) snel geholpen!

De kwaliteit van support is soms afhankelijk van wie je aan de lijn krijgt, een optie zou zijn als je een vast contactpersoon krijgt die de systemen van de klant uitstekend kent.

Er wordt altijd geprobeerd om direct mee te denken voor een oplossing.

Vind ik dit jaar ook echt verbeterd. Snelle reacties en ook telefonisch wordt er direct gehandeld ipv dat er gevraagd wordt of er een mail gestuurd kan worden.

Snel antwoord, niet altijd een oplossing. Maar er wordt wel altijd naar een oplossing gezocht.

Snel antwoord en wanneer er spoed is wordt er altijd weer op korte termijn een oplossing geboden of in ieder geval alles aan gedaan om dit aan te bieden.

Wordt gewoon altijd gelijk op mijn vraag of actie gereageerd. En als het kan gelijk opgelost!

Nu met een vast contactpersoon gaat het zeker beter, maar vaak wordt er te weinig terug gecommuniceerd als er een probleem is. Het contact/feedback is te weinig.

Is verbeterd. Als je nu belt, heb je het idee dat er echt iets mee gedaan wordt. Voorheen betwijfelde we dit.

11b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

nvt

Positief was het contact met Frans na aanleiding van de issues met DSA. Wellicht goed om bij 'pilot' projecten dit vaker te doen.

Kennen de markt en ontwikkelen door, soms wat traag, foutgevoelingheid hoog

Er wordt wekelijks geschakeld over lopende projecten en we worden betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. Soms is er wel onduidelijk wat de exacte reden is dat ontwikkelingsprojecten langer duren of niet mogelijk zijn.

Er wordt meegedacht met onze behoeftes als webshop en reageren hier snel op.

Past niet altijd bij onze specifieke wensen

geen direct contact mee en ook geen idee wat die afdeling voor ons direct betekent

Koppeling TB + Orderverwerkingsproces + Future stock: goed gedaan. Doorontwikkelingen: dat mag wat sneller en/of innovatiever

Prima

Kwaliteit van opgeleverde

We krijgen moeizaam feedback op Ideeen en projecten die uitgezet worden. Klant moet reminden wat status is en roadmap hierin ontbreekt wat betreft losse aanvragen etc.

Ook hiermee heb ik nog niet zoveel ervaring.

/

moeilijk te beoordelen

weinig ervaring mee, enige ervaring is dat er in mijn ogen nog wel eens zaken op ontwikkeling worden gezet en ik er niet/veel te laat iets van hoor.

Dit onderwerp vind ik lastig als vrijstaand te beoordelen. Als klant heb ik niet in de gaten wat achter de schermen gedaan wordt, daarom heb ik ook 'Communicatie over ontwikkelingen' op matig beoordeeld.

Bij Divide wordt pas iets ontwikkeld wanneer er meerdere klanten een bepaalde wens hebben. Eigenlijk vind ik dat de insteek vanuit Divide moet zijn het beste omnichannel platform te bieden voor de middelgrote retailer en dat zij voorschrijven hoe het moet! Ongeacht welk ERP systeem de retailer heeft, moet Divide kunnen voorzien in alle functionaliteiten die komen kijken bij een omnichannel retailer. Denk aan Ship From Store, Click & Collect, Check & Reserve en Order In Store. Het wordt aan de voorkant van de webshop wel aangeboden, maar in de backend werkt het niet optimaal. Er is bijvoorbeeld geen verwerkingsmodule die op de winkelvloer gebruikt kan worden voor bovenstaande functionaliteiten.

Wat ik eerder ook al heb genoemd: dat ik soms vernieuwing mis... Daarnaast vind ik het jammer dat wij heel lang geen update hebben gehad van .NOW en nu ineens een mega update moesten waardoor het erg ingrijpend was. Beter tussendoor vaker 'verplichten'.

geen ervaring mee

De webshop is altijd up to date. Nieuwe ontwikkelingen zijn snel beschikbaar als module.

Gebruiksvriendelijk en overzichtelijk. Sommige elementen werken niet (meer).

Nog niet veel mee te maken gehad

Als we iets ontwikkeld willen hebben is er veel mogelijk.

Soms misschien iets meer praktijk ervaring gebruiken bij het ontwikkelen

13b. Uit welke positieve- of verbeterpunten is je antwoord op bovenstaande vraag tot stand gekomen?

De facturen zijn duidelijk en overzichtelijk. Eigenlijk zelden contact mee gehad, dat ervaar ik als zeer positief.

Verbetering t.o.v. meer dan jaar geleden na veranderingen

Heb ik geen contact mee

nvt

"Uurtje, factuurtje" zou wat mij betreft wel anders mogen als het gaat om de dienstverlening bij de servicedesk. Bepaalde kleine wijzigingen worden snel doorberekend. Verder prima contact met administratie.

Gaat allemaal zonder problemen

Het is erg lastig om sommige werkzaamheden het herleiden of dit service of betaalde werkzaamheden zijn. Zeker als er meerdere punten zijn aangegeven.

Volgens mij prima!

Nog geen ervaring mee.

/

prima

facturen kloppen regelmatig niet, vervolgens lang wachten op reactie, uiteindelijk wordt het wel gecorrigeerd.

Facturen zijn over het algemeen prima. Een tijd geleden hebben we aangegeven dat we behoefte hadden aan specificatie per factuur en dat lijkt nu goed te gaan.

Enige verbeterpunt vind ik dat er pas gefactureerd wordt wanneer iets is opgeleverd en niet al op voorhand het factuur wordt verstuurd. Daardoor loopt je al snel uit de datum.

Soms mis ik de communicatie tussen administratie en andere afdelingen. We hebben de afgelopen maanden bijvoorbeeld regelmatig een factuur ontvangen terwijl het nog lang niet allemaal werkte! Dit zorgt dan voor irritatie! Beter dat de factuur dan even wordt tegengehouden en wordt verzonden als het naar behoren werkt.

heb ik niet mee van doen. Dit is meer voor Sander

geen ervaring mee

Facturatie is duidelijk.

geen contact

ook niet veel mee te maken

Vaak klopt de administratie, en anders kun je dat ook aangeven en komen ze terug met duidelijke feedback.

15. Wat stelt jou het meest tevreden over Divide?

De laatste tijd worden er veel verbeteringen doorgevoerd, feedback wordt serieus genomen en goed opgepakt. Zeer prettige samenwerking met Marcel, Jeffrey en Sherwin.

Degelijke software, het werkt allemaal.

De algemene kennis en klantvriendelijkheid.

Omnichannel partner en oplossingen, relationele aspect (informeel, sparren, meedenken),

De doorontwikkeling en mogelijkheden voor inbreng van nieuwe ideeën.

Reactietijd, vakkennis en bereikbaarheid

Het enthousiasme van de mensen en de bereidheid het goed te doen

De betrouwbaarheid in combinatie met de kwaliteit die geleverd wordt

Snelle reacties bij hoge prio meldingen

Onze accountmanager, fijne, behulpzame servicedesk en de doorontwikkeling waar Divide mee bezig is.

Actief meedenken en kennis van de branche

het persoonlijke en uiterst plezierige contact, het feit dat er getracht wordt mee te denken met onze afwijkende problematiek, dus het feit dat je niet te snel richting een standaard oplossing gepushed wordt. De openheid

Contact met en kwaliteit van enkele medewerkers van Divide en Stephan

niets specifiek

Flexibiliteit en stabiliteit. Het heeft even geduurd in de aanloop met livegang. Sinds livegang alles in goede banen.

De account manager, die kent de markt en weet van de hoed en de rand. In onze beleving draait Divide op een (klein) aantal zeer professionele mensen en is het ook voor Divide lastig om goed personeel te vinden.

Het goede contact.

Gebruiksvriendelijkheid en Helpdesk

De kwaliteit

Betrokkenheid en persoonlijke benadering

kennis

De handelsgeest van de algemeen directeur

Uiteindelijk wordt alles opgelost. Jullie blijven heel vriendelijk en proberen te verbeteren waar dat kan.

Service via helpdesk en afspraken/meeting op locatie. Ook top dat we daar kunnen werken als het nodig is .

Betrokkenheid van Accountmanager, innoverend. goede samenwerking m.b.t. andere partijen.

De positieve houding van sommige mensen, ik hou ervan als mensen werken omdat ze het leuk vinden. Dat komt goed over naar de klant!

Dat de site blijft functioneren en ze zicht hebben op ontwikkelingen.

Algemene gang van zaken

De directe kopeling met ACA en de kennis van de retail

vriendelijke & behulpzame klantenservice. Op locatie werken tijdens b.v. bouw nieuwe shop werkt efficiënt en effectief.

Persoonlijk contact, meedenken over 'problemen'

De prijs / kwaliteitverhouden

Vriendelijke hulp!

divide denkt goed mee in de optimalisaties van de webshop. daarnaast is de bereikbaarheid goed.

Divide denkt goed mee in de projecten. Altijd goed te bereiken, zelfs in de kroeg :)

Betrokkenheid en kennis rond de projecten, er wordt vanuit divide goed meegedacht met de klant. Ook de bereikbaarheid is prima.

stabiliteit webshop, meedenken optimalisate van de webhop

De grote stappen die gemaakt zijn dit jaar en de vriendelijkheid.

Goed bereikbaar, altijd behulpzaam en gebruiksvriendelijk.

Behulpzaamheid helpdesk

DE hulp die ik krijg van team Helpdesk gedurende het project en erna

De software is zeer makkelijk voor iedereen beheersbaar. En de koppeling met ACA zijn toch wel de twee grote pluspunten.

Zijn open in communicatie, willen meedenken en ontwikkelen

persoonlijke benadering, fijne medewerkers

16. Waar zie jij verbeterpunten voor Divide?

Kwaliteit van de opleveringen, oog voor design, communicatie tussen de verschillende afdelingen, doorlooptijden

innovatie, blijf doorontwikkelen en sta open voor kansen. Geef meer statusupdates, stuur een update na een week.

Communicatie naar de klant m.b.t. updates over tickets/projecten.

Traag en duur met sommige innovaties. Synergie met ACA minimaal, voordeel ervan is beperkt. Projecten en vooral tijdsplanning van alle releases ook nazorg heel traag. Opleveringen slecht doorgetest. Design mag meer aandacht hebben.

Stabiliteit en kwaliteit bij groei blijven waarborgen.

Vaker statusupdates over langlopende issues.

Kwaliteit opleveringen, betere interne communicatie

Innovaties qua nieuwe toepassingen (App store), prijstechnisch makkelijk afscheid nemen van en uitproberen nieuwe toepassingen. Doorontwikkeling NOW (dashboard), retourproces zowel op klant- als beheerders niveau. Alles met betrekking tot klantcontact, (door)ontwikkeling en werkprocessen vind ik uitstekend!

Soms niet worden teruggebeld/gemaild na dit te hebben afgesproken

Een duidelijke planning wat betreft projecten en dit transparanter/vaker communiceren

Beter testen en duidelijk communiceren projectplanning

Planning, kwaliteit van testen en oplevering

Communicatie, klantgerichtheid, pro-actieve benadering

snellere terugkoppelingen over bepaalde problemen. Doordat dit soms te lang duurt, ben je het overzicht kwijt van openstaande calls.

De innovatie versnellen en de urgentie inzien van bepaalde webgerelateerde 'logische' oplossingen en soms iets verder kijken dan alleen het 'afgebakende' stukje (controle) voordat je terugkoppeling geeft naar de klant.

Afdeling Klantenservice en de opvolging wanneer er een nieuw project is (project management) Goed personeel

Meer snelle aanpassingsmogelijkheden creëren voor de website die de klant zelf kan doen.

Ontwikkelingen in bepaalde vernieuwingen

flexabilitiet, snelheid van oplossingen

Structuur, stabiliteit en communicatie over projecten

communicatie en oplevering software zonder problemen

rust en stabiliteit creëren en contacten leggen tussen ondernemers als goed verkoopinstrument

In de communicatie onderling (tussen de verschillende afdelingen/personen) en de communicatie vanuit de projectleider naar de klant.

Planning en testen

/

- Divide werkt veel met ACA, maar de kennis van ACA is er bijna niet. - Praktijk kennis vind ik een gemis, je kan iets maken, maar het moet wel goed werkbaar zijn in de praktijk. - Test alles goed door voordat er een live-gang plaats vind. -

Systemen waarmee je werkt, zijn niet super gebruiksvriendelijk. Het liefst zou je voor de klantenservice een beeld hebben waar je uit kunt werken zodat je overzichtelijk orders, retouren ect. kunt inzien en bewerken.

Soms meer daadkracht

Ook aandacht voor de "kleinere"klant: betere en duidelijkere prijzen, en ook helderheid in roadmap

Divide, designer en klant samen actief werken aan (bekijken, beoordelen, verbeteren) designs waardoor je op 1 lijn zit, de verwachtingen gelijk/reëel zijn en je samen werkt aan een werkbaar/realiseerbaar product. Grondiger (vanuit meerdere perspectieven) testen voor oplevering. Uitleg waardoor problemen zijn ontstaan (nu is de terugkoppeling vaak "is opgelost", oorzaak blijft dan onduidelijk terwijl dit handig kan zijn met het oog op bv preventie). Misschien is het een idee om bij het ontwerpen/beginfase bouw oid van nieuwe modules klanten te laten meekijken/meedenken. Zo kom je vanuit de gebruiker misschien eerder te weten wat minder werkbaar is en voor oplevering/daadwerkelijke bouw aangepast kan worden.

Vaker terugkoppeling geven zodat de klant continue op de hoogte is tijdens een project.

Zie vorige antwoorden

Deze heb ik in voorgaande punten allemaal besproken.

betere communicatie richting de klant. vaak is er intern al meer informatie bekend die niet gedeeld worden met de klant. daarnaast zou de doorlooptijd van projecten beter kunnen.

Meer communicatie naar de klant en doorloop tijd verbeteren

Communicatie met de klant kan soms beter/meer, doorlooptijden projecten kunnen sneller.

meedenken met problemen

iets meer flexibeler zijn in aanpassingen.

Voordat er iets live gezet wordt eerst testen of het echt werkt. Bij live gang van een hotfix geen eerdere fixen vergeten waardoor oude problemen weer terugkomen.

Innovatie en planning

Bugs voorkomen door huidig opgezette software als fundament te zetten en erop door uitbreiden zonder dat het fundament wordt aangetast, waardoor fixes en ontwikkelingen behouden blijven.

Mix gaan vaak dingen fout (geen product afbeeldingen laden bijvoorbeeld) en ook betere samenwerking met ACA.

Meer persoonlijke touch in afhandeling naar de klant.. Voor ons mega spannend en groots om online open te gaan. Dat gevoel mis ik bij jullie..

De communicatie op voornamelijk de helpdesk daar blijft verbetering in zitten en ook de stabiliteit van de website.

Communicatie over planningen, doorpakken van wensen vanuit de klant

vooruitgang, snelheid

17. Heb je nog andere op- en aanmerkingen met betrekking tot Divide?

Nee

Blijf doorontwikkelen en sta open voor nieuwe kansen. Luister goed naar de eindgebruikers, bijv. een koppeling met Mailchimp. We zullen vast niet de enige zijn in de markt die hier op zoek naar zijn. Dit kan je uiteindelijk ook nieuwe klanten opleveren.

N.v.t.

Kijk meer naar andere platforms en innoveer mee.

Een aantal simpele functionaliteiten minder complex maken dan het is. Meer openheid in prijsstellingen en de juiste balans bieden tussen ontwikkeling nieuwe tools en totale afnamen door klanten

nvt

Nee, hoor.

Kosten. Deze zijn vaak erg hoog ten opzichte van de werkzaamheden. Dit is voor een leek ook lastig te controleren.

Geen idee

Vele jaren van goede en prettige samenwerking

erg prijzig

zie boven

/

-

Ik ben benieuwd hoe de Website gaat worden na de restyling! Erg leuk project waar de website weer een stuk beter van gaat worden. :)

Is al genoemd.

Misschien handig om in het ticket systeem soms ook interne communicatie te laten zien. Klant kan dan gemakkelijk zien wat status van ticket is.

Interne communicatie van de tickets leesbaar maken voor de klant, zo blijft iedereen op de hoogte van de status.

Als er een nieuwe ontwikkeling is of functionaliteit, hierover een white paper uitbrengen met een duidelijk click through uitleg hoe deze te gebruiken is en waarvoor deze te gebruiken is.

Blauwdruk vonden wij lastig om van papier in te vullen naar onze wens. Nu zouden we het denk ik anders doen. Wellicht dat die gewoon als in een online shop gepresenteerd kan worden

## Bijlage VI – Verbatims

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **1.** |
| M/V | M |
| Datum | 6-11-2018 |
| Retailsegment | Sport |
| Klantsegment | A |
| Gespreksduur | 0:15:12 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **2.** |
| M/V | M |
| Datum | 6-11-2018 |
| Retailsegment | Schoenen |
| Klantsegment | A |
| Gespreksduur | 0:21:35 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **3.** |
| M/V | V |
| Datum | 7-11-2018 |
| Retailsegment | Fashion |
| Klantsegment | A |
| Gespreksduur | 0:18:56 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **4.** |
| M/V | V |
| Datum | 8-11-2018 |
| Retailsegment | Fashion |
| Klantsegment | B |
| Gespreksduur | 0:21:33 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **5.** |
| M/V | V |
| Datum | 13-11-2018 |
| Retailsegment | Fashion |
| Klantsegment | B |
| Gespreksduur | 0:20:45 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

|  |  |
| --- | --- |
| Respondentnummer | **6.** |
| M/V | M |
| Datum | 13-11-2018 |
| Retailsegment | Sport |
| Klantsegment | A |
| Gespreksduur | 0:19:33 |
| Methode | Face-to-face |

**Wat vind u van de dienstverlening van Divide?**

*Ik ben tevreden over Divide. Ze willen altijd meedenken met de klant, en stellen zich betrokken op. Ze zijn altijd bereikbaar, zelfs buiten kantoortijden in noodgevallen, dus daar ben ik erg tevreden over.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Sales & Marketing**

*Grotere bestaande roadmap ontwikkelingen gaan snel en duidelijk. Offertes worden ook snel opgestuurd nadat er gesproken is over een nieuwe functionaliteit.*

**Wat vind je minder goed?**

*Minder goed is, vooral vanuit het verleden, dat er snel wordt gezegd dat alles mogelijk is, maar dat er vaak bij de uitvoering toch nog meer obstakels blijken te zijn. Het zou handig zijn om in een voorstadium sneller iemand van R&D te betrekken. Wanneer het op de inhoud, het functionele aankomt iemand van R&D er bij betrekken.*

**Hoe gaat het in de afdeling met de communicatie?**

*Sander neemt altijd op als je belt, vraagt dingen na als hij het niet weet. De initiële communicatie is goed.*

**Snappen ze jullie klantwensen altijd?**

*Nee, Sander minder dat Stephan. Zaken die Divide zelf op de roadmap hebben staan worden meer gepromoot. Echt wensen vanuit specifieke retail worden minder besproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van ?**

*Nu even niet, maar meer als wij intern denken; dit kan anders, dan krijgen we dan pas we een verbetering in ontwikkelingen of in werkproces. Zulke dingen horen we pas als we er naar vragen, maar niet pro actief. Ook het meedenken over ontwikkelingen gebeurt soms te laat. Mijn advies zou zijn om meer te luisteren naar de ontwikkelingen bij de retailer, luisteren naar de prioriteiten.*

**Zijn er nog andere punten waar je iets over kwijt wilt voor Sales & Marketing?**

*Ontwikkelingen aan de website zijn niet altijd belangrijker dan automatiseringsproblemen waar Divide ook een oplossing voor kan bieden. Er zijn voor mijn gevoel zaken waar genoeg potentie voor is, waar andere retailers ook tegen aanlopen, maar er toch niet doorheen komen op een of andere manier. Eerder zei ik al dat er te veel wordt vastgehouden aan de Divide roadmap, waardoor de klantspecifieke retail wensen soms blijven liggen. Ook ligt de ontwikkelplanning te ver naar voren vast. Ad Hoc oplossingen zijn niet mogelijk, omdat hier geen ruimte meer voor is. Intern komen mensen hierdoor ook minder snel met ideeën omdat ze toch denken dat het niet of heel laat uitgevoerd worden. Communicatie is goed, hebben wel het idee dat er snel geschakeld wordt als het nodig is.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Professional Services?**

*Ik vind de communicatie goed. Wekelijkste belafspraak met Marcel is erg prettig. Marcel vraagt dingen altijd snel na, waardoor je dan de status weer weet. Het jammere is dat niet altijd de planning gehaald wordt. Dit komt omdat dingen meer impact heeft dan voorspeld. Meer feedback dan verwacht etc. Vaak ook nog na het testen zitten er fouten in. Zelfs na de interne oplevering bij Divide en interne test van Divide zitten er soms bij de oplevering naar ons toe nog grote fouten in. Dat moet dan aangepast worden waardoor de livegang uitgesteld moet worden. Ik kan er nooit echt vanuit gaan dat het live gaat wanneer dat is afgesproken.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Bijvoorbeeld project Winkelafhalers. Livegang staat voor week 12, en week 14 is super belangrijk voor ons, omdat er dan een . Als dat nu 1 week wordt uitgesteld door Divide, zijn we genoodzaakt om de hele livegang 4 weken later te zetten.*

**Waar zou dat aan liggen?**

*Ik denk niet aan de projectmanager. Het klinkt misschien stom, maar is het niet handig om de planning iets breder te trekken, zodat er meer ad hoc ruimte is? Je kan beter dingen eerder opleveren als het mee zit, in plaats van later opleveren als het tegen zit. Hierdoor krijg je teleurgestelde klanten. Meer marge in de planning is echt handig denk ik. Ook vind ik het soms jammer dat de planning op weekniveau wordt aangeleverd. Als het vrijdagmiddag is, red ik mijn interne test niet.*

**Zijn er nog meer punten binnen de afdeling PS?**

*Soms worden opleveringen overschreven met andere opleveringen. Dan is een gedane aanpassing al weer van de testomgeving weg, voor dat ik dat getest hebt.*

**Hoe gaat dat proces dan in jouw ogen?**

*Je krijgt vanuit Marcel door dat week 8 de bouw is, week 9/10 is de interne oplevering, week 11 wordt het opgeleverd, en dan week 12 de test. Week 13 livegang en dan heb je de nazorg periode in de week er na.*

**Krijg je dan tijdens deze periode tussendoor statusupdates?**

*Nee, hier moeten we naar vragen. Pas bij oplevering naar ons krijgen we iets te horen over de voortgang op het project. Qua planning klopt het dan wel, maar toch is het soms irritant als het vrijdagmiddag is. En stel nou dat ik weet dat het altijd vrijdagmiddag is, dan is dat zo, maar dan weet ik waar ik aan toe ben, ook voor de interne planning bij ons. Wat wel positief is, is dat het echt al veel beter is dan voorheen. Ik merk dat het afgelopen jaar veel gebeurd is bij Divide, en dat is positief!*

*Soms worden livegangen trouwens niet gecommuniceerd. Pas nadat het live staat, krijgen we te horen dat de site is herstart. Als er dan net een nieuwsbrief verzonden is, hebben we echt een probleem. Dat zou in mijn ogen echt niet mogen gebeuren.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Customer Support**

*Wat ik zei over de livegangen vanuit PS geldt eigenlijk niet voor CS. De communicate over de livegangen is heel goed. Wanneer jullie iets live zetten wordt ik altijd op de hoogte gebracht. Vorige week werken we gebeld of het oké was om een livegang te doen voor een hotfix, maar dat kwam ons qua marketing activiteiten niet uit. Dus toen hebben we het uitgesteld. Werkte heel prettig.*

**Wat vindt je minder fijn?**

*Zoeken in het ticketsysteem is soms wel een uitdaging. Ik kan niet altijd op ticketnummer zoeken.*

**En verder?**

*Soms als meldingen worden doorgezet naar R&D wordt de melding uit het ticketsysteem gehaald. Hierdoor is het niet altijd even overzichtelijk om te zien wat de status is. Wat ik handig vind is als er dingen worden aangepast. Bijvoorbeeld de handmatige sortering. Dit soort dingen hebben we soms bij onze ene site wel, en de andere niet. Er is geen goed overzicht van alle mogelijk functies aan de voorkant van de website.*

**Heb je concrete verbeterpunten voor de afdeling CS?**

*Als er communicatie komt over goed ‘Nice to have’ aanpassingen krijg je ook te horen als CS eigen initiatieven oppakt. Hierdoor krijg je een goed gevoel over CS, en dat jullie niet alleen maar dingen die stuk zijn oplossen.*

**Wat vind je over de doorlooptijden en reactietijden?**

*Zeker als de website er uit ligt zijn jullie er altijd wel al mee bezig. Ook met de monitoring op de synchronisaties. Soms hebben we wel het gevoel dat zaken blijven liggen. Wanneer zaken via CS naar R&D gaan, duurt het te lang, en blijft de communicatie uit. Een belangrijk ding is de bijvoorbeeld de ordercirculatie. Als hier problemen mee zijn is de urgentie echt heel groot. Soms is dat niet duidelijk bij jullie.*

*De facturen vanuit CS zijn ook een stuk beter dan voorheen. Heel af en toe ben ik het er nog niet mee eens. Soms denk ik, oh dat hadden we zelf gekund, maar dat ligt meer aan onze eigen interne afspraken.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling Research & Development**

*Ik denk dat ontwikkelprojecten heel langzaam gaan. Het proces van een briefing tot een FO, kijken of het aansluit, de funding van het project bij andere klanten. Dan moet er nog gepland worden, dan nog ontwikkeld worden, getest, gereleased, implementatie gepland, implementatie uitgevoerd tot livegang. Hierdoor duurt het soms letterlijk jaren voordat we van een idee tot een uitvoering komen. Dat is denk ik mijn grootste kritiekpunt. Als de klant meer betrokken wordt, op een snellere manier, moet dit proces sneller kunnen.*

**Hoe zie je dit voor je?**

*Kijk bijvoorbeeld of de klanten behoeften hebben aan betere conversie, of juist automatisering in processen. Wat is bij R&D mis is hun kennis in hoe het voor het bedrijf waar ze voor ontwikkelen echt werkzaam is. In FO’s mis ik de aansluiting op de realiteit.*

**Heb je daar een voorbeeld van?**

*Wishlist als voorbeeld. Als je hier uit kan kopen op de website krijg je echt meer conversie uit een wishlist. Divide schrijft dan in het FO dat het in je wishlist blijft staan als het product gekocht is. Maar in fashion is dat echt onhandig. Als je het product hebt, heb je hem al. Waarom moet hij dan op je wishlist blijven? In de supermarkt is dat handig, als je altijd hetzelfde afwasmiddel nodig hebt. In de fashion retail niet. Het is dan niet altijd even makkelijk om Divide te overtuigen om het aan te passen naar onze winkels. Technisch denken ze goed mee, maar het is niet altijd even relevant voor de* *retailer. R&D moet eigenlijk meer luisteren nar de klant. Sales kan hier wel een rol in spelen denk ik. Zulke foute aannames als in de wishlist zorgen ook voor een vertraging van het proces.*

**Wat vind u van de dienstverlening binnen de afdeling General & Accounting**

*Niet veel mee te maken. Wel altijd reactie op de facturen. Als wij niet betalen worden we snel geremind.*

**Oke, bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek!**

1. Zwijnenburg, O., & Voss, J. (2018, 9 mei). De online markt wacht op niemand. Geraadpleegd op 2 januari 2019, van https://retailtrends.nl/item/52559/de-online-markt-wacht-op-niemand [↑](#footnote-ref-2)
2. Bloemer, J. M. M. (1993). Loyaliteit en tevredenheid: een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid. Maastricht, Nederland: Universitaire Pers Maastricht. [↑](#footnote-ref-3)
3. Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition (10e ed.). New Jersey, Verenigde Staten: Prentice-Hall. [↑](#footnote-ref-4)
4. Oliver, Richard L., (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research 17 (September): 460-469. [↑](#footnote-ref-5)
5. Micro Focus. (2016). Customer Expectations: The Start, Middle and End of Software Development. Geraadpleegd op 29 oktober 2018, van https://www.microfocus.com/media/white-paper/customer\_expectations\_the\_start\_middle\_and\_end\_of\_software\_development\_wp.pdf [↑](#footnote-ref-6)
6. Grönroos, C. (2007). Service Management And Marketing: Customer Management In Service Competition, 3Rd Ed. Chichester, Verenigd Koninkrijk: Wiley India Pvt. Limited. [↑](#footnote-ref-7)
7. Curtis, B. (2012, 1 september). The Consortium for Software Quality. Geraadpleegd op 10 februari 2019, van https://it-cisq.org/wp-content/uploads/2012/09/The-Consortium-for-IT-Software-Quality-Soley-Curtis.pdf [↑](#footnote-ref-8)
8. Kuan, H. H., Bock, G. W., & Vathanophas, V. (2005).

   *Comparing the effects of usability on customer*

   *conversion and retention at e-commerce websites*

   International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, United States of

   America. [↑](#footnote-ref-9)
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. The Journal of Marketing, 49, 41-50.  [↑](#footnote-ref-10)
10. A. Badri, M. A. S. O. O. D. (2015). Information technology center service quality: Assessment and application of SERVQUAL. International Journal of Quality & Reliability Management, . [↑](#footnote-ref-11)
11. Patrick de Pelsmacker, P. v. (2014). *Marktonderzoek.* Amsterdam: Pearson. [↑](#footnote-ref-12)
12. Brozek, S. (2015, 2 september). Customer Journey Maps in B2B. Geraadpleegd op 10 januari 2019, van https://waypointgroup.org/customer-journey-maps-in-b2b [↑](#footnote-ref-13)
13. Norton, D. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. Strategy & Leadership, 41(2), 12–17. [↑](#footnote-ref-14)
14. A. Badri, M. A. S. O. O. D. (2015). Information technology center service quality: Assessment and application of SERVQUAL. International Journal of Quality & Reliability Management,. [↑](#footnote-ref-15)
15. Keil, M., & Carmel, E. (1993). Customer-developer links in software development. Communications of the ACM, 38(5), 33–44. [↑](#footnote-ref-16)
16. Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. Communications of the ACM, 34(11), 131–133. [↑](#footnote-ref-17)
17. Dac-Buu, C., & Chow, T. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. Journal of Systems and Software, 81(6), 961–971. [↑](#footnote-ref-18)
18. Grudin, J. (1991). Interactive Systems: Bridging the Gaps Between Developers and Users. Computer - Special issue on instruction sequencing, 24(4), 59–69. [↑](#footnote-ref-19)
19. Saunders, M. (2007). Lewis, Philip. Thornhill, Adrian. *Research methods for business students*. [↑](#footnote-ref-20)