**‘’ This is a frontpage ‘’**

**Voorwoord**

De afgelopen maanden ben ik bezig geweest met dit onderzoek naar de klantloyaliteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Het is het einde van de opleiding, het einde van de hogeschool, en het einde van het studentenleven. ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ en ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ hebben mij de kans gegeven om dit einde in te vullen bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Het meest moderne bedrijf dat ik tot nu toe ben tegengekomen.

Ik wil ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ en ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ bedanken voor de kans die ze mij hebben gegeven, en voor de begeleiding die er altijd was als ik het nodig had. Dankzij deze periode heb ik ingezien dat de werkcultuur in Nederland steeds minder strak wordt, en dat creativiteit en doorzettingsvermogen ontzettend veel te weeg kunnen brengen. Verder wil ik Tamara Ronteltap bedanken voor de tutorbegeleiding. Ook voor haar geldt, dat ik altijd bij haar terecht kon met vragen. Ditzelfde geldt voor Peter Rijcken, mijn SLB’er, die inmiddels al jaren zijn best doet om mij te ondersteunen waar mogelijk.

Tot slot wil ik Marjolein Schut en Regina van Tongeren veel leesplezier wensen, en ik wens ze veel succes met het beoordelen van alle scripties.

**Management summary**

‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, a company settled in Amsterdam, focuses on three different branches: online recruitment, entrepreneurial stimulation and volunteer work. ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘, founder of the company, started in 2016 because of the growing need for students to gain work experience. On the other side, he found out that startup companies are eager to have these students work for them. The combination of the two creates the online recruitment side of ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. The managing board strategically chose to work as effective as possible and avoid direct communication with the customer. Everything is online, there is no physical location to visit ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. There is direct communication with the startup partners. This research focuses explicitly on the online recruitment activities.

‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ offers a platform for startup companies to share vacancies with HBO- and WO-students (hereinafter referred to as customers) from an area called Randstad in the Netherlands. The managing board experienced a lack of customer loyalty, which led to the following central research question: **What are the determining factors for the lack of customer loyalty at ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?** The purpose of this research is to discover what these determining factors are and use them to develop an advisory communicational report that will increase customer loyalty.

Scientic research has proven that customer loyalty is based on customer satisfaction. Various researches were compared with each other, to find a conceptual model that fits this research the best. According to Jones & Sasser (1995), customer loyalty can be achieved by creating the highest level of customer satisfaction (level 5, complete satisfaction). The theory by Jones & Sasser is the leading theory in this research. It contains explanatory factors for customer loyalty, as well as customer satisfactions. Besides, unlike most other scientific articles about customer loyalty, it doesn’t take the influence of employees into account. This fits this research, because the strategic choice of ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ to avoid direct communication with the customer.

The most important findings of this research are as following:

Customer loyalty is possible for ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, as proven by the theory of Jones & Sasser, as well as by field research in the form of an online survey (297 respondents). The field research has shown four different customer groups: very unsatisfied customers with unreasonable expectations, unsatisfied to neutral WO-students who struggle with the findability of vacancies, satisfied customers who don’t always think about ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ which leads them to the competition and completely satisfied customers who show loyalty in behavior as well as attitude and intention.

It is recommended to repulse the very unsatisfied customer with unreasonable expectations, since their expectations don’t fit the company’s identity. There will be a registration system introduced – ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME, so that ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ can keep monitoring their customers behavior and needs. The customers will be sent relevant vacancies regularly to increase the findability for the WO-students, and to raise the top-of-mind status for ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. The recommendations will raise the overall satisfaction level of the customers, and as proven by the field research, as well as by Jones & Sasser (1995), this will increase customer loyalty.

# Begrippen

Hieronder staan enkele begrippen toegelicht, zodat het voor de lezer duidelijk is waarover wordt geschreven in dit onderzoek.

**Klant**: Vacaturekandidaten bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Dit zijn jongeren die naast hun studie iets extra’s willen doen zodat zij zichzelf kunnen onderscheiden van andere studenten aan de hand van werkervaring.

**Bedrijfspartner**: Bedrijven/organisaties die vacatures aanbieden via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘

**Klantloyaliteit**: Er zijn twee vormen van klantloyaliteit die in dit onderzoek naar voren komen:

* Gedragsloyaliteit

Bij deze vorm van loyaliteit is het in het gedrag van de klant zichtbaar dat hij/zij loyaal is. Het meer dan eenmalig via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ op zoek gaan naar een baan is een voorbeeld hiervan.

* Houdingsloyaliteit/attitudeloyaliteit

Bij houdingsloyaliteit uit de klantloyaliteit zich enkel in de houding van de klant. De klant laat zien dat hij/zij zich verbonden voelt met het merk/bedrijf. Dit uit zich bijvoorbeeld in de intentie van de klant om nogmaals een aankoop te doen, of het bedrijf aan te bevelen (Jones & Sasser, 1995).

*In dit onderzoek komt het begrip klantloyaliteit veelvuldig naar voren. Wanneer dit begrip wordt gebruikt wordt er gerefereerd naar de loyaliteit van de vacaturekandidaat, en niet die van de bedrijfspartner.*

**Klanttevredenheid**: De perceptie van de klant ten opzichte van de mate waarin een organisatie voldoet aan zijn/haar verwachtingen (Jorissen, 2002).

**Online recruitment:** Een vorm van online arbeidsbemiddeling waarin werving en selectie centraal staat (Recruitment.nl, 2019). Het is de kunst om via het internet zo snel mogelijk de meest gekwalificeerde kandidaat voor een specifieke vacature te vinden. In tegenstelling tot bij uitzendbureaus, wordt er bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ geen contract uitgedeeld aan de vacature kandidaat.

Inhoud

[Begrippen 4](#_Toc11407907)

[H1: Inleiding 6](#_Toc11407908)

[1.1 De organisatie 6](#_Toc11407909)

[1.2 Online recruitment branche 9](#_Toc11407910)

[1.2.1 Marktanalyse op basis van klantloyaliteitstheorie 10](#_Toc11407911)

[1.3 Aanleiding 11](#_Toc11407912)

[1.4 Probleemformulering 12](#_Toc11407913)

[1.5 Grenzen onderzoek 14](#_Toc11407914)

[H2: Theoretisch kader 15](#_Toc11407915)

[2.1 Klantloyaliteit 15](#_Toc11407916)

[2.2 Klantloyaliteit in relatie tot klanttevredenheid 18](#_Toc11407917)

[2.3 Conceptueel model 22](#_Toc11407918)

[2.4 Hypothesen 26](#_Toc11407919)

[H3: Methodologie 27](#_Toc11407920)

[3.1 Onderzoeksdoelgroep 27](#_Toc11407921)

[3.1.1 Steekproef 27](#_Toc11407922)

[3.1.2 Benadering 27](#_Toc11407923)

[3.2 Onderzoeksmethode 28](#_Toc11407924)

[3.2.1 Operationalisatie 28](#_Toc11407925)

[3.3 Methodologische criteria 34](#_Toc11407926)

[3.3.1 Betrouwbaarheid 34](#_Toc11407927)

[3.3.2 Validiteit 34](#_Toc11407928)

[3.3.3 Bruikbaarheid 34](#_Toc11407929)

[H4: Resultaten 35](#_Toc11407930)

[4.1 Concurrentieanalyse 35](#_Toc11407931)

[4.2 Resultaten fieldresearch 37](#_Toc11407932)

[H5: Conclusie 42](#_Toc11407933)

[5.1 Conclusies aan de hand van deelvragen 42](#_Toc11407934)

[5.2 Hypothesen 46](#_Toc11407935)

[5.3 Eindconclusie 47](#_Toc11407936)

[H6: Aanbeveling 48](#_Toc11407937)

[H7: Implementatie 51](#_Toc11407938)

[Bibliografie 54](#_Toc11407939)

# H1: Inleiding

Dit hoofdstuk dient de lezer een beeld te geven van de organisatie (met name de online recruitment-tak hiervan), de markt waarin wordt geopereerd, en de reden voor het onderzoek. Het is belangrijk om aan te geven dat er naar de vacature kandidaat in dit onderzoek de klant is, en de bedrijven die vacatures uitzetten de bedrijfspartners.

## 1.1 De organisatie

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de organisatie die centraal staat in dit onderzoek: ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ bestaat uit drie takken die gericht zijn op ondernemen, vrijwilligerswerk en online recruitment. In dit onderzoek staat de online recruitment-tak centraal.

**Introductie ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘**

Deze online recruitment onderneming met vestigingen op verschillende locaties in ‘’ THIS IS A LOCATION ‘’, waaronder het kantoor in de bekende ‘’ THIS IS AN ADDRESS’’, focust zich op een jonge doelgroep in Nederland. De vacaturekandidaten (klanten) worden voornamelijk gekoppeld aan startuporganisaties. De organisatie is opgericht door ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ vanwege de stijgende vraag naar werkervaring vanuit bedrijven voor hun personeel. Steeds meer studenten merken dat alleen een diploma niet genoeg is voor een goede baan, en dat relevante werkervaring essentieel is.

**Doelgroep**

Daarnaast is de studiedruk verhoogd sinds het leenstelsel is aangenomen (NRC, 2014) waardoor het belangrijker is geworden voor studenten om zo snel mogelijk hun studie te halen, met zo hoog mogelijke cijfers. Deze druk stopt niet bij het afronden van de studie omdat daarna de lening moet worden afgelost. Het is voor de afstudeerders van nu nog belangrijker om een goede baan te vinden binnen korte tijd. Om aan die goede baan te komen, zullen de afstudeerders zich moeten onderscheiden van mede-afstudeerders, en dat begint al tijdens de studie. De startup die de vacature uitzet bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wordt voorzien van een getalenteerde en leergierige student terwijl de student een kijkje in de keuken krijgt bij een startup en daardoor zichzelf onderscheidt van medestudenten. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ biedt een platform waar vacatures worden weergegeven zodat startups en studenten aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Dit kunnen ze doen door middel van een stage, bijbaan, een vrijwilligersproject of een eigen startup naast hun studie. De doelgroep waar ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zich op richt is 17 tot 25 jaar, woonachtig in de randstad, en HBO- of WO-student.

**Bedrijfspartners**

*Dit onderdeel bevat vertrouwelijke informatie.*

**Identiteit**

*Dit onderdeel bevat vertrouwelijke informatie.*

Dit onderzoek omvat enkel de recruitment-tak, omdat daar op dit moment een gebrek aan klantloyaliteit is, wat volgens de directie aangepakt dient te worden. Tevens is dit de tak waar de omzet gegenereerd wordt, en dat vergroot het belang ervan. Op de volgende pagina wordt de werkwijze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ uitgelegd middels een infographic (figuur 1).

*Deze infographic bevat vertrouwelijke informatie.*

Figuur 1: Infographic ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ ('' THIS IS A COMPANY '', 2019)

## 1.2 Online recruitment branche

Online recruitment, of E-recruitment is een vorm van online arbeidsbemiddeling waarin werving en selectie centraal staat (Recruitment.nl, 2019). Het is de kunst om via het internet zo snel mogelijk de meest gekwalificeerde kandidaat voor een specifieke vacature te vinden. Er zijn meer vormen van arbeidsbemiddeling en om overzichtelijk te krijgen waar dit onderzoek zich op focust (en waar niet op) worden deze vormen hieronder beknopt gedefinieerd.

* Uitzendbureau: bemiddelaar tussen werkgevers en werkzoekenden. Vaak neemt een uitzendbureau naast werving en selectie ook andere taken op zich, zoals de uitbetaling van het personeel en HR-activiteiten. De vacatures bij uitzendbureaus zijn meestal voor korte periodes.
* Detacheringsbureau: bemiddelaar tussen werkgevers en werkzoekenden. Vaak betreft het tijdelijke functies voor een langere periode, in vergelijking van uitzendbureaus.
* Executive search/headhunters: bemiddelaar tussen werkgevers en werkzoekenden van ‘’hoger niveau’’. De focus ligt op het werven van geschikte kandidaten voor directiefuncties (executives).

(ABN AMRO, 2013)

Op dit moment zijn er in Nederland 14.145 bedrijven actief in de arbeidsbemiddeling. Een groot deel daarvan, maar liefst 8825, zijn eenmanszaken. 2530 Organisaties hebben tussen de twee en tien personeelsleden in dienst en 2130 organisaties hebben tussen de tien en honderd personeelsleden in dienst. De overige 660 zijn organisaties die meer dan honderd personeelsleden in dienst hebben, zoals Adecco en Tempo-Team (Centraal Bureau Statistiek, 2019).

Het aantal bedrijven dat actief is in de arbeidsbemiddeling is in de afgelopen vijf jaar toegenomen met ruim 83%. In figuur 2 zijn de statistieken van deze branche weergegeven zoals ze in het eerste kwartaal van 2014 waren.



Figuur 2: Bedrijven arbeidsbemiddeling 1e kwartaal 2014 (CBS, 2019)

### 1.2.1 Marktanalyse op basis van klantloyaliteitstheorie

Volgens Jones en Sasser (1995) zijn klantloyaliteit en klanttevredenheid nauw met elkaar verbonden, en is klanttevredenheid gebaseerd op vier factoren. Op basis van deze vier factoren is een analyse gemaakt van de online recruitment branche. Dit geeft een overzichtelijk beeld van de dienst die wordt aangeboden, en zal later in het onderzoek van pas komen. Deze analyse is gemaakt met behulp van een telefoongesprek met de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen), verkennend onderzoek bij de doelgroep (informele gesprekken) en een gesprek met de directie van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Het telefoongesprek met de ABU dient vooral te ondersteunen bij het in kaart brengen van de basiselementen, omdat dit elementen zijn die door elke aanbieder wordt geleverd. De ABU heeft veel ervaring met online recruitment organisaties waardoor zij hier een goed beeld van hebben.

*De theorie van Jones & Sasser (1995) wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2, paragraaf 3.*

**Basiselementen van een product of dienst. Dit zijn de elementen van de product/dienst die elke aanbieder levert.**

* Vacatures aanbieden
* Betrouwbaar
* Groot aanbod (de mogelijkheid om op meerdere vacatures te kunnen solliciteren)
* Communicatie mogelijk maken met toekomstige werkgever

**Diensten ter ondersteuning aan product/dienst. Dit zijn extra ondersteunende diensten zoals klantenservice, of het bieden van een track-and-trace code. Deze ondersteunende diensten maken de dienst of het product gebruiksvriendelijker voor de klant.**

* Gemak in vindbaarheid van een specifieke vacature
* Duidelijkheid wervingsteksten
* Snelheid sollicitatieproces

**Feedbackafhandeling. De manier waarop de organisatie omgaat met klachten en feedback.**

* Snelheid van de reactie van het bedrijf in kwestie op de klacht/feedback
* Vindbaarheid van de plek waar klachten/feedback gegeven kan worden
* Op de hoogte houden wat er met de klacht/feedback wordt gedaan
* Gepast taalgebruik in de reactie van het bedrijf op de klacht/feedback

**Persoonlijke behandeling. Dit zijn extra ondersteunende diensten die ervoor zorgen dat het product of de dienst handgemaakt lijkt te zijn voor de klant.**

* Overeenkomsten in normen en waarden van klant en bedrijf
* Begrip van het bedrijf met betrekking tot de voorkeuren en behoeften van de klant

## 1.3 Aanleiding

Er is weinig sprake van klantloyaliteit bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (‘’ PERCENTAGE ‘’ van de klanten keert terug (bijlagen hoofdstuk 1, percentage terugkerende klanten)). Het is moeilijk om dit aantal te vergelijken met de klantloyaliteitspercentages van concurrenten in de markt, omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn. Echter heeft verkennend onderzoek bij het personeel van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ uitgewezen dat zij allen ervaren dat de klantloyaliteit te laag is. Ze geven aan dat ze niet begrijpen waarom klanten niet terugkomen nadat ze via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ aan een baan/stage zijn geholpen.

Klantloyaliteit is een van de factoren die bijdraagt aan de groei van een organisatie. Enkele wetenschappers beweren zelfs dat klantloyaliteit noodzakelijk is om groei te bewerkstelligen als organisatie (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000), al blijkt dat niet uit elk onderzoek. De meeste wetenschappers op dit gebied zijn het er in ieder geval wel over eens dat klantloyaliteit helpt bij de groei van een organisatie (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000). ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ is een relatief jong bedrijf (opgericht in 2016) waarin veel processen nog geoptimaliseerd moeten worden, waardoor de vraag om groei vanuit het bedrijf geen verrassende is. De bijdrage die een verhoogde klantloyaliteit aan de groei van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ kan leveren is een van de redenen om de klantloyaliteit te onderzoeken. Het kost minder geld om een bestaande klant een nieuwe aankoop te laten doen dan een nieuwe klant te werven (Buchanan & Gilles, 1990). Daarnaast zorgen loyale klanten voor een groot deel van de inkomsten afkomstig uit mond-tot-mond reclame, ze zijn de beste reclame die een organisatie zich kan wensen (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000). Loyale klanten zorgen ervoor dat medewerkers meer voldoening uit hun werk halen en daardoor gemotiveerder zijn, en betere kwaliteit leveren (Buchanan & Gilles, 1990). ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wil zowel in gedrag als in houding meer loyaliteit zien bij haar klanten.

Een online recruitment organisatie heeft niet altijd reden om de klantloyaliteit te verhogen. Als het de bedoeling is om een kandidaat (klant) te plaatsen bij een organisatie om daar permanent (of voor zeer lange tijd) in dienst te zijn, is het juist een slecht teken als de kandidaat terugkomt. Echter worden kandidaten van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ veelal ingezet om (kortdurende) projecten bij startups in te vullen. Daarnaast bestaat de doelgroep van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ uit HBO en WO-studenten van 17 tot 25 jaar oud, waardoor ze zo’n 8 jaar klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ kunnen zijn. Elke keer dat een vacature door ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ vervuld wordt, ontvangt het een fee. Het vinden van bedrijfspartners (startups die vacatures uitzetten bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘) is tot nu toe geen probleem gebleken, en dit onderzoek zal daar dan ook niet op focussen.

## 1.4 Probleemformulering

Met behulp van de probleemformulering wordt een bepaalde richting gegeven aan het onderzoek. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

**Wat zijn de verklarende factoren voor het gebrek aan klantloyaliteit bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?**

Dit is de rode draad in het onderzoek. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er manieren gevonden worden om de klantloyaliteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ te verhogen.

De doelstelling geeft aan wat het resultaat moet zijn van het onderzoek. De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

**Inzicht geven in de factoren die invloed hebben op de klantloyaliteit, en de manier waarop de klantloyaliteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ positief beïnvloed kan worden, zodat dit verwerkt kan worden in een communicatieplan dat als doel heeft de klantloyaliteit te verhogen.**

De probleemstelling zoals hierboven weergegeven wordt onderverdeeld in deelvragen. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in vier categorieën en brengen extra structuur aan in het onderzoek. Veel theorie omtrent klantloyaliteit stelt dat klanttevredenheid een grote invloed op de klantloyaliteit heeft. Vanwege deze reden wordt ervoor gekozen om dit onderzoek te structureren aan de hand van de theorie omtrent klantloyaliteit van Jones en Sasser (1995). In dit model wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het verband tussen klantloyaliteit en klanttevredenheid. Daarnaast heeft deze theorie veel raakvlakken met andere theorieën omtrent dit onderwerp, zoals zal blijken in het theoretisch kader. De keuze voor dit model wordt in H2 verder beargumenteerd, maar het wordt in dit hoofdstuk al geïntroduceerd omdat het verstandig wordt geacht om de deelvragen hierop in te richten.

Het antwoord op de probleemstelling wordt gegeven aan de hand van de deelvragen die hieronder en op de volgende pagina worden weergegeven.

**Deelvragen:**

**Categorie 1: Klant**

* Deelvraag 1: Wie is de klant?
	+ A: Demografisch
	+ B: Geografisch
	+ C: Opleidingsniveau

*Deze deelvraag behandelt de algemene kenmerken van een klantengroep. Deze klantsegmentatie wordt gedaan zodat er onderscheid kan worden gemaakt tussen verschillende klantgroepen binnen ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Volgens onder andere Jones & Sasser (1995) is een persoonlijke aanpak belangrijk bij het bereiken van klantloyaliteit, en door te segmenteren kan dat bereikt worden. Er is voor gekozen om te segmenteren op basis van demografie, geografie en opleidingsniveau, omdat dit voor een recruitmentorganisatie die zich richt op studenten de meest relevante segmentatiecriteria zijn. Dit is in overleg met ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ besloten.*

* Deelvraag 2: Wat vindt de klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?
	+ A: Hoe tevreden is de klant over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ met betrekking tot:
		- A1: Basiselementen van de dienst
		- A2: Ondersteunende diensten
		- A3: Feedbackafhandeling
		- A4: Persoonlijke behandeling

*Deze vier punten zijn afkomstig uit de theorie omtrent klanttevredenheid en klantloyaliteit van Jones & Sasser (1995). Dit zijn de vier elementen die ten grondslag liggen aan klanttevredenheid.*

* + B: In hoeverre is de klant loyaal aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?
		- B1: Intentie
		- B2: Primair gedrag
		- B3: Secundair gedrag

*Deze drie punten zijn afkomstig uit de theorie omtrent klanttevredenheid en klantloyaliteit van Jones & Sasser (1995). Aan de hand van deze drie elementen kan worden gemeten hoe klanten hun loyaliteit ten opzichte van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ uiten.*

* Deelvraag 3: Waarin onderscheidt de millennial zich in houding en gedrag met betrekking tot klantloyaliteit?

*Een groot deel van de huidige doelgroep van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ bestaat uit millennials. Mogelijk is er een verschil tussen hoe zij klantloyaliteit uiten ten opzichte van de generatie voor hen (de babyboomers) doordat ze in een andere tijd zijn opgegroeid.*

**Categorie 2: Klantloyaliteit**

* Deelvraag 4: Wat is klantloyaliteit?
* Deelvraag 5: Hoe wordt klantloyaliteit beïnvloed?

**Categorie 3: Klanttevredenheid**

* Deelvraag 6: Wat is klanttevredenheid?
* Deelvraag 7: Hoe wordt klanttevredenheid beïnvloed?

*Deelvraag 4 tot en met 7 moeten ervoor zorgen dat dit onderzoek een goede theoretische basis krijgt. Als ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ de klantloyaliteit wil verhogen zal eerst achterhaald moeten worden op welke manier deze onderzocht dient te worden.*

**Categorie 4: Extern**

* Deelvraag 8: Hoe positioneert ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zich in de online recruitment branche ten opzichte van haar concurrenten?

*Een beknopte concurrentieanalyse kan invloed hebben op de uiteindelijke implementatie. Wellicht kan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ inspiratie halen uit de manier waarop de concurrentie te werk gaat.*

## 1.5 Grenzen onderzoek

‘‘ THIS IS A NAME ‘‘, laatstejaarsstudent aan de Hogeschool te Leiden is verantwoordelijk voor dit onderzoek dat ervoor dient te zorgen dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ inzicht krijgt in hoe het de klantloyaliteit kan verhogen. De klant is in dit geval de vacature kandidaat, en niet de partnerorganisatie. Hier is in samenspraak met ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ voor gekozen, omdat onder deze groep een groot gebrek een klantloyaliteit zichtbaar is. Het is niet de bedoeling van dit onderzoek om inzicht te geven in hoe ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ nieuwe klanten kan werven. Er wordt dan ook alleen gekeken naar huidige of ex-klanten.

# H2: Theoretisch kader

Het theoretisch kader dient het onderzoek een sterke wetenschappelijke basis te geven. Hierin worden relevante begrippen en modellen toegelicht op basis van wetenschappelijke artikelen. Hieronder wordt de afgeleide vraag weergegeven die dient ter structurering van het theoretisch kader.

**Afgeleide vraag:**

Wat is het verband tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit?

Het verband tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit staat centraal in het theoretisch kader, omdat een groot aantal wetenschappers dit verband erkennen. Tevens wordt er rekening gehouden met de onderzoeksdoelgroep (millennials), de branche (online recruitment) en de manier van werken van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zoals beschreven in hoofdstuk 1 (effectief, direct contact met de klant proberen te vermijden).

## 2.1 Klantloyaliteit

Klantloyaliteit is een term die menig marketeer niet onbekend voor zal komen. De eerste wetenschapper/filosoof die een definitie gaf aan het woord loyaliteit was Aristoteles. Hij beschreef loyaliteit als *‘’het zoeken naar gezamenlijk eigenbelang’’* (Stieb, 2006). Vele jaren later deed Reichheld een poging om het beter te beschrijven voor zijn vakgebied: *‘’Loyaliteit is de wens om te investeren in een relatie met de verwachting dat deze investeringen de relatie en de gemeenschap waarin deze relatie zich bevindt zullen verbeteren* ‘’ (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000). De definitie van Oliver is wellicht iets meer vanuit het perspectief van een commerciële organisatie beschreven: *‘’* *“een verplichting voelen om een bepaald product, van hetzelfde merk, in de toekomst opnieuw aan te kopen ondanks de beïnvloeding en mogelijkheden om over te stappen naar een ander merk”* (Oliver, 1999). Jones en Sasser (1995) definiëren loyaliteit als een gevoel van verbondenheid met de organisatie, die kan worden geuit door middel van gedrag en/of houding van de klant (Jones & Sasser, 1995). Waar de meeste wetenschappers het over eens zijn, is dat het belang van een loyale klant groot is voor een organisatie, en dat er een duidelijk verband zichtbaar is tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit.

**Recruitmentbranche**

Osca & Lopez-Araújo (2009) zien deze loyaliteit ook bij sollicitanten/kandidaten (in dit onderzoek veelvuldig klanten genoemd) wanneer zij een onderzoek doen naar de gevolgen die de selectieprocedure bij recruitment heeft op de intenties van de sollicitanten. Zij meten de klantloyaliteit (kandidaatloyaliteit) aan de hand van de intentie tot aanbevelen en de koopintentie (Osca & Lopez-Araújo, 2009). Deze indicatoren voor klantloyaliteit worden ook gebruikt in andere branches (Curtis, Rhoades, Dion, & Abratt, 2012). Met name attitudeloyaliteit blijkt belangrijk omdat de klant alleen loyaliteit kan uiten door middel van houding wanneer hij/zij een baan heeft. Pas op het moment dat de klant werkloos is ontstaat de kans om gedragsloyaliteit te uiten weer. De importantie van klantloyaliteit wordt onderstreept door het onderzoek van Arnedillo-Sánchez et al (2018) waarin 708 recruiters afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten zijn bevraagd. Volgens hen zijn loyaliteit en betrouwbaarheid de aspecten waar recruiters het meest naar zoeken wanneer ze kandidaten screenen op social media (Arnedillo-Sánchez, De Aldama, & Tseloudi, 2018).

**Gedragsloyaliteit en attitudeloyaliteit**

Het begrip klantloyaliteit bestaat volgens Kumari en Patyal (2017) uit twee categorieën, namelijk attitudeloyaliteit en gedragsloyaliteit net zoals de theorie van Jones en Sasser (1995). Bij attitudeloyaliteit uit de klant zijn/haar loyaliteit naar de organisatie door middel van de houding. Hiermee wordt gedoeld op de psychologische houding van de klant ten opzichte van de organisatie. Dit kan tot uiting komen in de intentie om een herhaalaankoop te doen, of het bedrijf aan te bevelen. Gedragsloyaliteit wordt geuit door middel van het gedrag van de klant. Het doen van een herhaalaankoop is een voorbeeld van gedragsloyaliteit (Kumari & Patyal, 2017).

Deze theorie wordt bevestigd in een onderzoek naar de rol die communicatie en vertrouwen vertolken in het creëren van klantloyaliteit (Ball, Machás, & Coelho, 2004). Met deze kennis zou je kunnen zeggen dat zowel Oliver (1990) als Reichheld, Markey en Hopton (2000) deze theorie ook deels bevestigden, al focusten zij zich grotendeels op de gedragsloyaliteit. Dat attitudeloyaliteit ook van belang is blijkt onder andere uit het onderzoek van Russel-Bennett en Rundle-Thiele (2002). Bij attitudeloyaliteit staan de cognitieve en mentale processen die ten grondslag liggen aan klantloyaliteit centraal. Dit kan ervoor zorgen dat de resultaten van een organisatie op het gebied van klantloyaliteit veel minder rooskleurig blijken te zijn dan gedacht. Voorbeeld: Een organisatie die in een monopolistische markt opereert, zal op het gebied van gedragsloyaliteit waarschijnlijk goed scoren. Echter betekent dit niet dat de houding van de klanten ten opzichte van de organisatie positief is, waardoor vele klachten het resultaat zijn. Op het moment dat een concurrent zich in de markt vestigt, of er wordt een vervangend product geïntroduceerd dat dezelfde behoeften bevredigt, zullen de klanten van deze organisatie snel geneigd zijn over te stappen (Russel-Thiele & Rundle-Thiele, 2002). Ook Jones en Sasser (1995) geven aan dat klantloyaliteit geuit wordt door middel van gedrag en/of houding (Jones & Sasser, 1995).

**Positieve gevolgen van klantloyaliteit**

Onderzoek heeft uitgewezen dat het meer geld kost om een nieuwe klant te werven, dan om een bestaande klant een nieuwe aankoop te laten doen (Buchanan & Gilles, 1990). Tevens is er sprake van een bepaalde wisselwerking tussen medewerkers en klanten. Medewerkers voelen meer voldoening bij het bedienen van loyale klanten, omdat zij een in hun ogen waardevollere reactie geven op het werk dat ze doen. Daarnaast zijn loyale klanten ook eenvoudiger te bedienen, omdat de wensen vaak al (groten)deels bekend zijn bij de medewerkers. Doordat medewerkers meer voldoening halen uit het bedienen van loyale klanten, stralen zij dit ook uit en daardoor ontvangen ze deze positieve uitstraling ook weer terug van de klanten (Buchanan & Gilles, 1990). Volgens Allen, Reichheld, Hamilton en Markey is een loyale klant de beste reclame voor een organisatie. Zij gaan zelfs zo ver dat ze stellen dat een organisatie nauwelijks in staat is om groei te bewerkstelligen zonder loyale klanten (Allen, Reichheld, Hamilton, & Markey, 2006).

**Feedback in relatie tot klantloyaliteit**

Een onderzoek van Umashankar, Dahl en Ward heeft uitgewezen dat klachten en feedback een grote invloed kunnen hebben op de klantloyaliteit (Umashankar, Ward, & Dahl, 2017). Niet alleen de manier waarop een organisatie daarmee omgaat, maar ook het uitnodigen van de klant om feedback te geven kan de loyaliteit zeer positief beïnvloeden. Echter geldt dit enkel voor de klanten die al loyaal zijn. Omdat zij beseffen dat ze een goede band hebben met de organisatie, kunnen ze bang zijn dat deze band minder sterk wordt als ze klagen of negatieve feedback geven. Wanneer een organisatie hierop anticipeert door de klant uit te nodigen heeft dit een positieve invloed op de klantloyaliteit. Voor klanten die een zwakke(re) band hebben met de organisatie heeft het uitnodigen tot het geven van feedback geen invloed op de klantloyaliteit, omdat zij niet bang zijn de band met de organisatie te beschadigen.

**Online klantloyaliteit**

Waar bovenstaande theorieën allen betrekking hebben op offline klantloyaliteit, zijn er ook onderzoeken/modellen die gericht zijn op online klantloyaliteit. Onderzoek van Shankar et al (2003) heeft uitgewezen dat er geen grote verschillen zijn tussen online en offline loyaliteit (Shankar, Rangaswamy, & Smith, 2003). Dit betekent dat voor een onderzoek naar online loyaliteit zowel online als offline loyaliteits-theorieën gebruikt kunnen worden. Een Japans onderzoek naar koopgedrag van jongeren (Atchariyachanvanich, Okoda, & Sonehara, 2006) wijst uit dat loyaliteit een van de factoren is die invloed heeft op herhalingsaankopen, waarmee wordt bevestigd dat online loyaliteit, net zoals offline loyaliteit, invloed heeft op herhaalaankopen (gedragsloyaliteit). Tot slot hebben Srinivasan et al (2002) onderzoek gedaan naar de factoren die invloed hebben op online loyaliteit. Zij hebben hypothesen opgesteld omtrent de invloed van gebruiksgemak, interactiviteit in contact, cultivatie, karakter, keuze, community, zorg en customization op online loyaliteit. Op gebruiksgemak na, werden deze hypothesen allen geaccepteerd, wat inhoudt dat ze invloed hebben op de online loyaliteit. Ook bevestigen zij de overeenkomsten tussen online en offline loyaliteit, door te stellen dat online loyaliteit een positieve invloed heeft op mond-tot-mond reclame en de bereidheid om een hogere prijs te betalen voor een product of dienst. De resultaten van dit onderzoek zijn grotendeels afkomstig van interviews met medewerkers van de betreffende organisatie, vanwege het uitgangspunt dat medewerkers loyaliteit beïnvloeden (Srinivasan, Anderson, & Ponnavolu, 2002).

**Loyaliteit onder millennials**

Onderzoek onder millennials toont eveneens aan dat er een verband is tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit (Apostolos & Pinelopi, 2017). Het Griekse onderzoek dat is uitgevoerd onder ruim 1100 millennials heeft uitgewezen dat klanttevredenheid de ‘’main driver’’ is voor klantloyaliteit. Volgens een onderzoek in opdracht van de Montpellier Business School vertoont zowel de houding als het gedrag dat millennials uiten met betrekking tot klantloyaliteit veel overeenkomsten met dat van de generatie voor hen, de babyboomers (Gurău, 2012).

Echter zijn millennials opgegroeid met het internet, waardoor hun loyaliteit zich ook vaker uit via online platforms. Ze promoten bedrijven waar ze zeer tevreden over zijn via social media, en gebruiken deze mediums ook als ze niet tevreden zijn (Mediamath, 2017). Er is een grote stijging zichtbaar van deze groep met betrekking tot hun activiteit op WhatsApp, Instagram en Snapchat (Frankwatching, 2018).



Figuur 3: Millennials social media verbruik (Frankwatching, 2018)

De factoren die ten grondslag liggen aan klantloyaliteit zijn bij millennials hetzelfde als bij babyboomers, alleen maken de millennials gebruik van internet. Waar de babyboomer haar gal zou spuwen tegen de buurvrouw, doet de millennial dat tegen haar volgers. Deze wetenschap vergroot het belang van loyale millennials voor een bedrijf (Crowdtwist, 2018).

## 2.2 Klantloyaliteit in relatie tot klanttevredenheid

Er zijn veel wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar klanttevredenheid, klantloyaliteit en het verband tussen deze twee. Omdat het begrip klantloyaliteit al is gedefinieerd in de vorige paragraaf, zal er eerst een definitie volgen van het begrip klanttevredenheid, om vervolgens in te gaan op de relatie tussen de twee begrippen.

**Klanttevredenheid definitie**

Volgens Jorissen (2002) is klanttevredenheid de perceptie van de klant ten opzichte van de mate waarin een organisatie voldoet aan zijn/haar verwachtingen (Jorissen, 2002). Hierin benadrukt hij de eisen/verwachtingen van de klant ten opzichte van het product én de communicatie van de organisatie. Thomassen is het hiermee eens. Hij stelt dat klanttevredenheid de klantbeleving is die is gebaseerd op het verschil tussen de verwachtingen van de klant, en dat wat de organisatie daadwerkelijk levert (Thomassen, 2002). De in de marketingwereld zeer gerespecteerde Philip Kotler gaat iets dieper in op het begrip. Volgens hem kan een klant gedefinieerd worden als ontevreden, tevreden óf zeer tevreden. Wanneer de organisatie voldoet aan de verwachtingen van een klant zal hij tevreden zijn, wanneer de organisatie de verwachtingen overtreft zal hij zeer tevreden zijn, en wanneer de organisatie niet kan voldoen aan de verwachtingen van de klant zal hij ontevreden zijn (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2009). Dat het begrip klanttevredenheid niet zo zwart-wit is en meer inhoudt dan ‘’tevreden of ontevreden’’ wordt tevens bevestigd door Thomassen. Het overtreffen van de verwachtingen van de klant noemt hij customer delight en hij geeft aan dat een organisatie dit na zou moeten streven, omdat dit leidt tot klantloyaliteit (Thomassen, 2002).

**Klanttevredenheid in relatie tot klantloyaliteit**

Wanneer men een onderzoek doet naar klantloyaliteit duurt het niet lang voordat het verband met klanttevredenheid voor het eerst wordt aangekaart. Volgens Thomassen kan het een kwestie van tijd zijn voordat klanttevredenheid leidt tot klantloyaliteit. Wanneer klanten langdurig tevreden zijn over een organisatie, worden zij vanzelf loyaal (Thomassen, 2002). Het delighten van de klant staat volgens hem centraal bij het bereiken van klantloyaliteit. Customer delight kan worden behaald door de verwachtingen te overtreffen. Ook Curtis et. al. (2012) geven aan dat er een causaal verband is tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit. Hun onderzoek toont aan dat tevreden klanten eerder geneigd zijn om herhaalaankopen te doen, wat een belangrijke indicator voor klantloyaliteit is (Curtis, Rhoades, Dion, & Abratt, 2012).

**Medewerkersloyaliteit in relatie tot klantloyaliteit**

Ook Heskett et al (1994) zijn van mening dat klanttevredenheid leidt tot klantloyaliteit. Volgens hen is het de loyaliteit van de medewerker die uiteindelijk ten grondslag ligt aan klantloyaliteit. Loyale medewerkers zijn gemotiveerder en effectiever waardoor ze een betere service bieden aan de klanten. Deze betere service leidt tot klanttevredenheid, en klanttevredenheid leidt tot klantloyaliteit. Deze theorie staat bekend als de service-profit chain (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Niet alleen Heskett et al (1994) nemen de medewerker als uitgangspunt. Een wetenschapper die tevens uitgebreid onderzoek heeft gedaan naar klanttevredenheid, klantloyaliteit en de effecten ervan, is Reichheld. Hij stelt dat klantloyaliteit hetgeen is dat bedrijven moeten nastreven om succesvol te worden, en benadrukt het positieve verband tussen klantloyaliteit en toekomstige financiële bedrijfsresultaten. Doordat klanten een relatie opbouwen met een organisatie zijn zij bereid meer geld uit te geven voor een product, en een groter aantal producten (tegelijkertijd) aan te schaffen. Dit zorgt ervoor dat de continuïteit van de organisatie wordt verzekerd (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000). Volgens hen kan klantloyaliteit bereikt worden door een goede wisselwerking te creëren tussen klanten, medewerkers en investeerders. Een klant kan niet loyaal worden zonder loyale medewerkers, en een medewerker kan niet loyaal worden zonder loyale investeerders. De investeerder op zijn beurt, kan alleen loyaal zijn als zijn investering uitbetaalt, en dit gebeurt alleen als er sprake is van loyale klanten. Daarnaast is het voor investeerders ook belangrijk dat er sprake is van medewerkersloyaliteit (Reichheld F. F., Het geheim van loyaliteit. De verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde, 1999).

**NPS**

In 2007 gaat Reichheld verder met het onderzoeken van klantloyaliteit, wat hem brengt naar de vraag: ‘’In hoeverre zou je organisatie X aanbevelen bij je vrienden of familie?’’. Deze vraag is vandaag nog steeds een relevant hulpmiddel bij het meten van klantloyaliteit en staat bekend als de NPS-score (Reichheld F. F., De ultieme vraag. Introductie van de Net Promotor Score: hoe bedrijven klanten veranderen in promotors, 2007). De respondent beantwoordt deze vraag aan de hand van een tienpuntsschaal, en op basis van deze antwoorden worden respondenten gecategoriseerd in drie categorieën. Bij een antwoord van 1 tot 6 spreekt Reichheld van een criticaster. Zij zorgen veelal voor negatieve mond-tot-mond reclame, en deze klanten moet een organisatie dan ook zo veel mogelijk zien te mijden. Bij een antwoord van 7 of 8 is er sprake van een passief tevreden klant. Deze klanten blijven wel klant van de organisatie, maar zijn niet zo snel geneigd om voor vervolgaankopen en mond-tot-mond reclame te zorgen. Dit in tegenstelling tot de zogenaamde promotors, die een antwoord van 9 of 10 hebben gegeven op de hierboven gestelde vraag. Zij zorgen voor een hoog aantal vervolgaankopen en zijn verantwoordelijk voor maar liefst 80% van alle aankopen afkomstig uit mond-tot-mond reclame (Reichheld F. F., De ultieme vraag. Introductie van de Net Promotor Score: hoe bedrijven klanten veranderen in promotors, 2007). Een groot aantal klanttevredenheid- en klantloyaliteitsonderzoeken maken gebruik van de NPS-score.

**Customer delight**

Waar Heskett et al (1994) en Reichheld (1999) ervan uitgaan dat een hogere mate van klanttevredenheid gelijklopen met de mate van klantloyaliteit, zien Jones & Sasser dat anders. Zij stellen dat er ‘’slechts’’ sprake is van een asymmetrisch verband tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit. De mate van klanttevredenheid stijgt volgens hen niet gelijk met de mate van klantloyaliteit. Echter erkennen zij wel dat klanttevredenheid voor klantloyaliteit kán zorgen, wanneer het hoogste niveau van klanttevredenheid wordt behaald (niveau 5, compleet tevreden). De andere vier niveaus, van 1 naar 4, zijn ‘’compleet ontevreden’’, ‘’ontevreden’’, ‘’neutraal’’ en ‘’tevreden’’ (zie figuur 4). Complete tevredenheid wordt volgens deze theorie behaald door tevredenheid te creëren op vier verschillende vlakken: basiselementen van de dienst, ondersteunende diensten, feedbackafhandeling en persoonlijke behandeling. Echter erkent deze theorie dat klantloyaliteit ook kan voorkomen zonder dat deze vier factoren succesvol worden ingevuld in de ogen van de klant. Wanneer een bedrijf een monopolie positie heeft gecreëerd in de markt is er geen andere keuze voor de klant, waardoor hij verplicht loyaal is. Deze vorm van klantloyaliteit is niet wenselijk, en schadelijk op de lange termijn. Klantloyaliteit dient gemeten te worden aan de hand van drie factoren: intentie, primair gedrag, en secundair gedrag. De theorie van Jones & Sasser gaat er net als een groot deel van de theorie omtrent klantloyaliteit vanuit dat het geuit kan worden door middel van houding en/of gedrag. Omdat er rekening wordt gehouden met klanttevredenheid bevat de theorie meetinstrumenten voor zowel klanttevredenheid als klantloyaliteit. Daarnaast worden er ook handvatten geboden voor implementatie (Jones & Sasser, 1995), en wordt er aandacht besteed aan de online generatie (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003). Deze theorie lijkt op die van Thomassen, omdat ook hij aangeeft dat klantloyaliteit pas bereikt kan worden als klanten méér dan tevreden zijn (customer delight) (Thomassen, 2002).



Figuur 4: Klanttevredenheid niveaus (Jones & Sasser, 1995)

**Conclusie**

Zowel Osca & Lopez-Araújo (2009) als Arnedillo-Sanchez et al (2018) benadrukken het belang van klantloyaliteit (kandidaatloyaliteit) ten opzichte van de recruitmentorganisatie in de recruitmentbranche. De indicatoren die zij gebruiken voor het meten van klantloyaliteit verschillen niet van de indicatoren gebruikt door onderzoekers in andere branches. Vanwege deze reden kan worden gesteld dat het conceptueel model dat gebruikt wordt in dit onderzoek niet bewezen hoeft te zijn in de recruitmentbranche.

De behandelde theorie gericht op online loyaliteit besteed geen aandacht aan klanttevredenheid, terwijl dat wél van waarde is in een onderzoek naar klantloyaliteit, getuige de theorie van onder andere Thomassen (2002), Heskett et al (1994) en Jones & Sasser (1995). Er is gebleken dat er geen grote verschillen zijn bij de indicatoren voor online en offline loyaliteit waardoor een offline onderzoekstheorie ook gebruikt kan worden voor dit onderzoek (Shankar, Rangaswamy, & Smith, 2003) (Umashankar, Ward, & Dahl, 2017).

Tevens is gebleken dat er geen verschillen zijn in de factoren die ten grondslag liggen aan klantloyaliteit bij millennials en babyboomers, waardoor er niet per se gekozen hoeft te worden voor een theorie die gemaakt is voor onderzoek naar millennials.

Vanwege de grote hoeveelheid aan betrouwbare theorie die stelt dat klantloyaliteit geuit kan worden door middel van houding en/of gedrag wordt alle theorie die dit niet meeneemt weggestreept. Thomassen (2002), Heskett et al (1994), Reichheld (1999, 2000 & 2002), Umashankar et al (2017) Buchanan & Gilles (1990), Curtis et al (2012) en Jones & Sasser (1995) stellen allemaal dat er een duidelijk verband is tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit. Echter gaan Buchanan & Gilles, Umashankar et al, Heskett et al en Curtis et al te veel uit van de invloed van de medewerkers, die bij een organisatie als ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ minder relevant is, vanwege het gebrek aan direct contact tussen medewerkers en klanten. Dit is tevens de reden om de theorie van Thomassen weg te strepen, omdat hij stelt dat customer delight sterk wordt beïnvloed door de waarde die de klant hecht aan de relatie met de medewerkers. De NPS-score theorie van Reichheld zou bruikbaar kunnen zijn voor dit onderzoek, maar deze theorie wordt te summier bevonden. Belangrijke aspecten worden hierin niet behandeld.

Wat overblijft is de theorie van Jones & Sasser (1995). De theorie van Jones en Sasser heeft overeenkomsten met een groot deel van de behandelde theorie en beschrijft meetinstrumenten die kunnen worden gebruikt bij onderzoek naar zowel klanttevredenheid- als loyaliteit. Net zoals de meeste theorieën op het gebied van klantloyaliteit zien Jones & Sasser verschil tussen atittudeloyaliteit en gedragsloyaliteit. Het onderzoek van Umashankar, Dahl en Ward omtrent de invloed van feedback op klantloyaliteit wordt ook meegenomen in het aspect ‘’feedbackbehandeling’’ van Jones & Sasser. In tegenstelling tot onder andere de theorie van Heskett et al (1994) gaat deze theorie niet uit van de invloed van medewerkers op de klantloyaliteit waardoor het beter dan de andere theorieën past bij de werkwijze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Daarnaast biedt het ook bruikbare handvatten voor de implementatie, en wordt er aandacht besteed aan de doelgroep van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (millennials) door het begrip viral loyalists mee te nemen.

## 2.3 Conceptueel model

Volgens Jones en Sasser leidt klanttevredenheid tot klantloyaliteit, maar enkel als de klant het hoogste niveau van tevredenheid haalt (niveau 5, zeer (compleet) tevreden). Klanttevredenheid is afhankelijk van vier factoren:

* Basiselementen van een product of dienst. Dit zijn de elementen van de product/dienst die elke aanbieder levert. Als dit het enige is dat de klant ervaart is het een zeer ontevreden/ontevreden klant.
* Diensten ter ondersteuning aan product/dienst. Dit zijn extra ondersteunende diensten zoals klantenservice, of het bieden van een track and trace code. Deze ondersteunende diensten maken de dienst of het product gebruiksvriendelijker voor de klant. Als de klant dit ervaart, bovenop de basiselementen van het product/de dienst, is dat een ontevreden/neutrale klant.
* Feedbackafhandeling. De manier waarop de organisatie omgaat met klachten en feedback. Als de klant dit ervaart, bovenop de vorige twee factoren, is dat een neutrale/tevreden klant.
* Persoonlijke behandeling. Dit zijn extra ondersteunende diensten die ervoor zorgen dat het product of de dienst handgemaakt lijkt te zijn voor de klant. Als de klant dit ervaart, bovenop de vorige drie factoren, is dat een tevreden/zeer tevreden (compleet tevreden) klant. Dit is tevens de categorie klanten die volgens Jones & Sasser de gewenste klantloyaliteit vertoont.

De klantloyaliteit is volgens Jones & Sasser gebaseerd op de mate van klanttevredenheid, en kan gemeten worden aan de hand van drie factoren:

* Intentie om een herhalingsaankoop te doen. Het aantal herhalingsaankopen zegt iets over de gedragsloyaliteit, maar hier gaat het om de intentie van de klant om een herhalingsaankoop te doen in de toekomst en dus meet het de houdingsloyaliteit. Dit kan aan alle klanten worden gevraagd, ongeacht in welke klantgroep ze zich bevinden.
* Primair gedrag. Hier gaat het, in tegenstelling tot het vorige punt, wel om gedragsloyaliteit. Dit kan worden gemeten aan de hand van de frequentie, hoeveelheid en de recentheid van de aankopen van de klant.
* Secundair gedrag. Aan de hand van secundair gedrag wordt tevens de gedragsloyaliteit gemeten. Het gaat hier om het doen van aanbevelingen en andere vormen van mond-tot-mond reclame. Jones en Sasser voegen hieraan toe dat klanten eerder geneigd zijn om te zeggen dat ze een product zouden aanraden aan iemand anders, dan dat ze zouden zeggen dat ze het zelf zouden kopen.

De theorie van Jones en Sasser omtrent klantloyaliteit is voorzien van een handige grid, waar klanten in gecategoriseerd kunnen worden. Deze grid, het ‘’Apostle model (figuur 5)’’, segmenteert de klanten op basis van klanttevredenheid en klantloyaliteit.

**Hostages**

De hostages, of gijzelaars, zijn klanten die zeer ontevreden tot neutraal zijn over een product of dienst, maar desondanks toch loyaal zijn. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan concurrentie. Als er slechts één organisatie is die het product dat de klant wil aanbiedt, zit de klant vast aan deze organisatie, hoe slecht de kwaliteit/service ook is. Ondanks hun loyaliteit is deze groep klanten snel geneigd om negatieve mond-tot-mond reclame te verspreiden. De kans dat er veel hostages schuilen onder de klanten van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ lijkt klein, omdat het actief is een markt met veel concurrentie.

**Defectors**

De defectors, of overlopers, zijn klanten die zeer ontevreden tot neutraal zijn over een product of dienst, en geen tekenen van loyaliteit laten blijken. Deze groep is snel geneigd om over te lopen naar de concurrent, maar ook vatbaar om een loyalist te worden. Sommige klanten in deze groep hebben onredelijke eisen die niet kunnen worden bevredigd door de organisatie, en daar moet geen aandacht aan besteed worden. Echter bevat deze groep ook klanten die wél redelijke eisen hebben, en als deze tegemoetgekomen worden zullen zij veranderen in loyalisten. Jones & Sasser stellen dat het van groot belang is dat er geluisterd wordt naar de klachten/feedback van de defectors. Binnen de groep defectors bevindt zich een groep ‘’terroristen’’. Deze groep zorgt voor negatieve mond-tot-mond reclame, door slechte ervaringen die ze hebben gehad met de betreffende organisatie te verspreiden. Mogelijk is er bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ binnen de groep overlopers, een groep waarvan de eisen/verwachtingen niet stroken met de werkwijze. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ heeft ervoor gekozen om zo min mogelijk direct contact met de klant te hebben. Wellicht zijn er binnen de groep overlopers klanten die juist wel behoefte hebben aan direct contact.

**Mercenaries**

Mercenaries, of huurlingen, zijn klanten die neutraal tot zeer tevreden zijn over een product of dienst, maar niet loyaal. Deze groep klanten is erg moeilijk tevreden te houden, en volgens de theorie van Jones en Sasser zijn ze het dan ook niet waard om in te investeren. Vaak zijn dit klanten die naar de concurrent stappen vanwege een veranderende trend, of simpelweg vanwege een langere prijs/aanbieding. Voor ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zouden dit klanten kunnen zijn die niet zo zeer waarde hechten aan het online recruitment bedrijf, als ze maar aan een baan komen. Wanneer een concurrent een relevante vacature aanbiedt zullen ze daarheen gaan. Deze groep klanten zal aangeven dat ze de factoren persoonlijke behandeling, feedbackafhandeling en (in mindere mate) ondersteunende diensten niet zo belangrijk vinden bij een online recruitment bedrijf. Echter zullen zij wel hun tevredenheid uiten over de manier waarop ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ dit invult, wanneer zij daarnaar worden gevraagd.

**Loyalists**

De loyalists, of loyalisten, zijn klanten die neutraal tot zeer tevreden zijn over een product of dienst, en loyaal gedrag vertonen. Dat wat de organisatie levert en dat wat deze klant verwacht heeft veel overeenkomsten, waardoor ze niet snel geneigd zijn naar de concurrent over te stappen. Deze klanten voelen zich persoonlijk betrokken met het bedrijf. Binnen de groep loyalisten bevindt zich de groep ‘’apostels’’. Deze groep bestaat uit zeer tevreden klanten en zorgt voor positieve mond-tot-mond reclame, door positieve ervaringen die ze hebben gehad met de betreffende organisatie te verspreiden. Zij uiten loyaliteit in intentie, primair gedrag en/of secundair gedrag.



Figuur 5: Apostle Model (Raybould)

**Viral loyalists**

In 2003 heeft Sasser samen met Heskett en Schlesinger opnieuw gekeken naar zijn theorie rondom klantloyaliteit, vanwege de veranderingen die de komst van het internet met zich mee heeft gebracht. In deze herziene theorie spreekt hij van de viral loyalists. Deze groep klanten lijkt heel erg op de groep loyalists, alleen zijn de viral loyalists online actief. Daarnaast is deze groep iets minder loyaal dan de loyalists, wat te maken zou moeten hebben met de lagere betrokkenheid die te wijten is aan de online activiteit (of het gebrek aan offline activiteit). Deze klantgroep wordt meegenomen in de theorie van het conceptueel model, omdat de theorie van Jones en Sasser is ontwikkeld in een tijd dat er nog geen internet was (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003).

Naast de viral loyalists, biedt de theorie van Sasser, Heskett en Schlesinger nog een toevoeging die relevant en zeer bruikbaar is voor dit onderzoek. In dit boek staan vragen opgeschreven die kunnen worden gesteld aan de onderzoeksdoelgroep wanneer men klanttevredenheid en klantloyaliteit wil meten aan de hand van kwantitatief onderzoek (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003). Deze vragen kunnen worden verwerkt in een online survey.

Tot slot biedt de theorie van Sasser, Heskett en Schlesinger handvatten voor de implementatie. Hiervoor worden de klanten ingedeeld in drie groepen. Deze drie groepen en bijbehorende strategieën worden in figuur 6 weergegeven (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003).



Figuur 6: Strategische reactie (Jones & Sasser, 1995)

**Kritiek Jones & Sasser theorie**

Er is weinig kritiek te vinden over de theorie van Jones & Sasser omtrent klantloyaliteit. In 2012 schreef Franz een lovend review, waarin zij onder andere de benadering op het gebied van data-analyse en ‘’tool’’-keuze complimenteert. Het op de juiste manier van segmenteren van klanten, op basis van klantloyaliteit en klanttevredenheid, is van groot belang voor de toekomst van het bedrijf. Het Apostle model houdt zowel rekening met positieve als negatieve mond-op-mond reclame, wat voor Franz een van de redenen is voor haar lovende review (Franz, 2012).

## 2.4 Hypothesen

Aan de hand van de behandelde theorie in het theoretisch kader zijn drie hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn afkomstig uit de theorie die leidend is in dit onderzoek; de theorie omtrent klanttevredenheid en klantloyaliteit van Jones & Sasser (1995). De manier waarop bepaald wordt of onderstaande hypotheses geaccepteerd dan wel verworpen dienen te worden, staat beschreven in de operationalisatie (hoofdstuk 3, paragraaf 2).

Hypothese 1: Als een klant zeer tevreden is, is hij/zij een loyale klant.

*Volgens Jones & Sasser (1995) leidt een hoge mate van klanttevredenheid tot klantloyaliteit. Aan de hand van deze hypothese kan getest worden of dat ook geldt in deze case. Mocht dit het geval zijn, betekent het dat het bereiken van ‘zeer tevreden klanten’ de basis vormt voor het implementatieplan.*

Hypothese 2: Binnen de groep ‘’overlopers’’ is een groep klanten die verwachtingen hebben van een online recruitment bedrijf die niet stroken met de identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

*Zoals in paragraaf 1 van hoofdstuk 1 is aangegeven, streeft ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ ernaar om zo min mogelijk direct contact met de klanten te hebben. Het is mogelijk dat de klanten die aangeven ontevreden of zeer ontevreden te zijn, tevens eisen/verwachtingen hebben die hier niet mee stroken. De verwachtingen waar deze hypothese op doelt gaan over de keuze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ om direct contact met klanten te vermijden. Mogelijk zijn er binnen de groep ‘’overlopers’’ klanten die dit juist wel verwachten. Volgens Jones & Sasser (1995) bevat een deel van de groep overlopers deze kenmerken (onrealistische verwachtingen, red.), en moet daar geen aandacht aan geschonken worden. Aan de groep overlopers die eisen/verwachtingen hebben die wel realistisch zijn om waar te maken voor ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, moet juist wel aandacht worden geschonken, omdat die loyalisten kunnen worden.*

Hypothese 3: Als een klant gelooft dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ begrijpt wat zijn/haar voorkeuren, waarden, problemen en behoeften zijn, is hij/zij loyaal.

*Deze hypothese is gericht op het vierde element dat van invloed is op de klanttevredenheid volgens Jones & Sasser (1995); persoonlijke behandeling. Als de respondent aangeeft tevreden te zijn over dit element, is het een loyalist volgens het Apostle model. De voorkeuren, waarden, problemen en behoeften zijn een vertaling van het kenmerk ‘’persoonlijke behandeling’’.*

# H3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de deelvragen, opgesteld in paragraaf 1.3, worden onderzocht aan de hand van de theorie beschreven in hoofdstuk 2. Hierin is het van belang welke onderzoeksmethode er wordt gekozen per deelvraag, welke theorie hierin leidend is en hoe dit er in de praktijk uitziet. De onderzoeksdoelgroep en de manier om deze te bereiken wordt beschreven. Tevens wordt in dit hoofdstuk uitgelegd hoe ervoor wordt gezorgd dat de resultaten van dit onderzoek representatief, betrouwbaar en valide zijn.

## 3.1 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit klanten die minstens één keer gebruik hebben gemaakt van de diensten van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Het is niet van belang of ze uiteindelijk geplaatst zijn (geaccepteerd door het bedrijf achter de vacature), omdat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ na de plaatsing geen diensten meer verleent. Het grootste deel van deze klanten bestaat uit millennials. Er is gekozen om deze groep te onderzoeken omdat van hen met zekerheid gezegd kan worden dat ze interesse hebben (gehad) in de dienst die ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (of een vergelijkbare organisatie) aanbiedt, en ervaring hebben met de manier waarop de dienst wordt aangeboden. Als de complete doelgroep (alle HBO+ studenten in Nederland) zou worden geïnterviewd, zou daar geen duidelijkheid over zijn. Bovendien is het niet de bedoeling om nieuwe klanten te werven met dit onderzoek, maar om de huidige klanten loyaler te maken.

### 3.1.1 Steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit 1136 klanten/respondenten. De steekproefcalculator (Steekproefcalculator.com, 2019) geeft aan dat bij deze populatie, een foutenmarge van 5%, een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een antwoordenspreiding van 50% (omdat van tevoren niks kan worden gezegd over welk antwoord gegeven zal worden) een gewenste steekproef van 288 respondenten wordt aangeraden. Uiteindelijk hebben 297 respondenten deelgenomen aan het onderzoek.

### 3.1.2 Benadering

De respondenten zijn per e-mail benaderd zodat ze via één klik op de link meteen kunnen beginnen met het invullen van de enquête. Vanuit ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ was de wens om deze e-mail niet alleen te voorzien van de vraag om een enquête in te vullen, omdat dit de klantloyaliteit juist negatief kan beïnvloeden. Daarom bevatte deze mail informatie die naar verwachting als nuttig wordt ervaren voor de ontvanger. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ organiseert een pitchwedstrijd waar de onderzoeksdoelgroep voor uitgenodigd wordt. Naast deze uitnodiging krijgen ze ook een viertal actuele vacatures voorgeschoteld. In ‘’bijlagen hoofdstuk 3, nieuwbrief survey’’is de betreffende mail terug te vinden. Deze zal in de toekomst gebruikt worden als template voor maandelijkse nieuwsbrieven. Met deze manier van benadering wordt aandacht geschonken aan de vraag vanuit ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ om zo effectief mogelijk te werken (vanwege het lage budget). Onder de respondenten wordt een beloning van €50,- verdeeld zodat er voldoende surveys worden ingevuld. Als er niet genoeg respons zou komen op de eerste mail, werd er een week later een reminder gestuurd waarin enkel de enquête wordt benoemd. Dit is achteraf niet nodig gebleken.

## 3.2 Onderzoeksmethode

Allereerst wordt in deze paragraaf per deelvraag aangegeven of er wordt gekozen voor deskresearch, fieldresearch, of een combinatie van deze twee onderzoeksmethoden. Vervolgens wordt toegelicht hoe de theorie wordt geoperationaliseerd, zodat de elementen die ten grondslag liggen aan klanttevredenheid en klantloyaliteit gemeten kunnen worden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Deelvraag** | **Deskresearch** | **Fieldresearch** |
| Deelvraag 1: Klant demografisch, geografisch en opleiding |  | Kwantitatief onderzoek – H4 |
| Deelvraag 2: Wat vindt de klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘? |  | Kwantitatief onderzoek – H4 |
| Deelvraag 3: Hoe onderscheidt de millennial zich in houding en gedrag met betrekking tot klantloyaliteit? | Wetenschappelijke theorie – H2 |  |
| Deelvraag 4: Wat is klantloyaliteit? | Wetenschappelijke theorie – H2 |  |
| Deelvraag 5: Hoe kan klantloyaliteit worden beïnvloed? | Wetenschappelijke theorie – H2 |  |
| Deelvraag 6: Wat is klanttevredenheid? | Wetenschappelijke theorie – H2 |  |
| Deelvraag 7: Hoe kan klanttevredenheid worden beïnvloed? | Wetenschappelijke theorie – H2 |  |
| Deelvraag 8: Wie zijn de belangrijkste concurrenten voor ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ in de online recruitment branche? | Websites concurrerende bedrijven – H4 |  |

De fieldresearch wordt gedaan aan de hand van een enquête omdat de theorie van Jones & Sasser dat aanbeveelt. Daarnaast kan op deze manier een groter deel van de onderzoeksdoelgroep bereikt worden, vergeleken met verschillende vormen van kwalitatief onderzoek. De onderzoeksdoelgroep is actief op internet waardoor een online survey voor hen laagdrempelig is.

## 3.2.1 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe de onderzochte theorie geoperationaliseerd wordt. Het model van Jones & Sasser (1995) staat hierin centraal.

**Deskresearch**

De deelvragen ‘’Hoe onderscheidt de millennial zich in houding en gedrag ten opzichte van klantloyaliteit?’’, ‘’Wat is klantloyaliteit?’’, ‘’Hoe kan klantloyaliteit worden beïnvloed?’’, ‘’Wat is klanttevredenheid?’’, ‘’Hoe kan klanttevredenheid worden beïnvloed?’’ zijn onderzocht aan de hand van wetenschappelijke theorie (zie hoofdstuk 2). Aan de hand van deze theorieën, met name de theorie van Jones en Sasser (1995), wordt dit onderzoek uitgevoerd. Voor dit deel van het onderzoek zijn verschillende wetenschappelijke bronnen geraadpleegd. Deze bronnen zijn weergegeven in de bibliografie aan het einde van dit onderzoek, vlak voor de bijlage.

De deelvraag ‘’Hoe positioneert ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zich in de online recruitment branche ten opzichte van haar concurrenten?’’ is onderzocht aan de hand van actuele informatie op hun websites en social media-accounts. Om te bepalen wie de grootste concurrenten zijn voor ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ is er gebruikgemaakt van het vijfkrachtenmodel (Riezebos, 2011). De werkwijze van de concurrenten is in kaart gebracht aan de hand van het E-commerce customer journey model (Mangiaracina, 2009). Hier is voor gekozen omdat dit model gericht is op online bedrijven, zoals ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Dankzij het beschrijven van de customer journey wordt de werkwijze van de concurrentie duidelijk. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wordt geanalyseerd op dezelfde manier, ter vergelijking. Een beschrijving van het E-commerce customer journey model is te vinden in bijlagen hoofdstuk 4; concurrentieanalyse.

**Fieldresearch**

Er is voor gekozen om fieldresearch te doen aan de hand van kwantitatief onderzoek, in de vorm van een online survey. Deze vorm van onderzoek zorgt ervoor dat een groter deel van de onderzoeksdoelgroep ondervraagd kan worden. Jones en Sasser hinten tevens naar deze vorm van onderzoek in hun theorie, en ze hebben daar zelfs een aantal vragen bij opgesteld. Deze vragen worden beschreven in de volgende alinea. Tot slot is de relatief hoge onlineactiviteit van de onderzoeksdoelgroep (Marketingfacts, 2017) tevens een reden om voor kwantitatief onderzoek te kiezen, in de vorm van een online enquête.

De resultaten uit de online survey zijn verwerkt in SPSS. Aan de hand van deze software kunnen hypothesen worden getoetst, en vragen tegen elkaar afgezet. Hieronder staat per deelvraag beschreven hoe de theorie vanuit hoofdstuk 2 is geoperationaliseerd.

**Deelvraag 1:** Klant demografisch, geografisch en opleidingsniveau

Het klantonderzoek met betrekking tot demografie, geografie en opleiding wordt aan de hand van fieldresearch achterhaald, zodat bij elke beantwoorde vraag duidelijk is wat het opleidingsniveau, de leeftijd en woonplaats van de respondent is. Hiermee kan worden getoetst of er onderscheid is tussen de antwoorden van respondenten op basis van een van deze aspecten. De resultaten van het onderzoek hiernaar dienen ervoor te zorgen dat de klanten kunnen worden gesegmenteerd in verschillende klantgroepen. Uiteindelijk kan er, mits blijkt dat er verschillen zijn tussen de verschillende klantgroepen, in de implementatie onderscheid gemaakt worden per klantgroep.

**Deelvraag 2:** Wat vindt de klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?

Deze deelvraag omvat zowel klanttevredenheid als klantloyaliteit. Klanttevredenheid wordt gemeten aan de hand van vier factoren (basiselementen van de dienst, ondersteunende diensten, feedbackafhandeling en persoonlijke behandeling). Klantloyaliteit wordt gemeten aan de hand van drie factoren (intentie, primair gedrag en secundair gedrag). Hoe deze factoren worden gemeten, wordt hieronder toegelicht.

Hoe tevreden is de klant over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ met betrekking tot:

* A1: Basiselementen van de dienst

Uit het vooronderzoek is gebleken dat de basiselementen van online recruitment bestaan uit het aanbieden van vacatures in zijn algemeenheid, de mogelijkheid bieden om op meerdere vacatures te kunnen solliciteren (groot aanbod vacatures), het faciliteren van communicatie met de toekomstige werkgever, en betrouwbaarheid in uitstraling en handelen. Respondenten dienen deze vier elementen te beoordelen op belangrijkheid aan de hand van een 5-punts Likertschaal. Vervolgens dienen ze dezelfde elementen te beoordelen met betrekking tot ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Omdat het vooronderzoek niet zo intensief was als het uiteindelijke onderzoek, krijgt de respondent tevens een optie om een eigen element toe te voegen, en die te beoordelen. De elementen die als neutraal, belangrijk of zeer belangrijk worden beoordeeld zijn leidend. Dit wil zeggen dat dit de elementen zijn die bepalen of een respondent tevreden is over de basiselementen van de dienst. Deze elementen (relevant aanbod aan vacatures, betrouwbaarheid etc.) dienen bij de vervolgvraag beantwoord te worden met ‘’tevreden’’ of ‘’zeer tevreden’’. Het onderzoek naar de klanttevredenheid met betrekking tot de basiselementen van de dienst komen eruit te zien zoals hieronder weergegeven (zie figuur 7). Er is gekozen voor de matrix-weergave vanwege gebruiksgemak.

*Figuur 7 bevat vertrouwelijke informatie.*

Figuur 7: Operationalisatie basiselementen van de dienst

* A2: Ondersteunende diensten

Uit vooronderzoek is gebleken dat de ondersteunende diensten gefocust zijn op gebruiksgemak. De elementen die werden genoemd zijn: het kunnen vinden waar je naar zoekt (bijv. een specifieke vacature, of een sollicitatieknop), duidelijkheid in de vacatureteksten en snelheid in het sollicitatieproces. Respondenten dienen deze vier elementen te beoordelen op belangrijkheid aan de hand van een 5-punts Likertschaal. Vervolgens dienen ze dezelfde elementen te beoordelen met betrekking tot ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Omdat het vooronderzoek niet zo intensief was als het uiteindelijke onderzoek gaat zijn, krijgt de respondent tevens een optie om een eigen element toe te voegen, en die te beoordelen. De elementen die als neutraal, belangrijk of zeer belangrijk worden beoordeeld zijn leidend. Dit wil zeggen dat dit de elementen zijn die bepalen of een respondent tevreden is over de ondersteunende diensten. Deze elementen dienen bij de vervolgvraag beantwoord te worden met ‘’tevreden’’ of ‘’zeer tevreden’’. De vragen met betrekking tot ondersteunende diensten worden op dezelfde manier gesteld als de vragen met betrekking tot basiselementen (zie figuur 7).

* A3: Feedbackafhandeling

Uit vooronderzoek is gebleken dat het oordeel van een klant met betrekking tot feedbackafhandeling is gebaseerd op een viertal elementen. De snelheid van de reactie, het taalgebruik in de reactie, de vindbaarheid van de plek waar kritiek/feedback gegeven kan worden, en het laten weten aan de klant wat er met de feedback/kritiek gebeurt. Respondenten dienen deze vier elementen te beoordelen op belangrijkheid aan de hand van een 5-punts Likertschaal. Vervolgens dienen ze dezelfde elementen te beoordelen met betrekking tot ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Omdat het vooronderzoek niet zo intensief was als het uiteindelijke onderzoek gaat zijn, krijgt de respondent tevens een optie om een eigen element toe te voegen, en die te beoordelen. De elementen die als neutraal, belangrijk of zeer belangrijk worden beoordeeld zijn leidend. Dit wil zeggen dat dit de elementen zijn die bepalen of een respondent tevreden is over de feedbackafhandeling. Deze elementen dienen bij de vervolgvraag beantwoord te worden met ‘’tevreden’’ of ‘’zeer tevreden’’. Tot slot wordt de respondent gevraagd of een informeel of formeel taalgebruik zijn/haar voorkeur geniet. De vragen met betrekking tot feedbackafhandeling worden op dezelfde manier gesteld als de vragen met betrekking tot basiselementen (zie figuur 7).

* A4: Persoonlijke behandeling

Volgens Jones & Sasser (1995) zorgt persoonlijke behandeling ervoor dat de dienst handgemaakt voelt voor de klant. Uit vooronderzoek is gebleken dat dit afhankelijk is van de mate van begrip dat de organisatie, volgens de klant, heeft voor de voorkeuren, behoeften, normen en waarden van de klant. Als de klant het gevoel heeft dat zijn/haar voorkeuren en behoeften begrepen worden, en de normen en waarden van de organisatie overeenkomen met die van zichzelf, voelt het alsof de dienst handgemaakt is. Tot slot wordt de respondent gevraagd via welke manier hij/zij het liefst benaderd wordt. Het onderzoek naar de mate van persoonlijke behandeling komt eruit te zien zoals hieronder weergegeven (zie figuur 8).

*Figuur 8 bevat vertrouwelijke informatie.*

Figuur 8: Operationalisatie persoonlijke behandeling

In hoeverre is de klant loyaal aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ met betrekking tot:

* B1: Intentie

Volgens Jones & Sasser (1995) is de intentie van de klant om een herhaalaankoop te doen een van de drie meetinstrumenten voor klantloyaliteit. Dit wordt gemeten door de respondent te vragen hoe groot hij/zij de kans acht om opnieuw te solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Deze vraag (14) wordt beantwoord aan de hand van de 5-punts Likertschaal (heel groot, groot, gemiddeld, klein, heel klein). Vervolgens wordt gevraagd om het antwoord op deze vraag toe te lichten, zodat ook de motivatie achter de keuze duidelijk wordt.

* B2: Primair gedrag

Volgens Jones & Sasser (1995) wordt primair gedrag gemeten door te vragen naar hoe vaak de respondent heeft gesolliciteerd via online recruitment bedrijven in het afgelopen jaar. Wanneer de respondent meer dan 1 keer gesolliciteerd heeft via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ in het afgelopen jaar, is er sprake van loyaliteit op het gebied van primair gedrag. Tevens wordt de respondent gevraagd hoe vaak hij/zij heeft gesolliciteerd via online recruitment organisaties in het afgelopen jaar. Hiermee kan de loyaliteit in verhouding tot concurrenten achterhaald worden. Jones & Sasser (1995) hebben het zelf over ‘’het afgelopen jaar’’, maar geven daarbij wel aan dat men zich niet hoeft vast te pinnen op deze tijdsperiode. Toch wordt er gekozen voor de periode van een jaar, omdat langer dan een jaar geleden moeilijker te herinneren kan zijn voor respondenten. Ditzelfde argument geldt voor de keuze in de het meten van secundair gedrag.

* B3: Secundair gedrag

Volgens Jones & Sasser (1995) wordt secundair gedrag gemeten door de respondent te vragen hoe vaak hij/zij vrienden of kennissen heeft verteld over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ in het afgelopen jaar. Vervolgens wordt gevraagd hoeveel van deze vrienden of kennissen naar zijn/haar weten hebben gesolliciteerd op een vacature via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Hiermee kan gemeten worden wat het effect is van secundair gedrag. Tot slot wordt de respondent een open vraag gesteld, waarin wordt achterhaald wat ervoor zou zorgen dat hij/zij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (vaker) gaat aanbevelen.

**Operationalisatie hypothesen**

De hypothesen worden beantwoord in de conclusie (hoofdstuk 5). Het meten van de hypothesen is uitgevoerd met behulp van SPSS (bijlagen hoofdstuk 4, resultaten kwantitatief onderzoek SPSS).

Hypothese 1: Als een klant zeer tevreden is, is hij/zij een loyale klant.

Door de antwoorden met betrekking tot klanttevredenheid (vraag 3 tot en met 8, 11 en 12) af te zetten tegen de antwoorden met betrekking tot klantloyaliteit (vraag 14, 16, 17 en 18, 19) kan worden gemeten of deze hypothese dient te worden geaccepteerd. Als een respondent vraag 4, 7, 8 en 12 beantwoord met tevreden of zeer tevreden is hij/zij een zeer tevreden klant volgens Jones & Sasser (1995). Als een respondent vraag 14 beantwoord met ‘’groot’’ of ‘’heel groot’’ en/of vraag 16 beantwoord met ‘’2 keer’’, ‘’3 keer’’, ‘’4 keer’’ of ‘’5 keer of vaker’’ dan is dit een loyale klant. In deze situatie is er sprake van gedragsloyaliteit. Als een respondent vraag 17 beantwoord met ‘’1 persoon’’, ‘’2 personen’’, ‘’3 personen’’ of ‘’4 personen of meer’’ is er sprake van een loyale klant. In deze situatie uit de loyaliteit zich in secundair gedrag. Als de respondent bij vraag 19 aangeeft dat de kans groot is dat hij/zij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zou aanbevelen (antwoord ‘’8’’, ‘’9’’ of ‘’10’’), is er ook sprake van een loyale klant. In deze situatie is er sprake van intentionele loyaliteit.

*Het afzetten van antwoorden van verschillende vragen ten opzichte van elkaar, is gedaan aan de hand van crosstabs in SPSS.*

Hypothese 2: Binnen de groep ‘’overlopers’’ is een groep met klanten die verwachtingen hebben van een online recruitment bedrijf, die niet stroken met de identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

Vraag 3 tot en met 8 meten klanttevredenheid, en bieden de respondent de mogelijkheid zelf een optie toe te voegen en te beoordelen. Als hier elementen tussen staan die niet stroken met de identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, wordt deze hypothese geaccepteerd. De identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ staat beschreven in paragraaf 1 van hoofdstuk 1. De verwachtingen waar deze hypothese op doelt hebben te maken met de keuze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ om direct contact met klanten te vermijden. Als blijkt dat er binnen de groep ‘’overlopers’’ een groep klanten is die direct contact verwachten, wordt deze hypothese geaccepteerd.

Hypothese 3: Als een klant gelooft dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ begrijpt wat zijn/haar voorkeuren, waarden, problemen en behoeften zijn, is hij/zij loyaal.

De klanttevredenheid wordt gemeten door de vier factoren die volgens Jones & Sasser (1995) ten grondslag liggen aan dit begrip te onderzoeken (zie 2.3). De respondent moet tevreden of zeer tevreden zijn over alle vier de factoren om als zeer tevreden klant te kunnen worden gezien. Als een respondent vraag 4, 7, 8 en 12 beantwoord met tevreden of zeer tevreden is hij/zij een zeer tevreden klant volgens Jones & Sasser (1995). Als de respondent vraag 11 en 12 beantwoord met ‘’Mee eens’’ of ‘’Helemaal mee eens’’ gelooft hij/zij dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ begrijpt wat zijn/haar voorkeuren, waarden, problemen en behoeften zijn. Als deze klanten loyaal zijn wordt deze hypothese aangenomen.

*De vragenlijst in zijn geheel is te vinden in ‘’Bijlagen hoofdstuk 3, Online survey’’.*

## 3.3 Methodologische criteria

Een enquête moet aan een aantal eisen voldoen om ervoor te zorgen dat de gegevens die eruit voortkomen betrouwbaar, valide en bruikbaar zijn. Hoe de onderzoeker ervoor heeft gezorgd dat dit het geval is, wordt hieronder toegelicht.

### 3.3.1 Betrouwbaarheid

Er zijn zo min mogelijk open vragen toegevoegd in de enquête omdat respondenten het moeilijk vinden om spontaan volledige antwoorden te formuleren (van der Pligt & Blankers, 2013). De onderzoeker zal het gebruik van vaktermen zoveel proberen te vermijden om ervoor te zorgen dat de vragen duidelijk en begrijpelijk zijn voor de onderzoeksdoelgroep. Meervoudige vragen (enquêtevragen waarin meerdere vragen in één vraag aan bod komen) en vragen met die dubbele ontkenningen bevatten zijn net als sturende vragen vermeden.

Er is voor gekozen om de respondenten een beloning aan te bieden voor het invullen van de vragenlijst. Het nadeel hiervan kan zijn dat respondenten de enquête gaan afraffelen om snel tot de beloning te komen. Door de enquête-link toe te voegen in een nieuwsbrief waar veel nuttige informatie instaat voor de ontvanger, hoopt de onderzoeker goodwill te creëren, dat ervoor zorgt dat er genoeg respondenten worden behaald, die de survey serieus invullen.

### 3.3.2 Validiteit

De vragenlijst die de respondenten invullen is gebaseerd op de theorie van Jones & Sasser (1995). Er is vooronderzoek gedaan om te achterhalen wat de factoren die ten grondslag liggen aan klanttevredenheid en klantloyaliteit in de praktijk betekenen voor de doelgroep (zie 1.2.1). De vragen omtrent de factoren zijn voorzien van een extra antwoordoptie (‘’Anders, namelijk…) zodat de respondent het aan kan geven als hij/zij een factor mist. Om ervoor te zorgen dat de validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd krijgen alle respondenten exact dezelfde vragenlijst voorgeschoteld. De onderzoeksdoelgroep betreft enkel klanten van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, zodat alle respondenten het sollicitatieproces in ieder geval één keer doorlopen hebben.

### 3.3.3 Bruikbaarheid

De theorie van Jones & Sasser biedt de onderzoeker handvatten voor implementatie. De onderzoeksresultaten worden verwerkt in het Apostle model. Op basis van resultaten kunnen respondenten geanalyseerd worden met betrekking tot klanttevredenheid en klantloyaliteit. Figuur 9 geeft weer welke aanbevelingsstrategie passend is voor welke klantgroep.



Figuur 9: Aanbeveling Jones & Sasser (1995)

# H4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven aan de hand van de opgestelde deelvragen in hoofdstuk 1. Het beantwoorden van deze deelvragen gebeurt aan de hand van de theorie, die uitgebreid wordt toegelicht in hoofdstuk 2.

## 4.1 Concurrentieanalyse

Deze paragraaf geeft antwoord op deelvraag 8: Hoe positioneert ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zich in de online recruitment branche ten opzichte van haar concurrenten? Aan de hand van het vijfkrachtenmodel wordt bepaald wie de grootste concurrenten van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zijn. Het E-commerce model vormt de basis voor het vergelijken van de werkwijzen van de concurrentie met die van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ bevindt zich in de online recruitment markt. Aan de hand van het vijfkrachtenmodel (Riezebos, 2011) kunnen er twee concurrenten worden aangewezen. Vacature via Ginny en Studentenbureau.nl richten zich op dezelfde doelgroep als ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, en werken veel samen met startups.

**Vacature via Ginny**

Vacature via Ginny is opgericht in 2013 en focust zich op studenten die op zoek zijn naar een stage of baan dat past bij hun opleiding. Ze brengen studenten en bedrijven met elkaar in contact door gebruik te maken van social media en hun eigen netwerk. De vacatures worden niet uitgezet via andere vacaturesites. Het solliciteren bij Vacature via Ginny bestaat uit het sturen van een CV met bijgevoegde motivatiebrief. De uitstraling van het bedrijf is zeer informeel, wat duidelijk wordt uit teksten zoals ‘’solliciteren mag wel leuker worden’’. Net als bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wordt er een ‘’no cure, no pay’’ -methode gehanteerd (Vacature via Ginny, 2019).

**Studentenbureau.nl**

Net als ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ en Vacature via Ginny focust ook Studentenbureau.nl zich op hoogopgeleide studenten die op zoek zijn naar een bijbaan of stage. Net als ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ is het bedrijf opgericht door studenten, en levert het diensten aan studenten. Echter kiest Studentenbureau.nl ervoor om, in tegenstelling tot ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, wél een gesprek met de student te voeren voordat ze hem/haar op sollicitatie sturen bij een partnerbedrijf. De ontwikkeling staat van de student staat ook bij hen hoog in het vaandel. Het bedrijf komt erg informeel over. Zo biedt het studenten de kans om contact op te nemen via WhatsApp en benadrukt het de snelheid en speelsheid van de werkwijze aan de hand van een infographic (Studentenbureau.nl, 2019).

De tabel op de volgende pagina geeft algemene informatie weer over concurrenten, ten opzichte van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| MATRIX CONCURRENTENANALYSE | ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ | Vacature via Ginny (vacatureviaginny.nl, 2019) | Studentenbureau (Studentenbureau.nl, 2019) |
| Reageren via; e-mail of registratie? | Sollicitatieformulier  | E-mail  | Registratie  |
| Groot of klein bedrijf | Klein bedrijf | Middelgroot bedrijf | Middelgroot tot groot bedrijf  |
| Voordeel:  | Voor en door studenten | Werft vanuit eigen kanalen | Voor en door studenten |
| Facebook  | 13.074 volgers, 13.042 likes  | 33.633 volgers33.743 likes,  | 1706 volgers, 1697 likes, |
| Twitter  | 190 volgers en95 Tweets | 1543 volgers en  4854 Tweets  | 353 volgers en 1.453 Tweets |
| Instagram | 1239 volgers211 posts | 3525 volgers1002 posts | 292 volgers176 posts |
| Website  | Ja | Ja  | Ja  |

Tabel 1: Matrix concurrentieanalyse

**Werkwijze concurrentie**

Om de werkwijze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ en die van haar concurrenten met elkaar te vergelijken is er een analyse gemaakt aan de hand van het e-commerce customer journey model. Omdat er geen inzicht is in de website analytics van de concurrenten, is stap 1 geanalyseerd door te kijken naar welke social media-accounts links naar de bedrijfswebsite hebben. De overige stappen zijn geanalyseerd door het sollicitatieproces bij de concurrentie te doorlopen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| E-COMMERCE CUSTOMER JOURNEY | ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ | Vacature via Ginny (vacatureviaginny.nl, 2019) | Studentenbureau (studentenbureau.nl, 2019) |
| Stap 1: Website landing | Zoekmachine, Facebook, Twitter, Instagram | Zoekmachine, Facebook, Twitter, Instagram | Zoekmachine, Facebook, Twitter, Instagram |
| Stap 2: Productkeuze | Zoekfunctie op basis van studierichting, functie, en plaats. | Zoekfunctie op basis van functie en plaats. | Zoekfunctie op basis van studierichting, functie, en plaats. |
| Stap 3: Productselectie | Vacaturebeschrijving + afbeelding | Vacaturebeschrijving + afbeelding | Vacaturebeschrijving |
| Stap 4: Winkelmandje  | Sollicitatieformulier inclusief motivatie en C.V. | E-mail motivatie en C.V. | Registratie inclusief motivatie en C.V. en verplicht telefoonnummer. |
| Stap 5: Afrekenen | 1 klik | 1 klik | 4 kliks |

Tabel 2: E-commerce customer journey concurrentieanalyse

## 4.2 Resultaten fieldresearch

De resultaten van het kwantitatief onderzoek geven antwoord op deelvraag 2: **Wat vindt de klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?** De online survey is door 297 respondenten ingevuld.

Deze deelvraag bevat zowel resultaten omtrent de klanttevredenheid (2A) als de klantloyaliteit (2B), en in die volgorde zullen de resultaten ook worden weergegeven. Klanttevredenheid en klantloyaliteit zijn opgebouwd uit respectievelijk 3 en 4 factoren, en aan de hand van deze factoren worden de resultaten weergegeven. Visuele weergave van de antwoorden in SPSS (zowel tabellen als grafieken (mits relevant)) zijn te vinden in *bijlagen hoofdstuk 4; Resultaten kwantitatief onderzoek SPSS.*

Uit de antwoorden op vraag 3 en 5 is gebleken dat de elementen die volgens het vooronderzoek ten grondslag liggen aan de basiselementen van de dienst en de ondersteunende diensten, ook voor de respondenten als belangrijk of zeer belangrijk worden ervaren (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.1 t/m 4.7). De antwoorden op vraag 7 wijzen uit dat 23% van de respondenten het taalgebruik van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ in de reactie op feedback of kritiek niet als belangrijk ervaren (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.11). Omdat meer dan driekwart van de respondenten aangeeft het wel als belangrijk te ervaren, waarvan 25% zelfs zeer belangrijk, wordt het toch meegenomen in het onderzoek naar klanttevredenheid omtrent feedbackafhandeling. Het extra vak (‘’anders…’’) wat de respondent de mogelijkheid biedt om zelf een in hun ogen belangrijk element toe te voegen is slechts drie keer gebruikt en wordt om die reden niet meegenomen in de resultaten (zie bijlagen hoofdstuk 4, SPSS-resultaten).

**Deelvraag 1: Wie is de klant?**

Zoals verwacht is de klant tussen de 17 en 25 jaar, Hbo of Wo-student en woonachtig in de randstad. Het grootste gedeelte van de respondenten komt uit Amsterdam, maar ook de omliggende steden en dorpen zijn goed vertegenwoordigd. Er zijn iets meer mannen dan vrouwen die de online survey hebben ingevuld (bijlagen hoofdstuk 4, grafiek 4.44 tot en met grafiek 4.47).

**Deelvraag 2: Hoe tevreden is de klant over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ met betrekking tot:**

* A1 - Basiselementen van de dienst: 96,7 procent klanttevredenheid

97 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de relevantie van het aanbod van vacatures bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, waarvan 38 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Van de 297 respondenten geeft 3 procent aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.12).

De betrouwbaarheid van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wordt door ruim 95 procent beoordeeld met tevreden of zeer tevreden, waarvan iets meer dan 43 procent zelfs zeer tevreden is. Iets minder dan 5 procent geeft aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.13).

95.3 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de grootte van het aanbod van vacatures bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, waarvan 44 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Iets meer dan 4 procent staat hier neutraal in, en 1 respondent gaf aan hier ontevreden over te zijn (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.14).

Over het faciliteren van communicatie met de toekomstige werkgever is 99 procent van de respondenten tevreden of zeer tevreden, waarvan ruim 38 procent zeer tevreden. Drie respondenten gaven aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.15).

* A2 - Ondersteunende diensten: 77,2 procent klanttevredenheid

Bijna 70 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over ‘’het kunnen vinden waar je naar zoekt’’ bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, waarvan iets minder dan 23 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Ruim 21 procent is ontevreden over de manier waarop dit wordt ingevuld en een kleine 9 procent staat hier neutraal in (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.16).

Het valt op dat 89 procent van de respondenten die ontevreden zijn, een WO-opleiding doen (zie figuur 10). Gemiddeld hebben WO-studenten (gem. = 2,94; SD = .954) vaker een negatieve beoordeling gegeven over dit aspect van ondersteunende diensten. Dit verschil, p = 0,000, tussen WO-studenten en Hbo-studenten, is significant (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.19 en 4.20).

Figuur : Betekenis gemiddelde 2,94



Figuur 11: WO'ers moeten te veel zoeken naar vacatures

De duidelijkheid in de vacatureteksten wordt door ruim 78 procent beoordeeld met tevreden of zeer tevreden, waarvan iets meer dan 10 procent zelfs zeer tevreden is. Iets minder dan 22 procent geeft aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.17).

Ruim 84 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de snelheid van het sollicitatieproces, waarvan 35 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Bijna 16 procent geeft aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.18).

* A3 - Feedbackafhandeling: 63,7 procent klanttevredenheid

Ruim 71 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over de snelheid van de reactie op feedback, waarvan iets meer dan 6 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Van de 297 respondenten geeft bijna 29 procent aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.21).

De vindbaarheid van de plek waar feedback gegeven kan worden, wordt door bijna 84 procent beoordeeld met tevreden of zeer tevreden, waarvan iets meer dan 14 procent zelfs zeer tevreden is. Ruim 16 procent geeft aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.22).

Ruim 37 procent van de respondenten geeft aan tevreden of zeer tevreden te zijn over het ‘’laten weten aan de klant wat er met de feedback wordt gedaan’’, waarvan iets meer dan 7 procent zelfs zeer tevreden is hierover. Bijna 47 procent staat hier neutraal in, en ruim 16 procent gaf aan hier ontevreden over te zijn (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.23).

Over het taalgebruik in de reactie op feedback is 62 procent van de respondenten tevreden of zeer tevreden, waarvan ruim 11 procent zeer tevreden. 38 procent van de respondenten gaf aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.24). Ruim 94 procent prefereert informeel taalgebruik, en iets minder dan 6 procent wordt liever informeel aangesproken (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.25). Respondenten worden bij voorkeur gecontacteerd via WhatsApp, daarna e-mail en daarna SMS (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.26, 4.27 en 4.28).

* A4 - Persoonlijke behandeling: 35,4 procent klanttevredenheid

Ruim 27 procent van de respondenten heeft het gevoel dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ de voorkeuren en behoeften van de klant begrijpt. Iets meer dan 9 procent zegt heel erg dat gevoel te hebben. Meer dan de helft geeft aan het hier niet mee eens te zijn en bijna 17 procent staat er neutraal in (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.29).

Ruim 43 procent van de respondenten heeft het gevoel dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ begrijpt welke normen en waarden er van ze worden verwacht. Iets meer dan 11 procent is het hier helemaal mee eens. Daarentegen is bijna 23 procent het hier niet mee eens, en iets minder dan 8 procent is het er zelfs helemaal niet mee eens. Ruim een kwart van de respondenten geeft aan hier neutraal in te staan (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.30).

**In hoeverre is de klant loyaal aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?**

* B1 - Intentie: 32 procent klantloyaliteit

Meer dan 32 procent van de respondenten geeft aan dat de kans groot tot heel groot is dat ze nog eens gaan solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, wat duidt op intentionele loyaliteit. Iets minder dan 5 procent geeft zelfs aan dat die kans heel groot is. Bijna 23 procent geeft aan dat zij de kans klein tot zeer klein achten om ooit nog te gaan solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.31).

De respondenten zijn tevens gevraagd om een toelichting op dit antwoord, en daaruit bleek dat een grote groep klanten wel bereid is om opnieuw te solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, maar er niet aan denkt (zie figuur 11). Het zijn vooral WO-studenten die de vindbaarheid van vacatures linken aan het gebrek aan ‘’top-of-mind zijn’’ door ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

*Figuur 12 bevat vertrouwelijke informatie.*

Figuur 12: Quote respondent met intentionele loyaliteit

Onder de klanten die niet bereid zijn om nogmaals te solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, is geen significant verschil in opleiding of geslacht te zien. Echter valt het op dat een groot deel van deze klantgroep aangeeft liever bij een uitzendbureau naar binnen te lopen (zie figuur 12).



Figuur 13: Quote respondent zonder intentionele loyaliteit

* B2: Primair gedrag: 6,7 procent klantloyaliteit

Van de 297 respondenten geeft bijna 41 procent aan vaker dan 1 keer gesolliciteerd te hebben via een online recruitment bureau. Ruim 17 procent heeft vaker dan 2 keer gesolliciteerd via een online recruitment bureau, iets meer dan 5 procent vaker dan 3 keer en minder dan 5 procent vaker dan 4 keer (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.32).

Minder dan 7 procent van de respondenten geeft aan 2 keer of vaker gesolliciteerd te hebben via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ in het afgelopen jaar, wat duidt op klantloyaliteit dat geuit wordt in primair gedrag. Iets minder dan 5 procent heeft 3 keer of vaker gesolliciteerd via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.33).

* B3: Secundair gedrag: 29 procent klantloyaliteit

29 procent van de respondenten geeft aan wel eens iemand verteld te hebben over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, waarmee klantloyaliteit wordt geuit aan de hand van secundair gedrag. Ruim 16 procent heeft 2 of meer personen verteld over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, en iets meer dan 6 procent zelfs 4 personen of meer (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.34).

Ruim 73 procent van de respondenten die loyaliteit door middel van secundair gedrag vertonen, geeft aan dat er een grote of zeer grote kans is dat ze opnieuw solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (primair gedrag). De overige 27 procent heeft ook over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ verteld aan vrienden/kennissen/familie, maar acht de kans klein of heel klein dat ze terugkomen. Bij de toelichting op de vraag omtrent de kans dat ze terugkomen bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, valt op dat veel respondenten binnen deze groep een ‘’fysiek uitzendbureau’’ prefereren (zie figuur 13). Er zijn geen opvallende verschillen zichtbaar op basis van leeftijd of opleiding (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.35).



Figuur 14: Quote respondent preferentie ‘’fysiek uitzendbureau’’

Van de personen die aangeven wel eens iemand verteld te hebben over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, geeft 57 procent aan dat 1 of meer personen naar aanleiding daarvan zijn gaan solliciteren via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. In totaal hebben 64 personen gesolliciteerd naar aanleiding van zo’n gesprek met kennissen/vrienden/familie (mits er geen overlap is) (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.36).

De vraag ‘’In hoeverre zou je ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ aanbevelen op een schaal van 1 tot 10?’’ werd gemiddeld met een 6,52 beantwoord (mits er geen overlap is) (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.37). Wanneer respondenten wordt gevraagd wat ervoor nodig is om ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ meer aan te bevelen, valt het op dat vooral de lage scores (onder 6) meer persoonlijk contact verwachten (zie figuur 14). Op het gebied van leeftijd, geslacht of opleiding zijn geen duidelijke verschillen zichtbaar.



Figuur 15: Quote respondent lage NPS-score

# H5: Conclusie

De conclusie van het onderzoek wordt gegeven aan de hand van de deelvragen. De klanten worden ingedeeld in het Apostle model van Jones & Sasser (1995), dat centraal staat in deze conclusie. Een uitgebreide toelichting van deze theorie is te vinden in hoofdstuk 2. Daarna worden de hypothesen beantwoord, op basis van de resultaten in hoofdstuk 4. Tot slot volgt een eindconclusie, waarin overkoepelende conclusies worden getrokken, die de basis vormen voor de aanbevelingen in hoofdstuk 6.

## 5.1 Conclusies aan de hand van deelvragen

**Deelvraag 1 (wordt beantwoord in hoofdstuk 4): Wie is de klant?**

De klant is zowel mannelijk als vrouwelijk, 17 tot 25 jaar en woonachtig in de randstad. Dit blijkt zowel uit de doelgroepomschrijving vanuit de directie van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, als uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek.

**Deelvraag 2 (wordt beantwoord in hoofdstuk 4) Wat vindt de klant van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?**

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten beschreven op basis van de verschillende elementen. Hieronder worden de klanten ingedeeld in het Apostle model. In de eindconclusie worden de klanten ingedeeld in vier subgroepen met elk hun eigen kenmerken en tevredenheidsniveaus.

Zeer ontevreden tot ontevreden klanten: 22,9 procent

Klantloyaliteit: 0 procent

Deze klanten zijn hooguit tevreden over de basiselementen van de dienst, maar niet over de andere drie factoren. Daarom worden ze ingedeeld in het in figuur 16 met rood gemarkeerde vlak van het Apostle model. Het valt op dat deze groep vooral bestaat uit klanten die liever een uitzendbureau in lopen, en waarde hechten aan persoonlijk contact.



Figuur 16: Apostle model: zeer ontevreden tot ontevreden klanten

Ontevreden tot neutrale klanten: 23,9 procent

Klantloyaliteit: 8,5 procent

Deze klanten zijn tevreden over de basiselementen van de dienst, en de ondersteunende diensten, maar niet over de andere twee factoren. Daarom worden ze ingedeeld in het in figuur 17 met oranje gemarkeerde vlak van het Apostle model. De klantloyaliteit in deze groep is uitsluitend intentioneel (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.47 tot en met tabel 4.49).



Figuur 17: Apostle model: ontevreden tot neutrale klanten

Neutraal tot tevreden klanten: 32,3 procent

Klantloyaliteit: 29,5 procent

Deze klanten zijn tevreden over de basiselementen van de dienst, de ondersteunende diensten, en de feedbackafhandeling, maar niet over de mate van persoonlijke behandeling. Daarom worden ze ingedeeld in het in figuur 18 met geel gemarkeerde vlak van het Apostle model. De klantloyaliteit in deze groep uit zich voornamelijk via secundair gedrag en de intentie (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.50 tot en met 4.52).



Figuur 18: Apostle model: neutraal tot tevreden klanten

Tevreden tot zeer tevreden klanten: 11,8 procent

Klantloyaliteit: 91 procent

Deze klanten zijn tevreden over zowel de basiselementen van de dienst, de ondersteunende diensten, de feedbackafhandeling als de persoonlijke behandeling. Daarom worden ze ingedeeld in het in figuur 19 met groen gemarkeerde vlak van het Apostle model. Een groot deel vertoont loyaliteit, zowel intentioneel, als via primair en secundair gedrag (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.38, 4.39 en 4.40). Deze klanten worden daarom ingedeeld in het bovenste deel van het groene vlak (loyalists). Van deze groep klanten geeft 91 procent aan vrienden/familie/kennissen verteld te hebben over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (bijlagen hoofdstuk 4, tabel 4.40). Dit zijn de apostelen, en die worden aangegeven met een gouden ster in figuur 19.



Figuur 19: Apostle model: tevreden tot zeer tevreden klanten

**Deelvraag 3 (wordt beantwoord in hoofdstuk 2): Waarin onderscheidt de millennial zich in houding en gedrag met betrekking tot klantloyaliteit?**

Bij de millennial ligt klanttevredenheid ten grondslag aan klantloyaliteit. Daarin onderscheidt het zich niet van de vorige generatie. In zowel houdingsloyaliteit als gedragsloyaliteit zijn er veel overeenkomsten tussen de millennials en de babyboomers. Het verschil heeft te maken met het feit dat de millennial is opgegroeid met het internet. Waar de babyboomer een bedrijf eerder zou promoten bij de buurman, doet de millennial dat vaker via social media, wat het belang van klantloyaliteit bij deze doelgroep nog belangrijker maakt.

**Deelvraag 4 (wordt beantwoord in hoofdstuk 2): Wat is klantloyaliteit?**

Er zijn twee vormen van klantloyaliteit die in dit onderzoek naar voren komen:

* Gedragsloyaliteit

Bij deze vorm van loyaliteit is het in het gedrag van de klant zichtbaar dat hij/zij loyaal is. Het meer dan eenmalig via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ op zoek gaan naar een baan is een voorbeeld hiervan. Dit wordt geuit aan de hand van primair, en secundair gedrag.

* Houdingsloyaliteit/attitudeloyaliteit

Bij houdingsloyaliteit uit de klantloyaliteit zich enkel in de houding van de klant. De klant laat zien dat hij/zij zich verbonden voelt met het merk/bedrijf. Dit uit zich bijvoorbeeld in de intentie van de klant om nogmaals een aankoop te doen, of het bedrijf aan te bevelen.

**Deelvraag 5 (wordt beantwoord in hoofdstuk 2): Hoe wordt klantloyaliteit beïnvloed?**

Klantloyaliteit wordt beïnvloed door klanttevredenheid. Volgens Jones & Sasser zijn er vijf verschillende niveaus van tevredenheid. Het hoogste niveau van klanttevredenheid ligt ten grondslag aan klantloyaliteit.

Klantloyaliteit kan gemeten worden aan de hand van drie factoren:

* Intentie
* Primair gedrag
* Secundair gedrag

**Deelvraag 6 (wordt beantwoord in hoofdstuk 2): Wat is klanttevredenheid?**

De mate waarin een klant in positieve zin te spreken is over een bedrijf.

**Deelvraag 7 (wordt beantwoord in hoofdstuk 2): Hoe wordt klanttevredenheid beïnvloed?**

Klanttevredenheid wordt beïnvloed door een viertal factoren:

* Basiselementen van de dienst
* Ondersteunende diensten
* Feedback/kritiek-afhandeling
* Persoonlijke behandeling

**Deelvraag 8 (wordt beantwoord in hoofdstuk 4): Hoe positioneert ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zich in de online recruitment branche ten opzichte van haar concurrenten?**

‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ focust zich net als Vacature via Ginny en Studentenbureau op een jonge doelgroep. Tevens werken alle drie de bedrijven veelvuldig samen met startups. Vacature via Ginny doet het vooral op social media beter dan haar concurrentie. Studentenbureau steekt qua grootte van het bedrijf met kop en schouders boven de concurrentie uit. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ heeft het voordeel van een groot en relevant netwerk ten opzichte van de concurrentie.

## 5.2 Hypothesen

De hypothesen zijn beantwoord met behulp van de resultaten in hoofdstuk 4. De bijbehorende crosstabs zijn weergegeven in bijlagen hoofdstuk 4, resultaten kwantitatief onderzoek SPSS. Hieronder wordt aangegeven of ze geaccepteerd of verworpen worden, en waarom.

**Hypothese 1: Als een klant zeer tevreden is, is hij/zij een loyale klant.**

Uit het onderzoek is gebleken dat 91 procent van de zeer tevreden klanten loyaal is. Dat betekent dat deze hypothese wordt geaccepteerd.

**Hypothese 2: Binnen de groep ‘’overlopers’’ is een groep klanten die verwachtingen hebben van een online recruitment bedrijf die niet stroken met de identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.**

Uit het onderzoek is gebleken dat binnen de groep ontevreden klanten, een groep klanten zit die aangeven behoefte te hebben aan meer persoonlijk contact, of een fysiek uitzendbureau. Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven is ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ een online recruitment bedrijf dat ervoor heeft gekozen om geen direct contact met de klant te hebben. De verwachtingen van deze groep klanten strookt niet met de identiteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, wat betekent dat deze hypothese wordt geaccepteerd.

**Hypothese 3: Als een klant gelooft dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ begrijpt wat zijn/haar voorkeuren, waarden, problemen en behoeften zijn, is hij/zij loyaal.**

Uit het onderzoek is gebleken dat de meeste respondenten die aangeven het gevoel te hebben dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ hun problemen, behoeften, voorkeuren en waarden begrijpt, een vorm van loyaliteit tonen. Dit betekent dat deze hypothese wordt geaccepteerd.

## 5.3 Eindconclusie

Probleemstelling: Wat zijn de verklarende factoren voor het gebrek aan klantloyaliteit bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘?

Er zijn niet genoeg klanten die het hoogste tevredenheidsniveau bereiken bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Het onderzoek heeft uitgewezen dat klantloyaliteit voor ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ een reëel doel is. Ondanks dat de leeftijd van de doelgroep van 17 tot 25 jaar loopt, is er een groep klanten die vaker dan twee keer via ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ aan een baan of stage zijn gekomen. Dit toont aan dat klantloyaliteit - in de vorm van primair gedrag - mogelijk is, mits het hoogste tevredenheidsniveau wordt behaald. Wellicht nog belangrijker is de onderzochte klantloyaliteit in de vorm van secundair gedrag. Het creëren van complete tevredenheid zorgt er ook voor dat klanten ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ gaan aanbevelen.

Er zijn vier klantgroepen naar voren gekomen uit het onderzoek, met elk hun eigen verklarende factoren voor het gebrek aan klantloyaliteit.

* Klanten met onrealistische verwachtingen ten opzichte van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘

Deze klanten zijn zeer ontevreden tot neutraal en bevinden zich in stage 1 (zie figuur 19). Deze groep defectors bevat terroristen die zorgen voor negatieve mond-op-mond reclame dat het imago van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ niet ten goede komt. Ze verwachten meer persoonlijk contact en geven aan behoefte te hebben aan een ‘’fysiek’’ uitzendbureau. Volgens Jones & Sasser kan deze groep klanten niet loyaal gemaakt worden.

* WO-studenten die meer vacatures willen zien

Deze klanten zijn ontevreden tot tevreden en bevinden zich in stage 2 (zie figuur 19). Ze zijn ontevreden over de vindbaarheid van vacatures, maar tevreden over de relevantie van het aanbod aan vacatures. Op het gebied van feedbackafhandeling, vinden ze het belangrijk om te weten wat ermee wordt gedaan. Er is sprake van intentionele loyaliteit, maar ze denken niet vaak aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ als ze een baan of stage zoeken. Ze scoren laag op het gebied van persoonlijke behandeling, doordat ze aangeven dat ze niet het gevoel hebben dat hun voorkeuren en behoeften begrepen worden door ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ (bijlagen hoofdstuk 4, tabel en grafiek 4.42 en 4.43).

* Klanten die goed te spreken zijn over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, maar niet altijd aan het bedrijf denken

Deze klanten zijn tevreden tot zeer tevreden en bevinden zich in stage 3 (zie figuur 19). Er is sprake van intentionele loyaliteit, maar op het gebied van primair en secundair gedrag valt het tegen. Ze denken niet vaak aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ waardoor ze ook via concurrenten een baan of stage zoeken.

* Loyale klanten die graag nog eens terugkomen

Deze klanten zijn zeer tevreden en bevinden zich in stage 3 (zie figuur 19). Er is zowel sprake van intentionele loyaliteit, als van loyaliteit aan de hand van primair en secundair gedrag. Dit zijn de apostelen, volgens de termen van Jones & Sasser. De loyaliteit die zij uiten aan de hand van secundair gedrag heeft ervoor gezorgd dat er nieuwe klanten bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zijn binnengekomen.

# H6: Aanbeveling

Dit hoofdstuk dient de doelstelling, zoals beschreven in hoofdstuk 1, te beantwoorden. Deze aanbevelingen vloeien voort uit de conclusies, en zijn gebaseerd op de theorie van Jones & Sasser (1995).

**Doelstelling:** Inzicht geven in de factoren die invloed hebben op de klantloyaliteit, en de manier waarop de klantloyaliteit van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ positief beïnvloed kan worden, zodat dit verwerkt kan worden in een communicatieplan dat als doel heeft de klantloyaliteit te verhogen.

Volgens Jones & Sasser (1995) zijn er drie stages waarin klanten gesegmenteerd dienen te worden. Elke stage kent een eigen specifieke aanpak, zoals aangegeven in figuur 20. In hoofdstuk 5 is aangegeven in welke stages de klantgroepen zitten. Per stage worden twee aanbevelingsopties geboden, inclusief de door de onderzoeker aanbevolen optie.

**Stage 1: Klanten met onrealistische verwachtingen ten opzichte van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘**

Deze groep klanten zou op basis van het tevredenheidsniveau een strategie behoeven die is gericht op de basiselementen van de dienst. Echter is gebleken dat ze onrealistische verwachtingen hebben waar ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ niet aan gaat voldoen. Volgens Jones & Sasser kan deze groep klanten niet geholpen worden door ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, omdat hun verwachtingen niet stroken met de identiteit van het bedrijf.

**Aanbeveling 1**: Klantgroep afstoten (aanbevolen optie)

Deze klanten laten geen vorm van loyaliteit zien, en hun verwachtingen passen niet bij ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Door de basiselementen van de dienst, zoals ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ ze invult, duidelijk te communiceren, kan deze klantgroep worden afgestoten. Op dit moment is nergens op de website te vinden dat er geen direct contact is tussen ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ en de klant, of dat er geen fysieke vestiging is. Dit dient gecommuniceerd te worden op de website, zodat potentiële klanten voordat ze klant worden weten wat ze kunnen verwachten.

**Aanbeveling 2**: Klantgroep ervan overtuigen dat de manier van werken van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ ook voor hen de juiste is

Door deze klanten te laten zien dat de manier van werken van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ veel zeer tevreden klanten oplevert, kan deze groep ervan overtuigd worden dat direct contact, en/of een fysiek uitzendbureau, niet nodig is.

De onderzoeker beveelt optie 1 aan, omdat de klantgroep ‘’terroristen’’ bevat die voor negatieve reclame zorgen. Het kost waarschijnlijk veel tijd en geld om ze te overtuigen, en dan nog is de kans groot dat er een aantal niet overtuigd raken vanwege hun onrealistische eisen/verwachtingen. Optie 1 zorgt ervoor dat deze hele groep afgestoten wordt, en het gemiddelde tevredenheidsniveau van de complete klantengroep omhooggaat.

**Stage 2: WO-studenten die meer vacatures willen zien**

Deze groep klanten behoeft op basis van het tevredenheidsniveau een strategie gericht op de ondersteunende diensten, en de manier van feedback/kritiekafhandeling.

**Aanbeveling 3**: De vindbaarheid van de vacatures verbeteren (aanbevolen optie)

Vooral de vindbaarheid van de vacatures is door de klantgroep negatief beoordeeld. Ze geven aan dat het veel invloed heeft op de ondersteunende diensten. Als ze meer aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ denken zijn ze bereid terug te komen. Door deze klantgroep regelmatig relevante vacatures toe te sturen denken zij vaker aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, en wordt de vindbaarheid van de vacatures verhoogd. Deze groep wordt bij voorkeur benaderd via WhatsApp of e-mail.

**Aanbeveling 4**: Feedbackafhandeling verbeteren

Uit het onderzoek is gebleken dat ze het belangrijk vinden om te weten wat er met hun feedback/kritiek gedaan wordt. Allereerst dient er een automatisch antwoord ingesteld te worden, om de klant te laten weten dat er iets mee wordt gedaan. Vervolgens, als er iets mee is gedaan, moet dat gemeld worden aan de klant WhatsApp of e-mail, omdat ze bij voorkeur via een van die twee benaderd worden.

De onderzoeker beveelt aanbeveling 3 aan, omdat deze strategie gericht is op de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten, in het speciaal de vindbaarheid van de vacatures, is nadrukkelijk als belangrijk beoordeeld door deze klantgroep. Daarnaast geven zij aan dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ dit nog niet optimaal invult. Het ‘’laten weten wat er met feedback gedaan wordt’’ is tevens beoordeeld als belangrijk door de klant. Echter is de manier waarop dit door ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ wordt ingevuld positiever beoordeeld dan de vindbaarheid van de vacatures.

**Stage 3: Klanten die goed te spreken zijn over ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, maar niet altijd aan het bedrijf denken + loyale klanten die graag terugkomen bij het bedrijf.**

In de derde stage zitten twee klantgroepen, waarvan een reeds het hoogste tevredenheidsniveau heeft bereikt, en loyaliteit laat zien. De andere groep zit daar net onder, en geeft aan niet vaak aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ te denken. Op basis van het tevredenheidsniveau behoeven deze groepen een strategie gericht op persoonlijke behandeling.

**Aanbeveling 5**: ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME (aanbevolen optie)

‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME is een registratiesysteem voor klanten. Op dit moment solliciteren klanten door een sollicitatieformulier in te vullen, inclusief motivatie en C.V. Door de ingevulde informatie uit dit formulier te gebruiken kan er een account gemaakt worden. Via dit account kan de klant makkelijker en sneller solliciteren. De accounts zorgen ervoor dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ meer inzicht heeft in het gedrag van haar klanten. Klanten kunnen in hun profiel aangeven welke opleiding ze doen en in welk leerjaar ze zitten. Op basis hiervan kan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ gepersonaliseerde informatie, zoals bijvoorbeeld relevante vacatures, toesturen. Dit kan via e-mail of WhatsApp.

*Het registratiesysteem is in principe een ondersteunende dienst, maar omdat deze ondersteunende dienst ervoor zorgt dat de klant een persoonlijkere behandeling krijgt, past deze aanbeveling bij de derde stage.*

**Aanbeveling 6**: Persoonlijkere benadering

Ondanks dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ ervoor kiest om geen direct contact te hebben met klanten, is het toch mogelijk om het contact persoonlijker te maken. Door nieuwsbrieven te versturen met informatie gericht op de ontvanger zal deze groep vaker aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ denken en een persoonlijkere behandeling ervaren. Door te segmenteren op leeftijd, opleiding en woonplaats, en door de naam van de ontvanger in de aanhef te plaatsen wordt de nieuwsbrief persoonlijk. In het sollicitatieproces geven klanten deze informatie aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.

De onderzoeker beveelt aanbeveling 5 aan, omdat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME zorgt voor inzicht in de voorkeuren, waarden en het gedrag van de klant. Naast een persoonlijkere benadering zorgt deze optie er ook voor dat de contactintensiteit met de klant toeneemt, waardoor ze eerder aan ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ zullen denken als ze een baan of stage zoeken. ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ weet bijvoorbeeld dankzij de profielinformatie wanneer de klant behoefte heeft aan een afstudeerstage. Daar kan op ingespeeld worden door afstudeerstagevacatures toe te sturen op het juiste moment.

**Prioritering**

De eerste aanbeveling, waarin het afstoten van een ongewenste klantgroep centraal staat, geniet de hoogste prioritering. Dit heeft te maken met de negatieve invloed die de ‘’terroristen’’ binnen deze groep hebben op ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Deze klanten kunnen niet geholpen worden, en met hun negatieve reclame kunnen ze ervoor zorgen dat de reputatie van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ negatief wordt beïnvloed.

De derde aanbeveling, waarin het registratiesysteem centraal staat, komt op de tweede plaats. Het registratiesysteem zorgt ervoor dat ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ meer inzicht krijgt in haar klanten. Dankzij dit inzicht kan de tweede aanbeveling (met betrekking tot WO-studenten) ook beter worden ingevuld.

De vijfde aanbeveling, waarin de vindbaarheid van vacatures centraal staat, geniet de laagste prioritering. Dit heeft te maken met het feit dat de derde aanbeveling deze aanbeveling ondersteunt, zoals hierboven wordt aangegeven. In het volgende hoofdstuk worden deze aanbevelingen uitgewerkt.



Figuur 20: Aanbeveling Jones & Sasser (1995)

# H7: Implementatie

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen vertaald naar een implementatieplan. De drie stages uit figuur 20 staan centraal in de uitwerking. De manier van implementatie wordt beschreven, om vervolgens schematisch weer te geven wie verantwoordelijk is voor wat, en wanneer het uitgevoerd moet worden. Enkel de aanbevolen opties worden uitgewerkt. Er wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het relatief kleine budget van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘, en de vraag vanuit de directie om zo effectief mogelijk te werken. In overleg met de directie is besloten om voor de medewerkers van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ een uurloon te rekenen van €20,-. De volgorde van de implementatieplannen is afhankelijk van de prioritering zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk.

**Aanbeveling 1: Klantgroep afstoten**

|  |  |
| --- | --- |
| **Wat** | Stappenplan:1. Het creëren van een infographic omtrent de werkwijze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘
2. Het op de website plaatsen van de infographic. Het is belangrijk dat het niet verstopt zit op de website. Voor de sollicitatie moet de (potentiële) klant de infographic zien. De onderzoeker raadt aan om de infographic rechts bovenaan de sollicitatiepagina te maken (bijlagen hoofdstuk 7, implementatie stage 1).
 |
| **Wie** | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ (grafisch designer) |
| **Wanneer** | 1 september 2019 (start eerstvolgende stageperiode) |
| **Weerstand** | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ is niet degene die de website van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ heeft gemaakt, al beschikt hij wel over basiskennis op het gebied van websiteontwerp. Als blijkt dat deze basiskennis niet genoeg is voor het plaatsen van de infographic op de website, zal er contact moeten worden opgenomen met een van de IT’ers in het netwerk van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘.  |
| **Financiële onderbouwing** | Het kost ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ 3 uur tijd om een infographic te maken omtrent de werkwijze van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘. Voor het plaatsen van de infographic op de website wordt 1 uur gerekend.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stap** | **Wie** | **Uren** | **Kostenpost** | **Kosten** |
| 1 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 3 | Uurloon | €60,- |
| 2 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 1 | Uurloon | €20.- |

**Totale kosten: €80,-** |

**Aanbeveling 5: ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME**

|  |  |
| --- | --- |
| **Wat** | Stappenplan:1. Vacature uitzetten voor het creëren van een registratiesysteem
2. Sollicitatiegesprekken voeren met kandidaten
3. Creatie van het registratiesysteem
4. Integratie van het registratiesysteem in de website van ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘
5. Content-template creëren voor: WO-studenten (stages en bijbanen voor 1e tot 3e-jaars, en afstudeerstages voor 4e-jaars) en Hbo-studenten (stages en bijbanen voor 1e tot 3e-jaars, en afstudeerstages voor 4e-jaars).
6. Wekelijks verzamelen van relevante vacatures voor de groepen uit stap 5

*Een voorbeeld van deze implementatie is te vinden in de bijlagen van hoofdstuk 7, implementatie aanbeveling 3* |
| **Wie** | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ (eigenaar), ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ (chief operating officer) en ICT-stagiair. *ICT-studenten op HVA worden geleerd hoe ze moeten programmeren* (HVA, 2019)*, en het bieden van afstudeerstagevacature in deze vorm komt vaker voor* (Afstudeerstage.nl, 2019)*.* |
| **Wanneer** | 1 juli 2019 |
| **Weerstand** | Doordat er een stagiair wordt ingeschakeld voor het creëren van een registratiesysteem, is er geen garantie dat het goed verloopt. Als er fouten in het systeem zitten na afloop van de stageperiode, zal er een ICT’er moeten worden ingeschakeld om de fouten te corrigeren. Het wordt aangeraden om deze ICT’er in het eigen netwerk te zoeken, en te betalen op projectbasis.  |
| **Financiële onderbouwing** | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ heeft 1 uur nodig voor het uitzetten van een vacature. Het voeren van de sollicitatiegesprekken doet zij samen met ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘. Ervan uitgaande dat er 3 sollicitaties binnenkomen op deze vacature, kost het ze gezamenlijk 6 uur om de sollicitatiegesprekken te voeren. Stap 5 en 6 worden uitgevoerd door de ICT-stagiair. Het is onbekend hoeveel uur dit in beslag neemt, maar op de kosten heeft dit geen invloed, omdat de stagiair een vaste stagevergoeding krijgt. De templatecreatie kost ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ 2 uur per template. Het verzamelen van vacatures kost wekelijks 1 uur in totaal.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stap** | **Wie** | **Uren** | **Kostenpost** | **Kosten** |
| 1 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 1 | Uurloon | €20,- |
| 2 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 3 | Uurloon | €60.- |
| 2 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 3 | Uurloon | €60.- |
| 3 | ICT-stagiair | Niet bekend | Stagevergoeding | €150,- |
| 4 | ICT-stagiair | Niet bekend | Stagevergoeding | €150,- |
| 5 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 8 | Uurloon | €160,- |
| 6 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 4 | Uurloon | €80,- |

**Totale kosten: €520,-***Er is uitgegaan van een stageperiode van vier maanden, waar de stagiair €150,- per maand stagevergoeding krijgt.*  |

**Aanbeveling 3: Vindbaarheid van de vacatures verbeteren**

|  |  |
| --- | --- |
| **Wat** | Stappenplan:1. Analyseren van informatie - afkomstig uit ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME - over WO-studenten
2. Wekelijks versturen van relevante vacatures

*Een voorbeeld van deze implementatie is te vinden in de bijlagen van hoofdstuk 7, implementatie aanbeveling 3* |
| **Wie** | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ |
| **Wanneer** | 1 januari 2020 (einde eerstvolgende stageperiode, naar verwachting is ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME dan live) |
| **Weerstand** | Mogelijk functioneert ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME nog niet optimaal waardoor geen gebruik gemaakt kan worden van de gegevens hieruit. In dat geval kunnen relevante vacatures alsnog bij elkaar gezocht wordt, alleen zijn ze dan minder relevant. De content wordt samengesteld aan de hand van de ingevulde sollicitatieformulieren van WO-studenten.  |
| **Financiële onderbouwing** | Het kost ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ wekelijks 1 uur om de informatie afkomstig uit ‘‘ THIS IS A COMPANY ‘‘ HOME de analyseren, en 1 uur om de relevante vacatures te versturen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stap** | **Wie** | **Uren** | **Kostenpost** | **Kosten** |
| 1 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 4 | Uurloon | €40,- |
| 2 | ‘‘ THIS IS A NAME ‘‘ | 4 | Uurloon | €40,- |

**Totale kosten: €80,-** |

# Bibliografie

'' THIS IS A COMPANY ''. (2019, Februari 20). *Missie.*

ABN AMRO. (2013). *Social media en arbeidsbemiddeling.* Amsterdam: Insights ABN AMRO.

Afstudeerstage.nl. (2019). *Stage vormgeving registratiesysteem*. Opgehaald van Afstudeerstage.nl: https://afstudeerstage.nl/afstudeerstages/pepsico/stage-vormgevingontwerp-registratie-systeem-0

Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B., & Markey, R. (2006). Capitalising on the Customer. *EBF*, 24-29.

Apostolos, G., & Pinelopi, A. (2017). *"Gen Y-ers’ brand loyalty drivers in emerging devices''.* Athene: Department of Business Administration, Technological Educational Institute of Athens.

Arnedillo-Sánchez, I., De Aldama, C., & Tseloudi, C. (2018). *rESSuME: Employability Skills Social Media SurvEy.* Dublin, Ireland: International Journal of Manpower.

Atchariyachanvanich, K., Okoda, H., & Sonehara, N. (2006). What Keeps Online Customers Repurchasing through the Internet? *ACM  SIGecom  Exchanges*, 47-57.

Ball, D., Machás, A., & Coelho, P. S. (2004). The  role  of  communication  and  trust  in  explaining  customer  loyalty:  An  extension to  the  ECSI  model.  . *European Journal of Marketing*.

Buchanan, R., & Gilles, C. (1990). Value managed relationship: the key to customer retention and profitability,. *European Management Journal*.

CBS. (2019, Mei). *Statistieken arbeidsbemiddeling*. Opgehaald van CBS: https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589ned/table?ts=1559226123977

Centraal Bureau Statistiek. (2019). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van CBS.nl: https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589ned/table?ts=1554996320207

Crowdtwist. (2018). *Demystifying Brand Loyalty Among Millennials.*

Curtis, T., Rhoades, D., Dion, P., & Abratt, R. (2012). *Customer Satisfaction, Loyalty and Repurchase: Some Evidence from Apparel Consumers.* Fort Lauderdale: Review of Business.

Frankwatching. (2018). *Op welke social media bereik je de verschillende generaties onderzoek*. Opgehaald van Frankwatching: https://www.frankwatching.com/archive/2018/06/26/op-welke-social-media-bereik-je-verschillende-generaties-onderzoek/

Franz, A. (2012). *The Apostle Model.* CX Journey.

Gossett, C. W. (2003). *The Changing Face of Georgia's Merit System: Results from an Employee Attitude Survey in the Georgia Department of Juvenile Justice.* Georgia, United States: Public Personnel Management.

Gurău, C. (2012). *A life‐stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers.* Montpellier: Department of Marketing, Groupe Sup de Co Montpellier Business School.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *The  Service  Profit  Chain:  How  Leading   Companies  Link  Profit  and  Growth  to  Loyalty,  Satisfaction,  and  Value.* Boston: Harvard Business Review.

Heskett, J. L., Sasser, E. W., & Schlesinger, A. (2003). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees.* New York: Free Press.

HVA. (2019). *HBO-ICT DEELTIJD*. Opgehaald van HVA.nl: http://www.hva.nl/opleiding/hbo-ict-deeltijd/de-studie/ict-cursussen/ict-cursusaanbod.html?gclid=EAIaIQobChMI\_7-Mx-Lh4gIVxRsYCh1yBgJqEAAYAyAAEgLYQfD\_BwE

Jones, T. J., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard  Business  Review*, 88-99.

Jorissen, H. (2002). *Handleiding kwaliteitsmanagement.* Utrecht: Lemma.

Kamer van Koophandel. (2019, Februari 20). *Knappe Koppen.* Opgehaald van Kvk.nl: https://www.kvk.nl/zoeken/?source=all&q=65940563&start=0&site=kvk2014

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2009). *Principes van marketing.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Kumari, D. N., & Patyal, S. (2017). *International Journal of Management Studies .* India.

Managementmodellensite.nl. (2019, Februari 20). *Marktoriëntatiemodel.* Opgehaald van Managementmodellensite.nl: https://managementmodellensite.nl/marktorientatiemodel-narver-slater/#.XG2Af-hKhPY

Mangiaracina, R. B. (2009). *The eCommerce Customer Journey: A Model to Asses and Compare the User Experience of the eCommerce Websites.* Journal of Internet Banking and Commerce.

Marketingfacts. (2017). *Onderzoek: Het gebruik van internet en social media in Nederland*. Opgehaald van Marketingfacts: https://www.marketingfacts.nl/berichten/onderzoek-het-gebruik-van-internet-en-social-media-in-nederland

Mediamath. (2017). *Millennials, The New Age of Brand Loyalty.*

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market-orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

NRC. (2014). *Tweede kamer stemt in met leenstelsel hoger onderwijs*. Opgehaald van NRC.nl: https://www.nrc.nl/nieuws/2014/11/11/tweede-kamer-stemt-in-met-leenstelsel-hoger-onderwijs-a1421115

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*.

Osca, A., & Lopez-Araújo, B. (2009). *La Justicia en Selección Predice las Intenciones de los Candidatos?* Madrid: Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones.

Raybould, S. (sd). Apostle Model. *Apostle Model.*

Recruitment.nl. (2019, Januari 12). *Wat is Recruitment?* Opgehaald van Geraadpleegd op: 14 januari 2017 van: : https://www.recruitment.nl/recruitment-branche/wat-is-recruitment/

Reichheld, F. F. (1999). *Het geheim van loyaliteit. De verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde.* Schiedam: Scriptum.

Reichheld, F. F. (2007). *De ultieme vraag. Introductie van de Net Promotor Score: hoe bedrijven klanten veranderen in promotors.* Amsterdam: Business Contact.

Reichheld, F., Markey, R., & Hopton, C. (2000). The Loyalty Effect - the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 134-139.

Riezebos, R. &. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Russel-Thiele, R., & Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management*, 193-209.

Shankar, V., Rangaswamy, A., & Smith, A. K. (2003). Customer  satisfaction  and  loyalty  in  online  and  offline  environments.        . *International Journey of Retail in Marketing*, 149-175.

Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-­commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 41-52.

Steekproefcalculator.com. (2019, Mei 15). *Steekproefcalculator.com*. Opgehaald van Steekproefcalculator.com: http://steekproefcalculator.com/

Stieb, J. (2006). Clearing Up the Egoist Difficulty with Loyalty, . *Journal of Business Ethics*.

studentenbureau.nl. (2019). *Homepage*. Opgehaald van studentenbureau.nl: https://www.studentenbureau.nl/

Studentenbureau.nl. (2019, Mei 15). *Studentenbureau.nl*. Opgehaald van Studentenbureau.nl: https://www.studentenbureau.nl/

Thomassen, D. (2002). *Waardering door klanten.* Deventer: Kluwer.

Umashankar, N., Ward, M. K., & Dahl, D. W. (2017). The Benefit of Becoming Friends: Complaining After Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty. *Journal of Marketing*, 79-98.

Vacature via Ginny. (2019, Mei 15). *Vacatureviaginny.nl*. Opgehaald van Vacatureviaginny.nl: 2019

vacatureviaginny.nl. (2019). *vacatureviaginny.nl*. Opgehaald van vacatureviaginny.nl: https://www.vacatureviaginny.nl/

van der Pligt, J., & Blankers, M. (2013). *Survey-onderzoek. De meting van attitudes en gedrag.* Den Haag: Boom Lemma.

Extra bronnen:

Millennials zijn loyaler: <https://www.loyaltyfacts.nl/marktcijfers/waarom-klantloyaliteit-zo-belangrijk-is/>

Verschil wachttijden online en offline arbeidsbemiddeling: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/9873/1/Vergouw%20L%20MM9906%20AF%20scriptie%20dspace.pdf>

De effectiviteit van vacatureverwijzingen: <https://biblio.ugent.be/publication/8504019>