

# Afstudeerscriptie

---

## De tevredenheid van klanten van de supermarkt over de noten van het huismerk.

Laura Heemskerk  
S1073387  
Communicatie, Hogeschool Leiden  
Vakcode: CO416AO

Klas: Com4C  
Collegejaar 4

Scriptiebegeleider: Martien Schriemer  
1<sup>e</sup> Lezer: Uta Schmidt, docente aan de Hogeschool Leiden.  
2<sup>e</sup> Lezer: Giovanna van Gaalen, docente aan de Hogeschool Leiden.

Datum: 17-08-2015  
Versie: 1

# Samenvatting

De organisatie is een grote Nederlandse supermarktketen. De organisatie is onderverdeeld in verschillende afdelingen. De afdeling commercie is weer onderverdeeld in verschillende units en teams. De opdrachtnemer loopt stage bij de supermarktketen op het hoofdkantoor, en doet onderzoek voor de afdeling Chips, Noten en Toast.

Opdrachtnemer Laura Heemskerk kreeg de opdracht om onderzoek te doen naar de klanttevredenheid, specifiek gericht op de noten van het huismerk. Dit was nodig omdat een aantal consumententrends opgemerkt werden. De belangrijkste trend is dat de consument bewuster omgaat met eten en gezond eten prefereert (Kist, R., 2015). Noten passen in een gezond voedingspatroon (mens-en-gezondheid.infonu.nl, 2015). Bovendien is er met betrekking tot noten groeiende concurrentie voor de supermarktketen. Prijsvechters in de retailwereld veroveren marktaandeel op het gebied van noten (GfK, 2015). De organisatie wilde graag inzichtelijk maken hoe tevreden klanten zijn met de noten van het huismerk en welke factoren de tevredenheid bij klanten beïnvloedt. De probleemstelling die hiervoor geformuleerd was, is:

*“In welke mate zijn klanten van de supermarkt tevreden over de noten van het huismerk op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit en welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?”*

Een literatuuronderzoek leverde meerdere theorieën en conceptuele modellen op. Het model dat de basis vormde voor dit onderzoek is het ‘Total Perceived Service Quality model’ van Christian Grönroos, ontwikkeld in 1984. De klanttevredenheid wordt middels dit model bepaald aan de hand van de verwachtingen en ervaringen die de klanten van de supermarkt met de noten van het huismerk. Op basis van het model van Grönroos zijn de deelvragen en hypothesen opgesteld. Voorafgaand aan het onderzoek is deskresearch uitgevoerd. Daarna vond kwalitatief onderzoek plaats aan de hand van diepte-interviews met de doelgroep. De doelgroep bestaat uit klanten van de supermarkt die vallen binnen één van de drie geselecteerde klantprofielen die door de organisatie zijn geformuleerd. De klanten die geïnterviewd zijn moesten bovendien een leeftijd hebben tussen 40-65 jaar en in de afgelopen drie maanden minimaal één keer een product uit het notenschap van de supermarkt hebben afgenomen.

Op basis van de resultaten kan er geconcludeerd worden dat de klanten tevreden zijn. De verwachtingen zijn gelijk aan de ervaringen. Klanten zeggen zich het meest te laten beïnvloeden door de aanbiedingsfolder, het tijdschrift van de organisatie en de website. Om voor meer tevredenheid te zorgen onder de doelgroep, wordt aanbevolen om de betrokkenheid van klanten te vergroten door verhalen te vertellen over de afkomst van de noten. Ook adviseert Laura om de klanten meer te inspireren om noten vaker en op verschillende manieren te gebruiken, door recepten en tips in het tijdschrift en op de website. Bovendien heeft de mogelijkheid om te proeven in de winkel een positieve invloed op de tevredenheid. Tot slot wordt er geadviseerd om de klanten te stimuleren door saanbiedingen en prominente plaatsing van de noten in de winkels. Meer confrontatie in de winkel zal voor meer tevredenheid zorgen onder de klanten.

# Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie gemaakt door Laura Heemskerk, in opdracht van de Hogeschool Leiden en de opdracht gevende organisatie. Deze afstudeerscriptie is opgesteld gedurende de periode februari 2015 tot en met juli 2015. Voor de organisatie onderzocht ik de tevredenheid onder klanten, op het gebied van de noten van het huismerk. De afstudeerscriptie is gericht aan de opdrachtgever en de eerste en tweede lezer van de Hogeschool Leiden.

Voorafgaand aan het opstellen van de afstudeerscriptie is er een deskresearch en kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij de doelgroep van de noten van het huismerk van de supermarkt. De resultaten van beide onderzoeken zijn verwerkt in deze afstudeerscriptie en vormen de basis voor het uiteindelijk gegeven advies.

Deze afstudeerscriptie was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. De volgende personen wil ik dan ook graag bedanken voor hun hulp, begeleiding en inzet:

- De organisatie waar ik deze opdracht kon uitvoeren
- Martien Schriemer, afstudeerbegeleider en docent aan de Hogeschool Leiden
- Mevrouw Jansen, begeleider van de organisatie
- Alle werknemers van de organisatie
- Alle stagiaires werkzaam bij de organisatie
- Mijn afstudeergroep bestaande uit Laura van der Lugt, Liza Klok en Nicole Verdoes
- De respondenten voor dit onderzoek
- Mijn familie en vrienden

Tot slot ook veel dank aan alle mensen om mij heen die niet bij naam genoemd zijn, maar wel hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze afstudeerscriptie.

Ik wens u veel leesplezier.

Laura Heemskerk

Leiden, 17 augustus 2015.

# Inhoudsopgave

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Inleiding</b>                                    | 6  |
| <b>2. Situatieschets</b>                               | 7  |
| 2.1 Externe analyse                                    | 7  |
| 2.1.1 Doelgroep analyse                                | 7  |
| 2.1.2 DESTEP-analyse                                   | 8  |
| <b>3. Probleem-formulering</b>                         | 12 |
| 3.1 Aanleiding                                         | 12 |
| 3.2 Probleemformulering                                | 12 |
| 3.3 Doelstelling                                       | 13 |
| 3.4 Deelvragen                                         | 13 |
| 3.5 Doelgroep                                          | 13 |
| 3.6 Grenzen onderzoek                                  | 13 |
| <b>4. Theoretisch kader</b>                            | 15 |
| 4.1 Begrippen en concepten uit de probleemformulering  | 15 |
| 4.2 Relevante theorieën                                | 16 |
| 4.3 Theorie en conceptueel model bij probleemstelling  | 19 |
| 4.3.1 Verantwoording model                             | 19 |
| 4.3.2 De theorie en het conceptueel model van Grönroos | 19 |
| 4.4 Kritische review                                   | 21 |
| 4.5 Hypothesen                                         | 22 |
| <b>5. Methodologie</b>                                 | 24 |
| 5.1 Kwantitatief onderzoek                             | 24 |
| 5.2 Operationalisatie                                  | 24 |
| 5.3 Verantwoording doelgroep                           | 25 |
| 5.4 Evaluatie                                          | 26 |
| <b>6. Resultaten</b>                                   | 28 |
| 6.1 Fieldresearch                                      | 28 |
| 6.1.1 Algemeen                                         | 28 |
| 6.1.2 Verwachtingen                                    | 28 |
| 6.1.3 Ervaringen                                       | 29 |
| <b>7. Conclusie</b>                                    | 32 |
| 7.1 Verwachtingen                                      | 32 |
| 7.2 Ervaringen                                         | 32 |

|            |                                 |           |
|------------|---------------------------------|-----------|
| 7.2.1      | Technische kwaliteit .....      | 33        |
| 7.2.2      | functionele kwaliteit.....      | 33        |
| 7.2.3      | Relationele kwaliteit.....      | 33        |
| 7.3        | Conclusie hypothesen .....      | 33        |
| <b>8.</b>  | <b>Discussie.....</b>           | <b>35</b> |
| <b>9.</b>  | <b>Aanbevelingen .....</b>      | <b>37</b> |
| 9.1        | Verwachtingen .....             | 37        |
| 9.2        | Ervaringen .....                | 37        |
| 9.2.1      | Technische kwaliteit.....       | 37        |
| 9.2.2      | Functionele kwaliteit.....      | 38        |
| 9.3.3      | Relationele kwaliteit .....     | 38        |
| 9.3        | Vervolgonderzoek .....          | 38        |
| <b>10.</b> | <b>Implemen-tatieplan .....</b> | <b>39</b> |
| 10.1       | Situatie.....                   | 39        |
| 10.2       | Doel.....                       | 39        |
| 10.3       | Strategie.....                  | 39        |
| 10.4       | Middelen en media .....         | 40        |
| 10.5       | Planning .....                  | 41        |
|            | <b>Literatuurlijst.....</b>     | <b>42</b> |
|            | <b>Bijlagen.....</b>            | <b>47</b> |
|            | <b>Inhoud .....</b>             | <b>48</b> |
|            | <b>Topic guide .....</b>        | <b>49</b> |

# 1. Inleiding

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

Tevreden klanten zijn voor de supermarktketen erg belangrijk: sterke klantenbinding staat op nummer één van de zes strategische pijlers die geformuleerd zijn door de organisatie. De organisatie wil dat de winkels voor klanten de favoriete plek zijn om boodschappen te doen en dat klanten tevreden zijn met de medewerkers, winkels, merken en producten. Klanttevredenheid vormt voor organisaties de basis van succes (Schnedlitz, P. et al, 2010). De organisatie zet dan ook verschillende soorten onderzoeken en middelen in om de klanttevredenheid in kaart te brengen en om de klanttevredenheid te verbeteren en te behouden.

De supermarktketen heeft een groot notenassortiment. Op dit moment liggen er 115 verschillende notenproducten in het schap, waarvan 72 verschillende soorten noten. Hiervan zijn 22 producten van het huismerk. Noten van het huismerk staan op dit moment hoog op de prioriteitenlijst om te onderzoeken. De afgelopen jaren is het bewustzijn van de consument enorm gegroeid en gezond eten wint populariteit. Boeken als de voedselzandloper van arts en wetenschapper Kris Verburgh hebben bijgedragen aan een verandering in het consumptiepatroon (Kist, R., 2015). Ongezouten en onbewerkte noten passen in een gezond voedingsschema (mens-en-gezondheid.infonu.nl, 2015). Omdat de organisatie in wilde spelen op deze trend, is in 2014 het notenschap uitgebreid en hebben alle producten een nieuwe verpakking gekregen. Het notenassortiment van het huismerk bevat 5 ongezouten varianten en 17 gezouten varianten.

Naast deze sociaal maatschappelijke veranderingen, merkt de organisatie een groei op van concurrerende supermarktketens. De organisatie kan niet de prijzen blijven verlagen om klanten te trekken, door afgesproken inkooprijzen. Daarom wil de organisatie klanttevredenheid en invloedrijke factoren voor klanttevredenheid inzichtelijk maken, om hierop in te spelen om klanten te trekken, marktaandeel te behouden en zelfs te vergroten.

Om inzicht te verkrijgen in de klanttevredenheid, is onderzoek gedaan naar de verwachtingen en de ervaringen van de klanten van de supermarkt, op het gebied van de noten van het huismerk en de dienstverlening van de supermarktketen. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd: *“In welke mate zijn klanten van de supermarkt tevreden over de noten van het huismerk op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit en welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?”*

Voorafgaand aan dit onderzoek is er uitgebreid onderzoek gedaan naar de doelgroep van de noten van het huismerk en de concurrentie hiervan. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de situatieschets. In de situatieschets is verder een interne en externe analyse uitgevoerd en uitgewerkt. Vervolgens wordt het probleem omschreven in hoofdstuk 3, de probleemformulering. Om de probleemstelling te beantwoorden, is in hoofdstuk 4 een literatuurstudie met relevante theorieën te vinden. De methode van dit onderzoek wordt toegelicht in hoofdstuk 5. De resultaten van de literatuurstudie en het kwantitatieve onderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk 6. Door het analyseren van de resultaten kunnen er conclusies worden getrokken, welke te vinden zijn in hoofdstuk 7. Vervolgens is een discussie over de uitvoering van het onderzoek opgenomen in hoofdstuk 8 en zijn er in hoofdstuk 9 aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn in het implementatieplan opgenomen in hoofdstuk 10.

# 2. Situatieschets

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In de inleiding is de opdrachtgevende organisatie kort ter sprake gekomen. In dit hoofdstuk wordt de organisatie dieper toegelicht om de huidige situatie van de organisatie in kaart te brengen. Allereerst is de organisatie intern geanalyseerd. Vervolgens is er een externe analyse gemaakt. De externe analyse bevat allereerst een doelgroepanalyse en een concurrentieanalyse. Vervolgens is een omgevingsanalyse gemaakt aan de hand van de DESTEP-analyse. Deze interne en externe analyse vormen de basis voor de SWOT-analyse. Deze analyse zal een richting geven voor het implementatieplan en zal ervoor zorgen dat de adviezen bij de organisatie passen.*

## 2.1 Externe analyse

De onderzoeker voert de externe analyse uit aan de hand van een doelgroepanalyse, een concurrentieanalyse en de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor zes factoren: demografisch, economisch, sociaal cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Deze analyse behandelt de macro-economische ontwikkelingen binnen deze factoren. Dit zijn relevante ontwikkelingen voor de organisatie waar zij zelf geen invloed op heeft (Michels, 2013). De externe analyse is van belang omdat de organisatie met beslissingen maken rekening dient te houden met ontwikkelingen op demografisch, economisch, sociaal cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch gebied.

### 2.1.1 Doelgroep analyse

Om een tevredenheidsonderzoek uit te voeren onder klanten van de supermarkt, is het van belang dat inzichtelijk is wie de klanten zijn. Hiervoor zijn verschillende onderzoeken en middelen in gezet.

#### Algemene gegevens

Het aantal mannen en vrouwen dat de noten koopt is nagenoeg gelijk: 45% is man, 55% is vrouw. Het grootste gedeelte van deze kopers hebben een leeftijd tussen de 40 en 65 jaar.

#### Moment

Noten van het huismerk worden voornamelijk gekocht tijdens de grote boodschappen, 45% van de aankopen van de noten valt hieronder. Daarnaast worden de noten voornamelijk gekocht wanneer men de aanvullende/dagelijkse boodschappen doet.

De organisatie onderscheidt zes verschillende klantprofielen in de klantenonderzoeken.

#### - Segment 1

In deze categorie zitten de meest betrokken klanten. Ze bezoeken de winkel het meest vaak en spenderen het meest van alle segmenten. Vooral vers fruit en verse groenten, organic producten en wijn zijn te vinden in hun winkelwagen. Frisdranken, grootverpakkingen en kinderproducten zijn juist niet te vinden in de winkelwagen.

#### - Segment 2

Deze doelgroep is minder betrokken dan andere segmenten. Deze groep is lichtelijk meer gericht op kwaliteit. De mensen uit dit segment zijn geneigd voornamelijk vers fruit en verse groenten te kopen, evenals sappen, kruiden, vis en koffiebonen. Wat deze groep absoluut niet koopt is bier en wijn, light verpakkingen, grootverpakkingen en organic producten.

### - Segment 3

Dit segment bestaat uit erg betrokken klanten. Producten die laag in calorieën en vetgehalte zijn, zijn aantrekkelijk voor deze groep. Prijs is voor deze groep gemiddeld belangrijk. Deze groep klanten koopt voornamelijk zuivel, gekoelde sappen en zijn het minst geneigd om bier te kopen. Gezondheid speelt een grote rol en dit is te zien in het aantal ontbijtartikelen en gezonde producten die deze groep koopt.

### - Segment 4

Deze groep klanten is niet opvallend betrokken met de supermarkt. De klanten uit deze groep bezoeken zo nu en dan de winkel en zijn geneigd om bij de concurrenten van de supermarkt boodschappen te doen. Deze groep mensen spendeert gemiddeld het minste geld. Gemiddeld bevatten de winkelmandjes van deze klanten meer baby- en kinderproducten dan andere segmenten. Ook chocola en zoetwaren, vers brood, grootverpakkingen zijn te vinden in hun winkelmand. Organic, light producten en dieetproducten worden door dit segment niet gekocht (EYC, 2015).

### - Segment 5

Makkelijk en snel, daar draait het bij dit segment voornamelijk om. Vooraf bereide producten als fruit en groenten, maaltijden en vlees en bevroren maaltijden worden regelmatig gekocht door deze klanten. Organic producten, bier en wijn worden het minst gekocht door dit segment. Prijs is voor de gemaksklanten niet erg belangrijk: de klanten zijn bereid om meer geld te besteden om zelf voorbereiden, samenvoegen en koken te vermijden (EYC, 2015).

### - Segment 6

Veel besteden voor weinig geld, dat is het doel van het zesde segment. Dit segment heeft een sterke voorkeur voor goedkope producten en heeft het minst interesse in biologische en luxe producten. Budgetproducten en grootverpakkingen worden het meest gekocht, evenals bereid vlees, voorverpakte gesneden vleeswaren en kaas. Vers vlees, brood en verse kaas komt niet voor in het winkelmandje van deze klant. Ook verse groenten en vers fruit wordt niet vaak gekocht door deze klanten.

De belangrijkste vraag is nu welke segmenten voornamelijk de noten van het huismerk kopen. De grootste groep kopers van de noten is segment 1: van alle klanten die noten kopen, 22% uit deze groep. Ook segment 6 is goed vertegenwoordigd in de categorie noten: 19% van de kopers valt onder dit klantprofiel. Klanten die vallen binnen segment 3 komen naar de supermarkt voor de gezonde producten en kopen ook vaak noten: 19% van de kopers van de noten valt onder dit segment. In totaal zijn deze drie segmenten goed voor 60% van de aankopen van de noten. De andere drie segmenten kopen ook noten, maar in mindere mate dan de andere drie klantsegmenten.

#### **Uitgaven in de categorie**

Gemiddeld geven de klanten die noten kopen 20,77 euro uit in de categorie per jaar. Ter vergelijking: een andere impulsgevoelige categorie is suikerwaren (snoep, drop en kauwgom). In deze categorie wordt jaarlijks gemiddeld 40,55 euro uitgegeven.

#### **Loyaliteit**

Voor de organisatie is het belangrijk om te weten hoe loyaal de klanten zijn aan een merk. In de categorie noten is onderzocht dat de klanten 54% van het volume dat ze kopen, van het huismerk is. Naast het huismerk kopen ze Duyvis en een goedkoop alternatief. Duyvis-kopers kopen slechts 50% van het totale volume dat ze kopen in deze categorie van het merk Duyvis. Deze klanten zijn dus iets minder loyaal aan het merk dan de huismerkkanten.

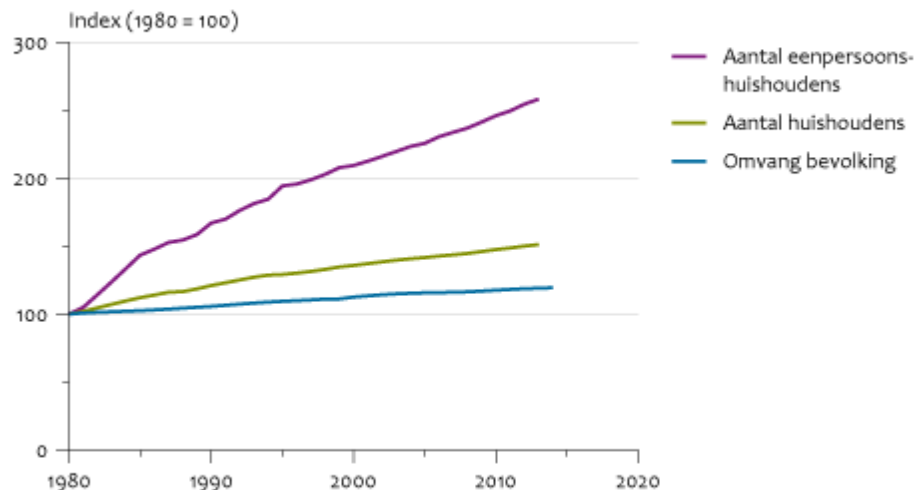
## 2.1.2 DESTEP-analyse

### **Demografisch**

Demografische kenmerken zijn zeer belangrijk voor de bedrijfsvoering: organisaties moeten in de bedrijfsvoering rekening houden met de populatie, de leeftijdsopbouw en het gemiddelde (besteedbare) inkomen. Volgens het Centraal bureau van de Statistiek telt Nederland vandaag de dag 16.916.293 inwoners. Op jaarbasis groeit de bevolking met 190 personen per dag (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). "Uit een nieuwe

bevolkingsprognose blijkt dat de Nederlandse bevolking de komende decennia zal blijven groeien, tot 18,1 miljoen inwoners in 2060. De groei komt doordat er meer migranten naar Nederland komen en door een stijgende levensduur. Ook werden er de laatste jaren steeds meer kinderen geboren” (Centraal bureau voor de Statistiek, 2014). Deze bevolkingsgroei is positief voor de retail: een sterke toename van het aantal huishoudens heeft als gevolg dat meer mensen boodschappen moeten doen. Dit brengt een positief gevolg met zich mee voor supermarkten. “Het aantal huishoudens op 1 januari 2013 bedroeg 7,57 miljoen en neemt sterker toe dan de bevolkingsomvang. Dit wordt veroorzaakt door de sterke toename van het aantal eenpersoonshuishoudens tot ruim 2,80 miljoen op 1 januari 2013” (Centraal bureau voor de Statistiek, 2014).

### Bevolkingsomvang en aantal huishoudens



Bron: CBS.

CBS/melt4  
www.clo.nl/nl000115

Figuur 1: Bevolkingsomvang en aantal huishoudens (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014).

Naast een stijging in het aantal huishoudens, stijgt ook de leeftijd van de Nederlandse bevolking. De prognose van het CBS is dat de vergrijzing blijft toenemen. In 2040, het hoogtepunt van het aantal 65-plussers, is naar schatting 26% van de bevolking 65-plusser, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar. Ter vergelijking: in 2012 is het percentage 65-plussers nog 16%, waarvan 25% 80-plus is (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2013). De gevolgen hiervan liggen in het verlengde van het groeiende aantal huishoudens: er zullen meer mensen boodschappen doen en supermarkten moeten inspelen op de wensen van ouder wordende klanten.

Volgens het CBS trekt de werkgelegenheid aan. Het aantal vacatures groeide en vooral uitzendkrachten en zelfstandigen konden aan de slag. Wel neemt het aantal langdurige werklozen nog steeds toe (Centraal bureau voor de Statistiek, 2015). Het feit dat meer mensen een baan hebben betekent dat de koopkracht van klanten stijgt (Personeelsnet.nl, 2014). Dit is een positieve ontwikkeling voor supermarktketens.

### Economisch

Sinds de economische crisis is de consument bewuster met prijzen bezig. Uit ConsumentenTrends 2014 blijkt dat 58% scherper op prijzen let en 53% van de consumenten kijkt scherper naar aanbiedingen. Met het oog op prijzen wordt het huiskamer 44% vaker gekozen. Ook de folders met aanbiedingen is een grotere rol gaan spelen: maar liefst 47% van de consumenten bekijkt vaker de aanbiedingen in de folders (Centraal bureau levensmiddelenhandel, 2015). Nederlandse supermarkten zullen volgens prognoses van GfK in 2015 licht groeien. Dit komt met name door de toename van de waarde van de kassabon, ofwel inflatie (Foodpersonality, 2014).

### Sociaal/cultureel

Er zijn een aantal trends zichtbaar in de wereld van supermarkten. Zo ligt de focus bij de consument steeds meer op gemak, gezondheid en transparantie. Het leven wordt tegenwoordig vaak gekenmerkt door gebrek aan tijd. Tijdsbesparing en gemak heeft de voorkeur bij de consument en men is bereid daarvoor meer te betalen (Zuivel

en gezondheid, 2007). Daarnaast vindt een verschuiving van macht plaats. De macht verschuift van de supermarkt richting de consument. De aankoopkeuzes zijn veranderd op het gebied van voeding ten opzichte van voorgaande generaties. De rol van de consument wordt erkent en supermarkten zetten alles op alles om klanten tevreden te houden en hun wensen te vervullen (Centraal bureau Levensmiddelenhandel, 2010). Gezondheid is minstens zo belangrijk als gemak. De consument gaat steeds meer terug naar hoe het eten vroeger gebruikt werd: lekker eten van eerlijke producten die gezond zijn voor lichaam en geest. De afgelopen tien jaar was de consument vooral op zoek naar snel, vooral goedkoop en niet per definitie gezond eten maar dit is omgeslagen. De oorzaak hiervan is eigen gezondheid. Door goedkoop en ongezond te eten betaalt de consument een hoge prijs. Niet in geld maar op het gebied van gezondheid. De consument is zich steeds meer bewust van de gezondheid en kiest voor eerlijke en gezonde voeding (Optimale gezondheid, 2014).

Een andere opmerkelijke trend is een veranderend eetpatroon. Het moment van aankoop van voedingsmiddelen en het consumeren ervan valt steeds vaker samen. Hiermee wordt bedoeld dat er steeds meer producten gekocht worden voor consumptie onderweg (Rabobank.nl, 2015).

Tot slot is een belangrijke trend op te merken in het duurzame consumeren: er is veel aandacht voor duurzaamheid en bovendien wordt duurzame voeding zelfs gekoppeld aan een levensstijl. Onder duurzaam voedsel vallen producten die zich onderscheiden op de manier waarop ze geproduceerd zijn: biologisch, diervriendelijk, milieuvriendelijk en/of ethisch. De groei van omzet van duurzaam voedsel is enorm: de omzet groeit met ongeveer 30% per jaar (Rijksoverheid, 2012).

### **Technologisch**

Technologie speelt een belangrijke en onvermijdelijke rol in de samenleving. Dit geldt in het algemeen, maar ook in de wereld van retailers (Internetkassa, 2012). De technologische trends hebben invloed op interactie en klantenbinding. Daarnaast kunnen sommige technologische ontwikkelingen het shoppingsproces efficiënter maken, zowel voor de klant als voor de retailer. Het gaat met de technologische ontwikkelingen vooral om gewin, gemak en genot. Technologie kan een belangrijke rol spelen in de beleving van een supermarkt. Een voorbeeld hiervan is een 'interactieve window display' waarbij het mogelijk is om een winkelruit als een soort tablet te gebruiken. Een al langer bestaande ontwikkeling is de QR-code. Hiermee kunnen klanten informatie of bijvoorbeeld een filmpje van het product zien. Tegenwoordig kan er betaald worden met de telefoon, en ook de zelfscan-kassa's zijn overal te vinden (Capgemini, 2013).

Al met al wijzen deze trends erop dat de klant de controle in handen heeft. De klant kan prijzen vergelijken en de klant kan kiezen of er online gewinkeld wordt of dat de winkel daadwerkelijk wordt bezocht. Ook bepaalt de klant waar producten worden aangekocht: in de winkel of online, en de klant beslist waar goederen geleverd worden (Capgemini, 2013).

### **Ecologisch**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. Er wordt bij beslissingen maken sterk gelet op afwegingen tussen maatschappelijk en economische effecten (MVO Nederland, z.d.). MVO heeft voor bedrijven een aantal voordelen. MVO vergroot onder andere de betrokkenheid van stakeholders en het is goed voor de reputatie van een bedrijf. Dit heeft als gevolg weer financiële voordelen (MVO Nederland, z.d.).

Op dit moment bestaat de discussie over MVO van 'de dingen goed doen' naar 'de goede dingen doen'. Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen spreken niet meer over het verminderen van negatieve impact, maar juist over het vergroten van positieve impact (MVO Nederland, 2015).

### **Politiek/juridisch**

Sinds 1 januari 2015 is voor elke werkgever de werkkostenregeling verplicht. Deze regeling vervangt de regeling voor vrije vergoedingen en verstrekkingen. Het gaat bij deze nieuwe regeling om alle vergoedingen, verstrekkingen en ter beschikking gestelde voorzieningen, dit valt allemaal onder het loon. Binnen deze werkkostenregeling kunnen werkgevers maximaal 1,2% van de totale fiscale loon besteden aan onbelaste vergoedingen en verstrekkingen voor werknemers. Over het bedrag dat binnen de vrije ruimte valt, hoeft geen loonbelasting betaald te worden. Wanneer de 1,2% wordt overschreden door een organisatie, moet er 80% aan loonbelasting

worden betaald over het bedrag boven de vrije ruimte (Belastingdienst, z.d.). Deze regeling heeft invloed op de salarisadministratie en financiële administratie van bedrijven. Vergoedingen en verstrekkingen hoeven niet meer vastgelegd te worden in de loonadministratie, maar deze informatie is nog wel nodig om inzicht te hebben in de besteding van de vrije ruimte (WKR, z.d.)

# 3. Probleem-formulering

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk wordt het probleem van de organisatie geformuleerd. Het hoofdstuk start met de aanleiding. Vervolgens wordt de probleemstelling ofwel de hoofdvraag van het onderzoek geformuleerd. Daarna komen de doelstelling, de deelvragen, de doelgroep en een uitleg van alle begrippen aan bod en wordt het hoofdstuk afgesloten met de grenzen van het onderzoek.*

## 3.1 Aanleiding

De organisatie merkt een aantal opmerkelijke veranderingen op bij de consumenten en in de markt. Zoals in de externe analyse al is genoemd, vinden consumenten sinds de crisis de prijs in supermarkten steeds belangrijker. De supermarktketen merkt dan ook een groei op van andere supermarktketens: het marktaandeel van een prijsvechter is opvallend aan het stijgen op het gebied van noten. Het marktaandeel is 23,2% op gebied van noten ten opzichte van 22,4% in het voorgaande jaar. Het marktaandeel van de organisatie zelf groeide minder hard: van 25,8% naar 26,0% (GfK, 2015).

Naast economische veranderingen in de markt, zijn er ook een aantal sociaal culturele factoren die een steeds grotere rol gaan spelen in het leven van de consument. Duurzaam, gezond eten en bewust omgaan met eten wordt steeds belangrijker en populairder. Hierbij is transparantie vanuit de retailer onmisbaar en supermarkten zijn hier ook voorstander van (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, 2015). Het bewustzijn van de consument over gezond eten is de afgelopen jaren enorm gegroeid, wat mede komt door boeken als ‘De Voedselzandloper’ van Arts en wetenschapper Kris Verburgh (Kist, R., 2015). Ongezouten en onbewerkte noten passen volgens artsen, wetenschappers en diëtisten passen binnen een gezond voedingsschema (mens-en-gezondheid.infonu.nl, 2015) en om hierop in te spelen, is het assortiment van de organisatie uitgebreid en hebben alle producten van het huismerk een nieuwe verpakking gekregen.

De vraag vanuit de categorie Noten, Chips en Toast die nu is ontstaan, is of de klanten tevreden zijn met de veranderingen die hebben plaatsgevonden in het schap en of er nog verbeteringen nodig zijn met betrekking tot de producten, het assortiment, de prijs, de marketingcommunicatie en het schap. De onderzoeker meet de tevredenheid onder klanten van de supermarktketens. Wie precies binnen de doelgroep valt, wordt later in dit hoofdstuk en in hoofdstuk 6, de resultaten, omschreven.

## 3.2 Probleemformulering

De probleemstelling voor het onderzoek luidt:

*“In welke mate zijn klanten van de supermarkt tevreden over de noten van het huismerk op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit en welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?”*

De begrippen 'klanttevredenheid', 'klanten van de supermarkt', 'verwachte en ervaren kwaliteit' worden gedefinieerd en toegelicht in het volgende hoofdstuk, theoretisch kader. Deze begrippen staan centraal in dit onderzoek.

### 3.3 Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek luidt:

Inzicht geven in de factoren die klanttevredenheid van de klanten van de supermarkt beïnvloeden, op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit, teneinde een marketingcommunicatieadvies te kunnen geven over de inzet van de marketingmix op het notenschap.

Met de marketingmix worden de vijf marketing P's prijs, product, plaats, promotie en personeel bedoeld. Hierbij horen ook het schap, merk, kwaliteit, verpakking en assortiment.

### 3.4 Deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is opgesplitst in onderstaande deelvragen. Deze deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Deze paragraaf licht de deelvraag kort toe, in bijlage II is een uitgebreide operationalisatie te vinden per deelvraag.

*Deelvraag 1: Wat is de verwachte kwaliteit op basis van de communicatie-uitingen van de noten van het huismerk?*

Verwachtingen ontstaan volgens Grönroos (1984) door vier factoren: marketingcommunicatie, mond-tot-mondreclame, imago en klantbehoeften. Deze deelvraag onderzoekt de verwachtingen van klanten van de supermarkt, specifiek op de noten van de supermarkt. Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van fieldresearch in de vorm van diepte-interviews. In het theoretisch kader zal hier dieper op in worden gegaan.

*Deelvraag 2: Hoe beoordelen klanten van de supermarkt de technische, functionele en relationele kwaliteit van de noten van het huismerk?*

Ervaringen ontstaan volgens Grönroos (1984) door de ervaren technische kwaliteit, de ervaren functionele kwaliteit en de relationele kwaliteit. De ervaringen met de supermarkt en de noten van de supermarkt worden bij deze deelvraag onderzocht. De customer journey, ofwel het traject dat de klant doorloopt bij het doen van een aankoop, wordt hierin meegenomen. Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van fieldresearch in de vorm van diepte-interviews.

In het plan van aanpak werd de concurrentie en de doelgroep ook opgenomen als deelvraag. Omdat het van belang is om voorafgaand aan het onderzoek een goed beeld te hebben bij de concurrentie en van de doelgroep, zijn deze deelvragen vooraf onderzocht en de resultaten hiervan zijn verwerkt in de situatieschets.

### 3.5 Doelgroep

De doelgroep bestaat uit drie type klanten: segment 1, segment 3 en segment 6. In de situatieschets is een uitgebreide uitleg te vinden wat deze segmenten inhouden.

### 3.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek wordt over een periode van zes maanden uitgevoerd. Het onderzoek beperkt zich tot klanten van de supermarkt, woonachtig in heel Nederland. Voor dit onderzoek is een budget vastgesteld van € 0. Alle kosten die gemaakt worden zijn voor de rekening van de onderzoeker en kunnen niet worden verhaald op rekening van de opdrachtgever.

De organisatie wil de huidige klanttevredenheid op het gebied van noten in kaart brengen en de factoren die de tevredenheid beïnvloeden. De organisatie zou ook graag de noten willen onderzoeken van, en vergelijken met prijsvechter concurrenten. Echter, om het onderzoek zo concreet mogelijk te maken, is gekozen om alleen te focussen op de eigen organisatie en de tevredenheid van de klanten van deze supermarkt.

De organisatie onderscheidt zes verschillende typen klanten. Om het onderzoek te kaderen is ervoor gekozen om de drie grootste segmenten mee te nemen in het onderzoek. De drie grootste segmenten, segment 1, 3 en 6,

vertegenwoordigen het grootste gedeelte van de notenkopers en zijn het meest betrokken met de supermarkt. De overige drie klantgroepen kopen ook noten, maar in mindere mate dan de andere drie groepen en bovendien zijn deze klanten minder betrokken met de supermarkt. In overleg met team Chips, Noten & Toast is daarom gekozen om te richten op de drie belangrijkste klantsegmenten.

# 4. Theoretisch kader

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk wordt de relevante literatuur besproken over klanttevredenheid en het probleem wat beschreven is in het vorige hoofdstuk. Het hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen. Allereerst worden relevante begrippen uit de probleemformulering uitgelegd. Vervolgens staan relevante en toepasbare theorieën centraal die het probleem van de organisatie op zouden kunnen lossen. De volgende theorieën en modellen komen aan bod: het Total perceived quality model, het klanttevredenheidsmodel, het SERVQUAL-model en het Kano-model. Vervolgens wordt het meest relevante model gekozen en wordt het conceptueel model behandeld in de volgende paragraaf. Tot slot zijn er voor dit onderzoek hypotheses opgesteld, welke te vinden zijn in de laatste paragraaf.*

## 4.1 Begrippen en concepten uit de probleemformulering

### Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is geen tastbaar begrip, het is niet iets wat je makkelijk kunt meten. Het is zelfs zo'n abstract begrip dat het niet te vinden is in het Nederlandse woordenboek (van Dale, 2015). De grote invloed die service en klanttevredenheid hebben op het succes van organisaties werd halverwege de vorige eeuw duidelijk (Chen & Chen, 2013). Daarom is, ondanks het ontastbare begrip, klanttevredenheid in het verleden al vaak onderzocht.

Klanttevredenheid wordt door diverse onderzoekers op eigen en unieke manier gedefinieerd en iedere onderzoeker heeft een eigen methode ontwikkeld om de tevredenheid van klanten in kaart te brengen. Verschillende relevante onderzoekers hebben klanttevredenheid als volgt gedefinieerd. Zeithaml, Parasuraman en Berry definiëren klanttevredenheid als: 'Het verschil tussen dat wat de klant verwacht, en dat wat de klant ervaart' (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). De definitie van klanttevredenheid door Thomassen sluit hier vrijwel volledig op aan: 'De beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van zijn ervaringen met zijn verwachtingen' (Thomassen, 2003). Volgens Grönroos (1984) wordt klanttevredenheid als volgt behaald: 'Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that the customer satisfaction is achieved' (Grönroos, 1984, p. 42-43). Vertaald betekent dit dat de verwachte en ervaren servicekwaliteit aan elkaar gelijk moeten zijn zodat klanttevredenheid wordt behaald. Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen de verwachtingen en ervaringen in kaart worden gebracht, de methodes verschillen per model. Thomassen en Grönroos hebben beiden een aantal onderwerpen die in een interview in kaart moeten worden gebracht om de tevredenheid onder klanten vast te stellen. De vragen over deze onderwerpen zijn bij beide modellen niet vastgesteld door de auteurs. Ook kan klanttevredenheid middels kwantitatief onderzoek in kaart worden gebracht. Het Kano-model heeft een eigen methode en manier van vragen ontwikkeld, hierover is meer te lezen in paragraaf 4.2. Parasuraman et al (1984) stellen een vragenlijst op op basis van 22 items, waar ook meer over te lezen is in paragraaf 4.2. Een kwalitatief onderzoek kan de achterliggende motieven goed in kaart brengen. Bij kwalitatief onderzoek blijft dit summier.

### **Customer journey**

De customer journey is de reis die klanten afleggen op weg naar een aankoop. Het maakt helder hoe klanten zich oriënteren, waar ze informatie vandaan halen, welke bronnen ze hiervoor gebruiken en waarop ze uiteindelijk hun winkel- en productkeuze baseren (inretail, z.d.). Organisaties die strategie en transformatie verschuiven naar een customer journey oriëntatie, halen hier veel voordelen uit. Het levert namelijk hogere werknemerstevredenheid, hogere omzet, lagere kosten en vooral tevreden klanten op (Rawson, Duncan & Jones, 2013).

### **Verwachtingen**

De verwachtingen van de klant worden in dit onderzoek afgezet tegen de ervaringen van de klant. Een aantal aspecten die volgens Grönroos (1984) invloed hebben op de verwachtingen zijn: traditionele marketingactiviteiten, tradities, ideologie en mond-tot-mondreclame en eerdere ervaringen met een dienst of product. Met de traditionele marketingactiviteiten worden prijs, promotie, plaats en product bedoeld. Ook tradities kunnen verwachtingen creëren bij klanten. Een ideologie, bijvoorbeeld religie of politieke betrokkenheid kan invloed uitoefenen op de verwachtingen.

### **Ervaringen**

Grönroos (1984) omschrijft de ervaringen als het resultaat van de waarneming van de dienst of product door de klant. Er wordt onderscheid gemaakt tussen ervaringen van de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit. De functionele kwaliteit zegt iets over hoe de dienst of het product geleverd wordt, de technische kwaliteit gaat om wat de klant (tastbaar of ontastbaar) ontvangt.

## **4.2 Relevante theorieën**

### **Total Perceived Service Quality – Christian Grönroos (1984)**

Het Total Perceived Service Quality model van Christian Grönroos is ontwikkeld in 1984. Grönroos definieert klanttevredenheid als de evaluatie door klanten die is gebaseerd op de waargenomen discrepantie tussen vooraf gestelde verwachtingen van een dienst en de werkelijke prestatie van de dienst zoals die na gebruik wordt beoordeeld (Grönroos, 1994). De theorie en het bijbehorende model identificeren de gaten tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit van een service of product van een organisatie. Het model biedt oplossingen om te verbeteren op technische of functionele kwaliteit, en op de belofte die de organisatie maakt over de service en de producten door middel van marketingcommunicatie. Het model geeft inzicht in welke factoren de verwachte kwaliteit beïnvloeden en hoe de ervaren kwaliteit van de dienst of van het product tot stand komt.

In dit model wordt de verwachte kwaliteit bepaald door vier factoren: marketingcommunicatie, imago, mond-tot-mondreclame en klantbehoefte (Grönroos, 1994). De ervaren kwaliteit in een dienstverleningsproces komt tot stand op basis van een beoordeling van de functionele kwaliteit van de dienst. De functionele kwaliteit gaat in op de manier waarop een dienstverlening tot stand komt: de proceskwaliteit. Daarnaast wordt er gekeken naar de technische kwaliteit van de dienst. Hiermee wordt bedoeld wat er tastbaar of ontastbaar wordt geleverd: de uitkomstkwaliteit. Tot slot wordt er gekeken naar de relationele kwaliteit: wie levert de dienst? Reputatie en imago van de organisatie spelen hierbij een grote rol (EURIB, 2013).

Voor de organisatie is de kwaliteit van de fysieke producten van belang, maar de organisatie staat ook voor service. De visie van Grönroos past bij deze visie: Grönroos is van mening dat service de belangrijkste factor is die klanttevredenheid beïnvloedt. Orio Giarini stelt dat voor elk product dat klanten kopen, de pure productiekosten zeer zelden hoger zijn dan 20 procent. De rest van de waarde van geproduceerde producten komt door waarde van verschillende soorten diensten (Grönroos, 2007). Het theoretische model van Grönroos past daarom erg goed bij dit onderzoek. Het brengt de klanttevredenheid in kaart op basis van verschillen tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. Er kan gericht worden op de technische en functionele aspecten van de organisatie en dit is precies wat er gevraagd wordt.

## Customer Satisfaction – Noriaki Kano (1984)

De Customer Satisfaction Theory is ontwikkeld door professor Noriaki Kano in 1984 en staat beter bekend als het Kano-model. Kano bestudeerde de factoren die bijdragen aan de klanttevredenheid en klantloyaliteit. Kano definieert drie soorten klantbehoeften die elk op een eigen manier de klanttevredenheid kunnen beïnvloeden en inspelen op de eisen van de klant.

1. Dissatisfiers ('must-be attributes') ofwel de verwachte eigenschappen. Het gaat hierbij om behoeften waar een organisatie in elk geval rekening mee dient te houden wanneer het gaat om het aantrekken en behouden van klanten. Bij de basisbehoefte kunnen bijvoorbeeld een goede verpakking en een goede prijs/kwaliteitverhouding horen. Als de basisbehoeften niet aanwezig of niet voldoende zijn, ontstaat er bij de klant een grote ontevredenheid. Wanneer de basisbehoeften wel aanwezig en in orde zijn, blijft de klant neutraal.
2. Satisfiers ('one-dimensional attributes') ofwel de prestatie-eigenschappen. Hierbij geldt: 'Hoe meer, hoe beter'. Naast de basis zijn er zaken die een klant over de streep kunnen trekken om tot aankoop over te gaan. Deze productkenmerken kunnen tot meer klanttevredenheid leiden wanneer er aan de eisen van de klant wordt voldaan. Wanneer er niet aan de eisen wordt voldaan dan leiden dit juist tot ontevredenheid.
3. Exciters ('attractive attributes') ofwel de onverwachte eigenschappen die een organisatie, dienst of product biedt. Deze extra's zorgen voor onverwachte aangename verrassingen voor de klant. De klant wist in de eerste instantie niet dat hij of zij behoefte had aan iets extra's, maar pakt het wel met beide handen aan als het aangeboden wordt. Deze eigenschappen hebben de functie om klanten aan te trekken en ze te laten genieten.

Een belangrijke opmerking bij de bovenstaande eigenschappen van Kano, is dat de waardering van de eigenschappen persoonlijk is. De ene persoon beschouwt een producteigenschap als basis, terwijl een andere persoon dit ziet als een prestatie-eigenschap, of zelfs een onverwachte eigenschap (kanomodel.com, 2014).

Bij het Kano-model hoort een kwantitatief onderzoek. Het Kanomodel is namelijk niet alleen een conceptueel model: het is ook een enquête-instrument. Hiervoor moet de onderzoeker een lijst met eisen van de klant opstellen. In de vragenlijst van Kano worden twee vragen gesteld per eis: een positieve en een negatieve vraag. De positieve vraag stelt vast hoe een klant zich voelt als de organisatie aan de eis kan voldoen. De negatieve vraag stelt vast hoe een klant zich voelt als de organisatie niet kan voldoen aan de eis van de klant. Er worden twee vragen gesteld om vooroordelen en inconsistentie te voorkomen (kanomodel.com, 2014).

Het model focust niet alleen op service maar kan ook focussen op klanttevredenheid op productniveau. Door middel van dit model kan er bepaald worden aan welke aspecten van de noten in de winkel de meeste aandacht moet worden besteed door de organisatie. Ook stelt het model een organisatie in staat een keuze te maken uit bijvoorbeeld twee producten of productaspecten die verbeterd moeten worden, als het bedrijf niet in staat is beiden tegelijkertijd te verbeteren. Het model kan namelijk in kaart brengen welke producten de grootste invloed hebben op de tevredenheid van de klanten van de supermarkt (Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K. en Sauerwein, E., 1996).

## SERVQUAL-model – Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988)

Het SERVQUAL-model is ontwikkeld door Zeithaml, Parasuraman en Berry in 1988 voor het meten van de kwaliteit van diensten van organisaties. Auteurs Zeithaml, Parasuraman en Berry stellen dat tevredenheid een beslissing of een oordeel is die gemaakt wordt na een ervaring (Mosahab, R., 2010). SERVQUAL is een afkorting voor Service en Quality en is een raamwerk om de kwaliteit van de dienstverlening van een organisatie te doorgronden. Het model is gebaseerd op twee principes: het feit dat servicekwaliteit onderverdeeld kan worden in dimensies en dat de servicekwaliteit kan worden gemeten door het verschil tussen de verwachtingen van service en waargenomen service. Het verschil bepaalt de waardebeoordeling van de servicekwaliteit (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1988). Met behulp van het model kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de verwachtingen omtrent de kwaliteit van de service en de daadwerkelijk gemeten percepties van de kwaliteit van de service. De essentie van

het model is dat kwaliteit wordt gedefinieerd als het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. Het kan gebruikt worden om de tekortkomingen van een organisatie te diagnosticeren. Door deze vergelijking wordt dit model ook wel een 'gap analyse' genoemd: het gat tussen datgene wat men van de dienst had verwacht en datgene wat men heeft ervaren. Er zijn vijf verschillende dimensies van de kwaliteit van diensten en op deze gebieden identificeert het model de vijf 'gaps': betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie en responsiviteit. Wanneer de verwachtingen en ervaringen niet overeenkomen, is er sprake van discrepantie of een 'gap'. Hoe groter het positieve verschil tussen de verwachting en de prestatie van de organisatie, des te hoger de kwaliteitsperceptie van de dienst (Bloemer, de Ruyter & Venetis, 1994).

Parasuraman, Zeithaml en Berry onderzochten de kwaliteitsdimensies en kwamen uit op vijf generieke kwaliteitsdimensies die bestaan uit 22 items. De vijf vastgestelde kwaliteitsdimensies of 'gaps' zijn de volgende:

- Gap 1: Niet weten wat de klanten willen
- Gap 2: Verkeerde servicerichtlijnen
- Gap 3: Verschil tussen de specificaties en de uitvoering
- Gap 4: Meer beloven dan je kunt waarmaken
- Gap 5: Het verschil tussen de verwachte en ervaren service

De auteurs hebben 22 items gedefinieerd die onder bovenstaande gaps bestaan. Op basis van deze 22 items is er een vragenlijst met 22 uitspraken over dienstverlening opgesteld waarop de respondenten kunnen antwoorden in hoeverre ze het met de stelling eens of oneens zijn. Deze vragenlijst moet de gaps en uiteindelijk de klanttevredenheid inzichtelijk maken.

Er wordt kritiek geleverd op dit model omdat het teveel richt op de 'service delivery process', oftewel de functionele aspecten van de dienstverlening van een organisatie (Kang & James, 2004). In dit onderzoek speelt het technische aspect, het product zelf, een grote rol. Het gebruik van het model van Parasuraman, Zeithaml en Berry zou daarom een te eenzijdig beeld schetsen van de werkelijkheid (Kang & James, 2004). Daarnaast zijn de stellingen die zijn voortgekomen uit het model, zeer algemeen van aard. Het is daardoor onmogelijk om direct tot concrete verbetermogelijkheden te komen en deze ook te kunnen benutten (marketingboeken.net, 2013)

#### **Klanttevredenheidsmodel – Jean-Pierre Thomassen (2007)**

Het klanttevredenheidsmodel van Thomassen is ontwikkeld in 2007. Thomassen definieert klanttevredenheid als volgt: 'De beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van zijn ervaringen met zijn verwachtingen' (Thomassen, 2003). Thomassen onderscheidt verschillende aspecten die de wensen en verwachtingen van de klant beïnvloeden, dit worden beïnvloedingsfactoren genoemd. De beïnvloedingsfactoren die Thomassen onderscheidt, zijn mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, ervaringen in het verleden en marketing en public relations. De perceptie van de waargenomen ervaring wordt beïnvloed door de service, de prijs en het product of de dienst. De tevredenheid van de klant is het resultaat van zijn of haar wensen en verwachtingen enerzijds, en de ervaringen anderzijds. Wanneer de verwachtingen kloppen met de ervaringen zal een klant tevreden zijn. Wanneer de ervaringen hoger zijn dan de verwachtingen, is een klant meer tevreden. Wanneer de verwachtingen hoger zijn dan de ervaringen zal de klant ontevreden zijn (Thomassen, 2003).

De theorie geeft het belang aan van tevreden klanten: een goede klant wordt steeds winstgevender. Bedrijfskosten kunnen afnemen doordat organisatie en de consument meer van elkaar af weten en elkaar efficiënter kunnen bedienen (Thomassen, 1994). De theorie helpt organisaties inzien hoe belangrijk tevreden klanten zijn en hoe ze hun klantgerichtheid kunnen verbeteren (Thomassen, 2007).

Het model van Thomassen lijkt heel op het model van Grönroos. Het verschil is dat Thomassen, in tegenstelling tot Grönroos, al alle variabelen geeft om te onderzoeken. Het voordeel van Grönroos is dat deze variabelen aangepast kunnen worden per onderzoek. Bovendien is een direct doel van het model van Thomassen extra omzet genereren met de stijging van de klanttevredenheid (Thomassen et al, 1994). Secundair speelt dit voor de organisatie ook een rol, maar primair gaat het nu om de klanten en hun tevredenheid.

### 4.3 Theorie en conceptueel model bij probleemstelling

Dit onderzoek gebruikt de theorie en het conceptuele model van Christian Grönroos. In deze paragraaf wordt uiteengezet waarom dit model het meest geschikt is en het beste aansluit bij het onderzoek. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Grönroos.

#### 4.3.1 Verantwoording model

Het model van Grönroos geeft een volledig beeld weer van de klanttevredenheid doordat deze zowel de technische, functionele als de relationele aspecten van de organisatie in kaart brengt (Kang & James, 2004). Daarnaast stelt Grönroos dat service het belangrijkste aspect is van het hele aankoopproces. Er zijn vijf componenten die bijdragen aan de totale servicebeleving: voor fabricage, tijdens fabricage, tijdens verkoop, tijdens de consumptie en na consumptie (Grönroos, 2007). Deze visie sluit aan op de visie van de organisatie aangezien de organisatie de belofte maakt te verbeteren voor de klant, de medewerkers en de buurt. Met de hulp van dit model worden de verwachte en de ervaren kwaliteit gemeten. Aan de hand hiervan kan de onderzoeker aanbevelingen doen aan de organisatie op technisch, functioneel en relationeel gebied, met het oog op de noten.

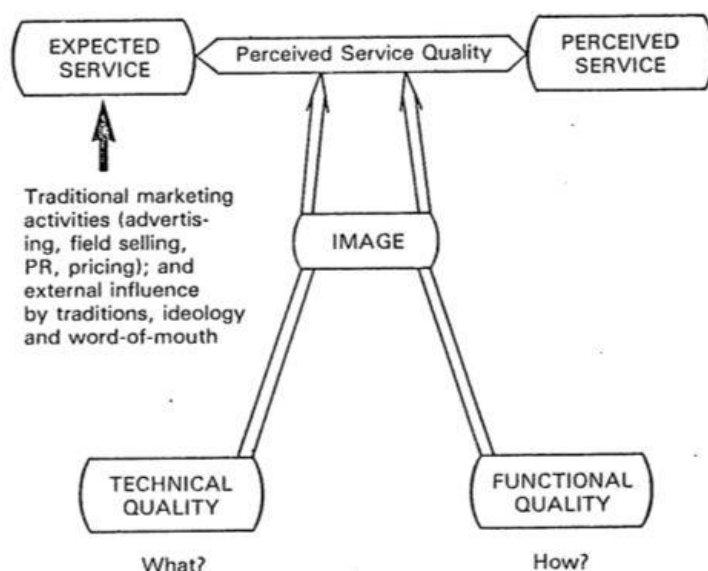
#### 4.3.2 De theorie en het conceptueel model van Grönroos

Het Total Perceived Service Quality Model is in 1984 ontwikkeld door Christian Grönroos, een Finse professor op het gebied van marketing. 'Service Quality' was een term die vaak in het bedrijfsleven, door academici en professionals werd gebruikt. Echter, het begrip was nooit officieel gedefinieerd en service quality kon dus niet als richtlijn fungeren bij managementbeslissingen. Het was volgens Grönroos zinloos om de kwaliteit van aangeboden diensten en producten te verbeteren om succesvol de concurrentiestrijd aan te gaan, tenzij men kon definiëren hoe de kwaliteit van de dienst wordt waargenomen door de consument en men kon bepalen op wat voor manier de kwaliteit van de dienst wordt beïnvloed (Grönroos, 1984).

Grönroos ontwikkelde een theorie waarin bovengenoemde aspecten verwerkt zijn. Deze theorie en de visie van Grönroos wijkt af van de visie van Amerikaanse collega's. Grönroos legde de basis voor een Noord-Europese stroom van onderzoeken naar servicekwaliteit. Het conceptueel model dat Grönroos ontwikkelde bestaat uit drie variabelen:

1. 'Expected service' ofwel de verwachte service
2. 'Perceived Service' ofwel de ervaren service
3. 'Image' ofwel de reputatie

Deze variabelen zijn te zien in onderstaande figuur. Op basis van deze drie variabelen maakt Grönroos inzichtelijk hoe klanten de kwaliteit van de dienst waarnemen.



Figuur 2: Total Perceived Quality Model, Christian Grönroos (1984)

### *Expected service*

De 'Expected service' staat voor de verwachtingen die de klant heeft. De verwachtingen worden volgens Grönroos door middel van een aantal factoren beïnvloed. De eerste factor die Grönroos noemt is traditionele marketingactiviteiten. Hieronder vallen onder andere advertenties, PR en opvallende prijzen, die een belofte maken naar de klant toe. Deze beloftes beïnvloeden de verwachtingen van de klanten. De tweede factor die invloed uitoefent op de verwachte kwaliteit is traditie. Mensen zijn gewend om alles te doen zoals ze dat altijd doen en producten of diensten af te nemen bij organisaties waar zij dit altijd doen. Ook een ideologie beïnvloedt de verwachte kwaliteit. Geloof of een politieke betrokkenheid kan effect hebben op de verwachtingen. Tot slot hebben mond-tot-mondcommunicatie en eerdere ervaringen met de dienst of het product invloed op de verwachtingen van de klant (Grönroos, 1984). In 1990 heeft Grönroos deze factoren gebundeld en teruggevoerd naar vier factoren: marketingcommunicatie, het imago, mond-tot-mondreclame en de klantbehoeften (Grönroos, 2007).

### *Perceived service*

Perceived service is de waargenomen kwaliteit van de dienst van de organisatie, door de klant. Deze waargenomen kwaliteit is het resultaat van de klantbeleving van de dienst. De waargenomen of ervaren kwaliteit ontstaat aan de hand van drie aspecten: de functionele kwaliteit, de technische kwaliteit en relationele kwaliteit (Grönroos, 1984).

- Functionele kwaliteit  
De beoordeling van de functionele kwaliteit wordt ook wel de ervaren proceskwaliteit genoemd en gaat in op *hoe* een dienstverlening tot stand komt. Het onderhouden van interactief contact met de klant kan een krachtige marketingfunctie vormen.
- Technische kwaliteit  
De beoordeling van de technische kwaliteit wordt ook wel de ervaren uitkomstkwaliteit genoemd en gaat in op *wat* er tastbaar of ontastbaar aan de klant geleverd wordt.
- Relationele kwaliteit  
Bij de relationele kwaliteit draait het vooral om *wie* de dienst levert. Volgens Grönroos (1984) komt de ervaren kwaliteit tot stand op basis van de ervaren functionele en technische kwaliteit, maar men kan deze ervaringen niet objectief interpreteren. De ervaringen worden gefilterd door het beeld dat een klant heeft van een organisatie. Dit beeld is de relationele kwaliteit. Imago en reputatie spelen hierbij een bepalende rol.

Om als organisatie ervoor te zorgen dat de waargenomen service kwaliteit positief wordt beoordeeld, heeft Grönroos zeven criteria toegevoegd aan het model waaraan een organisatie moet voldoen. Grönroos noemt deze criteria cruciaal voor een goede 'perceived service quality'. De zeven criteria zijn:

1. Professionalism and skills: 'Customers realize that the service provider, its employees, operational systems, and physical resources have the knowledge and skills required to solve their problems in a professional way' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat klanten realiseren dat de dienstverlener, haar medewerkers, operationele systemen en fysieke bronnen kennis en vaardigheden vereist zijn om de problemen van de klanten op een professionele manier op te lossen.
2. Attitudes and behaviour: 'Customers feel that the service employees (contact persons) are concerned about them and interested in solving their problems in a friendly and spontaneous way' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat klanten voelen dat de servicegerichte medewerkers (contactpersonen) betrokken en geïnteresseerd zijn en de problemen willen oplossen op een vriendelijke en spontane manier.
3. Accessibility and flexibility: 'Customers feel that the service provider, its location, operating hours, employees, and operational systems are designed and operate so that it is easy to get access to the service and are prepared to adjust to the demands and wishes of the customer in a flexible way' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat de klanten voelen dat de dienstverlener, de locatie, de geopende uren, werknemers en operationele systemen ontwikkeld en aangepast zijn, en werken zodat het makkelijk is voor de klant om de dienst af te nemen, en dat ze zich aanpassen aan de wensen van de klant op een flexibele manier.
4. Reliability and trustworthiness: 'Customers know that whatever takes place or has been agreed upon, they can rely on the service and provider, its employees and systems, to keep promises and perform with the best interest of the customers at heart' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat de klanten

weten dat wat er ook gebeurt of wat er dan ook besloten wordt, ze kunnen vertrouwen op de service en de organisatie, de werknemers en de systemen, en dat ze zich aan de belofte houden dat ze hun uiterste best doen om te luisteren naar de wensen van de klanten.

5. Service recovery: 'Customers realize that whenever something goes wrong or something unpredictable happens the service provider will immediately and actively take action to keep them in control of the situation and find a new, acceptable solution' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat klanten realiseren dat wanneer iets misgaat of iets onverwachts gebeurt, de organisatie onmiddellijk actie onderneemt om de controle te hebben over de situatie en een nieuwe acceptabele oplossing vindt.
6. Serviscape: 'Customers feel that the physical surrounding and other aspects of the environment of the service encounter support a positive experience of the service process' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat klanten voelen dat de fysieke omgevingsfactoren en andere aspecten van het milieu van de service een positieve ervaring stimuleren in het serviceproces.
7. Reputation credibility: 'Customers believe that the service provider's business can be trusted and gives adequate value for money, and that it stands for good performance and values which can be shared by customers and the service provider' (Grönroos, 2007, p. 90). Vertaald betekent dit dat klanten geloven dat de dienstverlener zijn organisatie vertrouwd en juiste 'value for money' geven en dat de organisatie staat voor goede prestaties en waarden die gedeeld kunnen worden door de klanten en de dienstverlener.

Vijf van bovenstaande criteria representeren de functionele kwaliteitsdimensies (2,3,4, 5 en 6). Een ervan functioneert als een filter (7) en het laatste item meet de technische kwaliteit (1) (Brogowicz, Delene & Lyth, 1990).

#### *Perceived service quality*

Als de verwachte kwaliteit tegen de ervaren kwaliteit wordt afgezet door de klant, resulteert dit in de 'perceived service quality'. Hier vergelijkt de klant de verwachtingen met de waargenomen service (Grönroos, 1984).

Het is voor organisaties van belang om de 'perceived service quality' te beheren. Dit houdt in dat het bedrijf ervoor moet zorgen dat de verwachtingen en ervaringen overeenkomen met elkaar. Op deze manier wordt klanttevredenheid bereikt. Om het gat tussen de verwachtingen en ervaringen zo klein mogelijk te laten zijn, zijn twee aspecten cruciaal voor een organisatie (Grönroos, 1984):

- I. De beloftes van de organisatie via marketingcommunicatie moeten realistisch zijn vergeleken met de dienst en het product die de klanten uiteindelijk zullen waarnemen en ontvangen.
- II. Managers moeten begrijpen hoe de functionele en technische kwaliteit kunnen worden beïnvloed en hoe deze kwaliteitsdimensies door de klanten worden waargenomen.

#### 4.4 Kritische review

Op de theorie en het bijbehorende Total Perceived Service Quality model van Christian Grönroos is veel kritiek te vinden, zowel positief als negatief. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste kritiek.

##### **Nieuw model**

De theorie van Grönroos wordt door Brogowicz, Delene en Lyth (1990) erg positief beoordeeld. Volgens hen is Grönroos een van de meest productieve medewerkers aan de Noord-Europese stroom van onderzoek naar de service kwaliteit. Hij legt terecht de focus op interactie tussen koper en verkoper en onderscheidt technische en functionele kwaliteit. Ondanks deze positieve beoordeling, zijn Brogowicz, Delene en Lyth van mening dat het model niet compleet genoeg is. Om deze reden hebben zij op basis van het model van Grönroos en een aantal andere modellen een eigen model ontwikkeld waarin de Europese benadering wordt gecombineerd met de Amerikaanse benadering. Het model van Grönroos gaat in op de verwachtingen, ervaringen en het imago van de dienstverlener. Het verschil tussen deze aanpak en het nieuw ontwikkelde model is dat de 'perceived service' volgens Brogowicz et al. wordt beïnvloed door traditionele marketingactiviteiten, externe invloeden en het bedrijfsimago, net als de 'expected service' of wel de verwachtingen. Daarnaast wordt in het nieuw ontwikkelde model duidelijk gemaakt dat het voor organisaties essentieel is om een missie te bepalen, marketingstrategieën te plannen en te implementeren en dit in stand houden. Daarnaast moet de organisatie de specificaties van de aangeboden dienst definiëren voordat het daadwerkelijk aangeboden wordt. Dit is wat Brogowicz et al (1990) misten in het model van Grönroos.

## Meting

Seth en Deshmukh (2005) schreven een review over negentien verschillende modellen die gericht zijn op servicekwaliteit. Eén van die modellen was het Total Perceived Service Quality model van Grönroos. Seth en Deshmukh ondervonden één beperking bij dit model: het model geeft geen uitleg over hoe de technische en functionele kwaliteit gemeten moeten worden. Dit geeft volgens hen onvoldoende houvast bij het onderzoeken van de klanttevredenheid. In overleg met de organisatie zijn er een aantal beslissingen genomen over welke onderwerpen aan bod zullen komen en met welke techniek wat gemeten wordt. Een uitgebreide topic guide zou daarom voor de onderzoeker voldoende houvast moeten bieden.

## Breed inzicht

Kang en James (2004) hebben ook onderzoek gedaan naar het model van Grönroos. Hieruit kwam naar voren dat de aanpak van dit model een betere representatie van servicekwaliteit is dan de Amerikaanse aanpak van Zeithaml, Parasuraman & Berry. De reden hiervan is dat Grönroos drie dimensies belicht, namelijk technische, functionele dimensies en het imago. Dit geeft een breder beeld van de servicekwaliteit dan het SERVQUAL-model van Zeithaml, Parasuraman & Berry. Het SERVQUAL-model, dat in de vorige paragraaf ter sprake is gekomen, focust voornamelijk op de functionele dimensie.

Ondanks bovenstaande kritiek is er gekozen voor het model van Grönroos; de negatieve kritiek weegt niet zwaarder dan de positieve kritiek. Het model van Grönroos is het meest gebruikte model om de verwachte en ervaren kwaliteit van de dienst inzichtelijk te maken (Seth & Deshmukh, 2005). Daarnaast geeft het model een compleet beeld van de klanttevredenheid (Kang & James, 2004). Service bij de supermarkt is erg belangrijk maar kwaliteit van de producten speelt ook een grote rol. Daarom is het van belang dat de functionele en technische kwaliteit meegenomen worden in het onderzoek.

## 4.5 Hypothesen

In deze paragraaf worden de hypothesen uiteengezet die in dit onderzoek getoetst worden. De hypothesen zijn gebaseerd op de theorie van Grönroos.

### Hypothese 1

Als de klant in aanraking is gekomen met de marketingactiviteiten van het bedrijf, dan beïnvloedt dit de verwachtingen van de consument.

Marketingactiviteiten hebben de functie om bepaalde beloftes over te brengen aan de klant, om klanten te trekken. Deze beloftes beïnvloeden de verwachtingen van de klant en hebben impact op de verwachte service: *‘Traditional marketing activities ... can be used in order to give promises to target customers. Such promises influence the expectations of the customers, and have an impact on the expected service’* (Grönroos, 1984, p. 37).

### Hypothese 2

Als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit ook hoog is, dan is er sprake van klanttevredenheid.

Volgens Grönroos ontstaat er klanttevredenheid wanneer de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit ook: *‘Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that the consumer satisfaction is achieved’* (Grönroos, 1984).

### Hypothese 3

Als de marketingactiviteiten van de organisatie een impressie van de dienst geven waarbij de technische en/of de functionele kwaliteit van de dienst beter zijn dan in werkelijkheid, dan zal dit leiden tot een verhoogde verwachte kwaliteit van de dienst.

Grönroos stelt dat de verwachtingen hoger worden wanneer de marketingactiviteiten van organisaties de impressie wekken een betere technische of functionele kwaliteit te hebben dan dit in werkelijkheid is: *‘All traditional marketing efforts have an impact on the expectations of the customer, and an advertising campaign*

*which gives the impression that the technical and/or the functional quality of the service are better than they really are, will result in an increased expected service level' (Grönroos, 1984, p. 40).*

# 5. Methodologie

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven en verantwoord. Allereerst komen de deelvragen aan bod en wordt er duidelijk gemaakt welke deelvraag via welk soort onderzoek is beantwoord. Er wordt aangegeven welke stappen en beslissingen zijn genomen gedurende het onderzoek, en de reden hiervan.*

## 5.1 Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van fieldresearch in de vorm van kwantitatief onderzoek: diepte-interviews.

De onderzoeksvragen die met kwantitatief onderzoek beantwoord zullen worden zijn de volgende:

- Deelvraag 1: *Wat is de verwachte kwaliteit op basis van de communicatie-uitingen van de noten van het huismerk?*
- Deelvraag 2: *Hoe beoordelen klanten van de supermarkt de technische, functionele en relationele kwaliteit van de noten van het huismerk?*

Om deze vragen te beantwoorden, is gekozen voor een diepte interview, face-to-face. Hiervoor is gekozen omdat de onderzoeker zoekt naar beweegredenen van de doelgroep. Dit is lastiger met kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is de meest geschikte manier om motieven, beweegredenen en meningen van de klanten te achterhalen (Meier & Mandemakers, 2007). Bij diepte-interviews kan gemakkelijk worden doorgevraagd waarom de respondenten bepaalde verwachtingen en ervaringen hebben, en waarom de respondenten over bepaalde onderwerpen positief of juist negatief georiënteerd zijn. Met interviews kan gelet worden op non-verbale communicatie, dit kan van groot belang zijn. Daarnaast kan de onderzoeker een atmosfeer creëren waarin de respondent zich gehoord en begrepen voelt, waardoor de respondent zich vrij kan voelen om te antwoorden zonder bang te zijn om beoordeeld te worden (Meier & Mandemaker, 2007).

Door de verwachte en ervaren kwaliteit van de respondenten met elkaar te vergelijken, kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden en kan er uiteindelijk een advies tot stand komen over de inzet van de marketingmix voor de organisatie.

## 5.2 Operationalisatie

Het interview bestaat uit open vragen, stellingen en er worden verschillende interviewtechnieken ingezet om de juiste respons te creëren. Onder andere komen de showcardtechniek en personificatie voor in het interview. In bijlage II staat een uitgebreide methodologie per deelvraag.

De onderwerpen die bij het kwalitatief onderzoek aan bod komen, zijn bepaald op basis van de theorie van Grönroos. Grönroos stelt dat de verwachte kwaliteit wordt bepaald door marketingcommunicatie, mond-tot-mondreclame, het imago en de klantbehoeften (Grönroos, 1984).

- Verwachte kwaliteit
  - Marketingcommunicatie

De supermarkt communiceert op verschillende manieren naar de klant toe. De informatie die bij dit onderwerp verkregen moet worden is via welke wegen de doelgroep voornamelijk op de hoogte wordt gebracht over de activiteiten van de organisatie.

- Mond-tot-mondreclame  
De mate waarin respondenten over de organisatie en de producten praten wordt onderzocht. Mond-tot-mondreclame is volgens Hiam (2010) de meest krachtige manier van marketingcommunicatie: het heeft veel en directe invloed op aankoopbeslissingen. Het is daarom van belang dat de onderzoeker inzicht heeft in de mond-tot-mondreclame onder klanten van de supermarkt.
- Imago  
Voor dit onderzoek is het belang om te weten wat het beeld van de noten van de supermarkt is bij de klanten. Het imago beïnvloed volgens Grönroos (1984) namelijk de verwachte kwaliteit. Het imago van de noten wordt onderzocht door middel van een beschrijving van een ijkpersoon. Personificatie is een manier om het imago te onderzoeken.
- Klantbehoeften  
De behoeften van de klant naar noten hebben volgens Grönroos (1984) invloed op de verwachte kwaliteit. Bij het vragen naar de behoefte van de klant, gaat het om de achterliggende gedachte van de consument waarom noten gekocht en geconsumeerd worden.

Grönroos stelt dat de ervaren kwaliteit wordt beïnvloed door functionele kwaliteit, technische kwaliteit en relationele kwaliteit (Grönroos, 1984). Dit zijn dan ook de onderwerpen die aan bod komen om de ervaringen van de klant met de supermarkt en de noten in kaart te brengen.

- Ervaren kwaliteit
  - Functionele kwaliteit  
De ervaren functionele kwaliteit draait om de kwaliteit van het proces: hoe verloopt de customer journey, ofwel de reis die klanten afleggen op weg naar een aankoop. Het gaat hierbij om de manier waarop een dienst en/of product wordt aangeboden.
  - Technische kwaliteit  
De technische kwaliteit draait om de ervaringen die de klanten hebben met het product, tastbaar of ontastbaar. Onderwerpen die hier aan bod komen zijn onder andere prijs, kwaliteit, verpakking en assortiment. Volgens Grönroos (1984) wordt de technische kwaliteit beïnvloed door de functionele kwaliteit.
  - Relationele kwaliteit  
Bij dit laatste onderwerp staat de reputatie, en de geloofwaardigheid van de supermarkt centraal.

### 5.3 Verantwoording doelgroep

In de deskresearch is onderzoek gedaan naar de type klanten die noten kopen. De organisatie heeft zes verschillende klantprofielen opgesteld en de klanten die vallen onder de categorieën 1, 3 en 6 kopen de meeste noten. Er is gekozen om meerdere klanten uit drie klantprofielen te interviewen. De drie klantprofielen die het grootste gedeelte van de kopers van noten representeren, zijn in de situatieschets toegelicht. Er is gekozen om te focussen op drie klantprofielen, en niet op slechts één of twee klantprofielen omdat het voor de organisatie niet de bedoeling is dat er met de marketingcommunicatie slechts gericht wordt op één of twee van de zes types klanten. Met deze groep van drie klantprofielen is de grootste lading gedekt. Er wordt geen selectie gemaakt op locatie: het uiteindelijke advies geldt voor alle vestigingen van de supermarkt in Nederland.

#### Onderzoeksgroep 1

Onderzoeksgroep 1 bestaat uit klanten die vallen onder segment 1. Deze klanten zijn erg betrokken en spenderen meer dan gemiddeld bij de supermarkt. Deze klanten zijn op zoek naar de fijnere producten met hoge kwaliteit. Er zijn twee mannen en twee vrouwen binnen dit segment geïnterviewd.

## Onderzoeksgroep 2

Onderzoeksgroep 2 bestaat uit klanten die vallen onder segment 6'. Deze klanten zijn de typische voordeelverpakking kopers, prijs is erg belangrijk voor deze categorie. Deze klanten willen graag winkelen voor de beste prijs, kopen budgetproducten en grootverpakkingen. Er zijn twee mannen en twee vrouwen binnen dit segment geïnterviewd.

## Onderzoeksgroep 3

Onderzoeksgroep 3 bestaat uit klanten die vallen onder segment 3. Deze klanten zijn altijd op zoek naar een gezondere keuze binnen productgroepen. Ze prefereren producten met voedingsclaims en besteden een groot gedeelte van het geld aan groente en fruit. Er zijn drie vrouwen en één man binnen dit segment geïnterviewd. Dit komt omdat de meerderheid van de klanten die binnen dit profiel vallen, vrouwelijk zijn.

## Werving en selectie

Voordat de respondenten deelnamen aan het onderzoek, werd een aantal screeningsvragen gesteld om er zeker van te zijn dat de respondent binnen de doelgroep behoorde. Deze vragen zijn opgenomen in de topic guide in bijlage II.

De respondenten moesten aan de volgende criteria voldoen:

- De respondent moest in de afgelopen drie maanden minimaal één keer een product hebben aangeschaft uit het notenschap.
- De respondent moest binnen één van de drie klantprofielen vallen.
- De respondent moest een leeftijd hebben tussen 40 en 65 jaar

De onderzoeker heeft op een aantal locaties (in Hillegom, Utrecht en Amsterdam) bij een willekeurige de supermarkt gevraagd aan mensen of ze bereid waren om mee te doen aan het onderzoek. Als het antwoord ja was, werd er vastgesteld of deze persoon binnen de doelgroep viel. Op deze manier hebben er 12 respondenten deelgenomen aan dit onderzoek.

Tabel 1 is een respondentenschema die bij dit onderzoek hoort.

| Groep             | Klantprofiel  | Geslacht | Aantal    |
|-------------------|---------------|----------|-----------|
| Onderzoeksgroep 1 | Segment 1     | Man      | 2         |
| Onderzoeksgroep 1 | Segment 1     | Vrouw    | 2         |
| Onderzoeksgroep 2 | Segment 6     | Man      | 2         |
| Onderzoeksgroep 2 | Segment 6     | Vrouw    | 2         |
| Onderzoeksgroep 3 | Segment 3     | Man      | 1         |
| Onderzoeksgroep 3 | Segment 3     | Vrouw    | 3         |
|                   |               |          |           |
|                   | <b>Totaal</b> |          | <b>12</b> |

Tabel 1: respondentenschema

## 5.4 Evaluatie

Deze paragraaf geeft een terugblik en evaluatie over hoe de interviews zijn verlopen.

De werving van de respondenten verliep redelijk soepel. Na het uitleggen van het onderzoek en het doel ervan, waren mensen snel bereid om mee te werken en werd er meteen een datum en een plek afgesproken. De respondenten mochten zelf een plek kiezen, zodat zij zich het meest op hun gemak zouden voelen. De interviews duurden allemaal ruim een half uur, wat het voor de respondenten overzichtelijk hield, het was niet te lang. Na afloop kregen de respondenten een zakje noten als bedankje, wat goed werd ontvangen.

Het interview zelf zat goed in elkaar. Sommige respondenten vonden de personificatieopdracht lastig. De onderzoeker probeerde de respondenten dan te begeleiden maar niet altijd begreep de respondent de vraag juist. De rest van de vragen werden op de juiste manier beantwoord. Er waren ook momenten dat de respondent een

verhaal vertelde wat geen antwoord gaf op de vraag. In de meeste gevallen greep de onderzoeker in om de respondent te sturen en een relevant antwoord te genereren.

# 6. Resultaten

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk zijn de resultaten opgenomen uit de fieldresearch. De resultaten worden per deelvraag besproken. Er is deskresearch uitgevoerd voorafgaand aan het onderzoek om de klanten van de noten van het huismerk van de supermarkt en de concurrentie in kaart te brengen. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de situatieschets aan het begin van deze scriptie.*

## 6.1 Fieldresearch

De fieldresearch bestaat uit twee deelvragen. De eerste deelvraag onderzocht de verwachtingen van de klanten van de supermarkt. Bij de tweede deelvraag zijn de ervaringen inzichtelijk gemaakt. Bij alle onderwerpen worden de resultaten genoemd per onderzoeksdoelgroep: segment 1, 3 en 6. Alle resultaten zijn gebaseerd op de interviews die uitgeschreven zijn in bijlage IV.

### 6.1.1 Algemeen

#### *Segment 1*

Deze klant koopt voornamelijk verse noten of Duyvis en wisselt dit af met de noten van het huismerk. De favoriet van deze klanten is vooral de cashewnoot, maar ook de elitehaver scoort hoog in dit segment (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

Deze klant maakt vaak gebruik van de goedkoopste merken en producten in de supermarkt. In deze groep worden de borrelnoten vaker genoemd dan in andere groepen, maar ook pinda's, walnoten en cashewnoten zijn favoriet (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

Deze klant wisselt, net als de klanten uit segment 1, de verse noten af met de noten. De favoriete noot loopt onder deze groep klanten erg uiteen. Wel worden de cashewnoten genoemd als de favoriet in de hele groep. Ook de ongezouten walnoten, pistachenoten, elitehaver en cranberrymix worden genoemd (zie bijlage IV).

### 6.1.2 Verwachtingen

#### **Marketingcommunicatie**

#### *Segment 1*

De klanten uit dit segment zeggen het meest beïnvloed te worden door het tijdschrift, de reclames op TV en de aanbiedingsfolder. De reclames op TV worden als grappig en sterk ervaren. Acties bij de supermarkt stimuleren deze doelgroep ook. Spaaracties zorgen ervoor dat klanten meer en vaker boodschappen doen bij de supermarkt. Welke marketingcommunicatie-uitingen het minst aanspreekt zijn de sociale media: Facebook en Twitter. Dit komt doordat de respondenten ook niet actief zijn op sociale media (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

De klanten uit dit segment worden over het algemeen niet door één bepaalde uiting van de organisatie beïnvloed. Wel zijn de aanbiedingen belangrijk voor deze groep. Daarom wordt ook de applicatie geraadpleegd voor aanbiedingen en lopen deze klanten alle koppen van de schappen in de winkel af om de aanbiedingen te bekijken. Maaltijden worden op de aanbiedingen aangepast. Ook bij dit klantsegment spelen sociale media de

minste rol als het gaat om het beïnvloeden van de klanten. Bovendien zijn de klanten uit dit klantsegment minder geneigd om alles gelijk te geloven wat er wordt gecommuniceerd vanuit de organisatie (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

De klanten uit dit segment zijn voornamelijk op zoek naar inspiratie, in het tijdschrift, op de website en in de aanbiedingsfolder. Ook de aanbiedingen die in de winkel duidelijk staan aangeprezen spelen een grote rol. De direct mails van de organisatie met aanbiedingen en sociale media spelen hier de kleinste rol in het overtuigen van de klant om naar de supermarkt te komen (zie bijlage IV).

### **Mond-tot-mondreclame**

#### *Segment 1*

Deze klanten zijn over het algemeen positief over de supermarkt en merken ook dat in de omgeving positief wordt gepraat over de supermarkt. Nieuwe producten of recepten worden besproken, evenals positieve en negatieve ervaringen. De noten komen niet vaak ter sprake (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

De klanten uit segment 6 zijn overwegend positief. Als het onderwerp ter sprake komt, zullen deze klanten hun positieve en ook zeker negatieve ervaringen delen. De noten worden door de klanten uit dit segment als positief ervaren. Dit komt mede doordat het huismerk over het algemeen goede kwaliteit heeft en dit wordt ook verwacht bij de noten (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

De klanten uit dit segment zijn grotendeels positief over de supermarkt en spreken hier dan ook positief over in het openbaar. Ook over de noten spreken zij positief en als het ter sprake komt zijn mensen om hen heen ook positief hierover. Ontevredenheid komt onder dit segment niet veel voor, maar als de klanten een negatieve ervaring hebben, zullen zij dit niet voor zich houden (zie bijlage IV).

### **Imago**

#### *Segment 1*

De klanten uit dit segment dachten met de personificatieopdracht voornamelijk aan een aantrekkelijke man, die met een glas wijn en een nootje van het leven aan het genieten is. De termen gezelligheid, vrienden en genieten werden vaak genoemd. Dit klantsegment associeert de noten unaniem met genieten. De reden dat de klanten de noten kopen is dan ook omdat de kwaliteit en de smaak van de noten bevalen (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

De klanten hadden minder dan de klanten uit segment 1 een eenduidig beeld bij deze opdracht. Een aantal opvallende zaken kwamen naar voren bij deze onderzoeksdoelgroep: gezelligheid en genieten werd meerdere keren genoemd. Ook kwam naar voren dat praktische aspecten ook een rol spelen. De reden dat de klanten noten kopen is dan ook voor de gezelligheid en om te genieten, maar ook uit praktische redenen, zoals bereikbaarheid, parkeergelegenheid en routine, worden de noten aangeschaft bij de supermarkt (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

Deze klanten associeerden de noten voornamelijk met een jonge, bewuste en gezonde vrouw. De bewuste levensstijl kwam bij deze klanten sterk naar voren: sporten en gezond genieten van eten. Deze klanten kopen voornamelijk noten omdat ze tevreden zijn over de kwaliteit, omdat ze lekker zijn en omdat ze passen binnen de gezonde levensstijl van klanten (zie bijlage IV).

## **6.1.3 Ervaringen**

### **Functionele kwaliteit**

#### *Segment 1*

- De klanten uit dit segment zeggen graag meer geprikkeld te willen worden om noten te kopen. Dit kan volgens hen bijvoorbeeld door opvallende plaatsing in de winkel of het proeven van de noten.

- De noten worden voornamelijk gekocht voor de gezelligheid; visite, verjaardagen en andere gelegenheden zijn redenen voor de klanten om noten te kopen. Ook worden noten wel eens in maaltijden verwerkt. Bij een aantal klanten horen noten standaard bij de grote boodschappen.
- Over het personeel van de supermarkt wordt positief gedacht: ze zijn altijd behulpzaam en vriendelijk, al zouden de werknemers soms wat meer betrokkenheid mogen tonen.
- De klanten uit segment 1 zien graag veel variatie in het schap. Ook vinden de klanten het belangrijk dat het schap netjes is en goed is aangevuld. Dit zorgt er namelijk voor dat klanten snel en makkelijk tot hun beslissing kunnen komen

(Zie bijlage IV)

#### *Segment 6*

- De klanten uit dit segment worden voornamelijk getriggerd door aanbiedingen: dan vallen de noten op en wordt de interesse snel gewekt. Ook is het belangrijk om de noten al eens geproefd te hebben. Als dit beviel zijn klanten sneller bereid om ze zelf ook te kopen.
- Deze klanten kopen de noten voornamelijk wanneer het weekend in zicht is: dan krijgen ze zin om iets lekkers te snacken. Ook visite is een reden om noten in huis te halen.
- Het personeel wordt door deze klanten als redelijk goed ervaren. Ze zijn vriendelijk, correct en behulpzaam, maar zijn soms ongemotiveerd.
- Wat deze klanten belangrijk vinden in het schap is dat het goed aangevuld en verzorgd eruit ziet. Het wordt als zeer functioneel ervaren dat alle goedkopere producten onderaan liggen. Ook in het notenschap is dit het geval en daar zijn de klanten tevreden over.

(Zie bijlage IV)

#### *Segment 3*

- Het valt de klanten uit dit segment op dat de noten niet vaak naar voren komen in de marketingcommunicatie van de supermarkt. Omdat het wel een vast onderdeel is in de levensstijlen van deze klanten, kopen ze het hoe dan ook. Dat neemt niet weg dat ze vaker geïnspireerd zouden willen worden en dat ze aanbiedingen vaker terug zouden willen zien.
- Deze klanten kopen de noten dus voornamelijk om te verwerken in maaltijden of als tussendoortje. Ook worden noten in huis gehaald als er visite komt.
- De klanten vinden het personeel over het algemeen vriendelijk en vaardig genoeg. Ze zijn behulpzaam als producten niet gevonden worden.
- Wat de klanten belangrijk vinden aan het schap is dat het geordend is en dat de prijzen duidelijk zijn. Als het schap kwaliteit uitstraalt en dat het genoeg is aangevuld zijn deze klanten tevreden.

(Zie bijlage IV)

### **Technische kwaliteit**

#### *Segment 1*

Smaak en kwaliteit zijn voor de klanten uit dit segment het meest belangrijk. Ze zijn van mening dat smaak en kwaliteit aan elkaar gekoppeld zijn. De verpakking is voor deze klanten minder belangrijk, als het maar lekker smaakt. Over de smaak en de kwaliteit van de noten zijn de klanten tevreden (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

Prijs en kwaliteit zijn voor deze klanten het meest belangrijk. Het draait hierbij vooral om de prijs-kwaliteitverhouding. Het merk is voor deze groep klanten niet belangrijk. De verpakking kan ook veel zeggen over kwaliteit. Deze groep klanten vindt de noten bij de supermarkt over het algemeen duur (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

De klanten uit segment 3 kijken bij het kopen van producten, en in het bijzonder noten, voornamelijk naar de

kwaliteit en de smaak. De assortimentsgrootte heeft bij deze groep klanten minder invloed. Dit komt omdat de klanten een aantal gerichte favorieten hebben.

De klanten zijn van mening dat een groot gedeelte van het assortiment van de noten zich richt op feestjes en borrelen: veel gezouten noten en borrelnoten. Er is een voorkeur voor ongezouten noten en de klanten zouden daar graag meer variatie in willen zien (zie bijlage IV).

### **Relationele kwaliteit**

#### *Segment 1*

Deze klanten zijn van mening dat de supermarkt veelzijdig is, dat de producten van goede kwaliteit zijn en dat de supermarkt een goede uitstraling heeft. Ze vinden de supermarkt in vergelijking met andere supermarkten meer status en een ruimer assortiment hebben. Over het algemeen krijgen ze een positief gevoel wanneer ze in de supermarkt zijn (zie bijlage IV).

#### *Segment 6*

Door de klanten uit dit segment wordt ook positief gedacht over de supermarkt: eigenschappen als kwaliteit, groot assortiment en volledig worden gekoppeld aan de supermarkt. De klanten krijgen een positief gevoel en in vergelijking met andere supermarkten prikkelt de supermarkt veel meer zintuigen en is de supermarkt meer gericht op de klanten dan andere supermarktketens. De inrichting en het licht bij de supermarkt wordt als positief ervaren, evenals de muziek en de geuren die er hangen door de brood- en delicatessenafdeling. Wel wordt de supermarkt als duurder ervaren (zie bijlage IV).

#### *Segment 3*

Deze klanten associëren de supermarkt met kwaliteit, vernieuwing en een sterk Nederlands merk. Ze vinden het allen prettig om bij de supermarkt boodschappen te doen en zijn van mening dat er aanbod is voor elk budget. Het assortiment is breed: bij de supermarkt zijn veel bijzondere en biologische producten te vinden, wat als positief wordt ervaren. De klanten vinden de winkel hygiënisch, krijgen een positief gevoel bij de organisatie en vinden de prijs-kwaliteitverhouding goed (zie bijlage IV).

# 7. Conclusie

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek, op basis van de verkregen resultaten, besproken. Het onderzoek is uitgevoerd om een antwoord te krijgen op de volgende probleemstelling, opgesteld in samenwerking met de organisatie:*

*“In welke mate zijn klanten van de supermarkt tevreden over de noten van het huismerk op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit en welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?”*

Naast dat er een antwoord werd gezocht op de probleemstelling, zijn in dit onderzoek de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 1: “Als de klant in aanraking is gekomen met de marketingactiviteiten van het bedrijf, dan beïnvloedt dit de verwachtingen van de consument positief.”

Hypothese 2: “Als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit ook hoog is, dan is er sprake van klanttevredenheid.”

Hypothese 3: “Als de marketingactiviteiten van de organisatie een impressie van de dienst geven waarbij de technische en/of de functionele kwaliteit van de dienst beter zijn dan in werkelijkheid, dan zal dit leiden tot een verhoogde verwachte kwaliteit van de dienst.”

De tevredenheid is onderzocht aan de hand van twee dimensies: de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit. De ervaren kwaliteit is onderverdeeld in de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit en de relationele kwaliteit. Deze dimensies zijn bepaald aan de hand van de theorie van Grönroos (1984).

Het antwoord op de probleemstelling is gevonden door middel van vooraf uitgevoerd deskresearch en fieldresearch. In de deskresearch is er diepgaand onderzoek gedaan naar wat voor type klanten van de supermarkt noten kopen. Dit zijn voornamelijk klanten die vallen binnen segment 1, 3 en 6. Daarnaast is de concurrentie van de noten van het huismerk van de supermarkt inzichtelijk gemaakt, zowel intern als extern. De resultaten hiervan zijn te vinden in de situatieschets. In de fieldresearch is er middels diepte-interviews onderzoek gedaan naar de verwachtingen van de noten en de ervaringen van de noten, op technisch, functioneel en relationeel gebied. De theorie en het conceptuele model van Grönroos heeft de basis gevormd voor dit onderzoek.

## 7.1 Verwachtingen

De verwachte kwaliteit onder klanten van de supermarkt bij de noten van het huismerk is hoog. Dit komt niet direct doordat klanten van de supermarkt producten uit het notenschap hebben opgemerkt in de communicatie-uitingen van de organisatie; zij zien de producten uit de range weinig terug in verschillende media. Desondanks zijn de verwachtingen hoog, door de hoge algemene verwachting van het huismerk van de supermarkt. Het huismerk wordt veelal gezien als gelijkwaardig aan A-merken.

## 7.2 Ervaringen

Zoals in de theorie van Grönroos is beschreven, zijn de ervaringen opgedeeld in ervaringen op basis van de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit en relationele kwaliteit.

### 7.2.1 Technische kwaliteit

Klanten beoordelen de smaak en de kwaliteit als belangrijkste factor bij het kopen van noten en klanten zijn tevreden over de smaak en kwaliteit van de noten van het huismerk. Ook prijs speelt een belangrijke rol bij de aankoop van noten. Veel klanten zijn tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding van de noten. Klanten ervaren het als prettig dat er keuze is in verschillende prijsklassen binnen het notenschap. Toch is niet iedereen tevreden over de prijs die voor de noten gevraagd wordt: een deel van de klanten vindt de prijs van de noten te hoog.

De grootte van het assortiment wordt nu als gemiddeld en goed bestempeld. Wel is er vraag voor meer ongezoeten noten en notenmixen: er zijn nu meer gezouten varianten die minder gezond zijn. Vooral de klanten die noten eten als toevoeging aan hun gezond patroon, zijn op zoek naar meer ongezoeten varianten.

Het merk van producten speelt in dit productsegment geen grote rol bij de aankoop van producten. Het merk is verbonden aan de kwaliteit maar, zoals eerder is vermeld, ervaren de klanten het huismerk als gelijkwaardig aan A-merken.

De verpakking vinden klanten over het algemeen niet erg belangrijk. Het zou alleen voor de eerste aankoop een rol kunnen spelen, daarna gaat het om de inhoud van het product. De respondenten vonden de huidige verpakking niet erg opvallend: het doet wat nodig is, namelijk laten zien wat voor product het is in een handig gekleurd zakje, maar het inspireert klanten verder niet.

### 7.2.2 functionele kwaliteit

De functionele kwaliteit is onder andere met het AIDA-model in kaart gebracht. Klanten zijn bekend met noten en weten het te vinden wanneer er een wens ontstaat. Desondanks zouden klanten nog meer geprikkeld en gemotiveerd willen worden om noten te kopen. Er wordt in sommige situaties door klanten nog niet genoeg gedacht aan noten.

Noten worden op een aantal verschillende momenten gekocht. Voornamelijk om te genieten, alleen op de bank of juist gezellig met visite. Daarnaast worden ze gekocht als een tussendoortje of een maaltijdtoevoeging bij ontbijt, salades en avondgerechten. De organisatie kan hier nog beter op inspelen door het assortiment te verrijken.

Verder spelen de winkel zelf, het schap en het personeel een belangrijke rol in de beleving van het boodschappen doen. De beleving wordt als positief ervaren en de klant merkt op dat de supermarkt in vergelijking met andere supermarktketens erg klantgericht is. Het personeel is vriendelijk en behulpzaam, al kan het soms iets meer betrokken en beleefd. De behulpzaamheid wordt gewaardeerd onder de klanten. Het schap moet volgens de klanten netjes, gespiegeld en bijgevuld zijn. Dit wordt over het algemeen ook zo ervaren in het schap van de noten. Wel kan het volgens sommigen overzichtelijker: het huismerk mag zichzelf prominenter positioneren.

### 7.2.3 Relationele kwaliteit

Klanten associëren de supermarkt direct met kwaliteit, een ruim en vernieuwend assortiment, goede service en vinden het een prettige winkel om boodschappen te doen. Alle respondenten krijgen een positief gevoel wanneer zij in de supermarkt zijn. Dit komt voornamelijk omdat de supermarkt, in vergelijking met andere supermarktketens veel klantgerichter is volgens de klanten. De supermarkt besteedt volgens de respondenten veel aandacht aan de beleving: de muziek, geuren, schappen en personeel zorgen ervoor dat de klant aangenaam boodschappen kan doen. Wel wordt de supermarkt als een duurdere supermarkt ervaren.

## 7.3 Conclusie hypothesen

Aan de hand van de interviews is er gekeken of de gestelde hypothesen juist zijn. De eerste hypothese, “Als de klant in aanraking is gekomen met de marketingactiviteiten van het bedrijf, dan beïnvloedt dit de verwachtingen van de consument positief.”, is getoetst en deze hypothese is juist. Alle respondenten zijn bekend met de marketingactiviteiten van de organisatie en alle klanten hebben een hoge en positieve verwachting van de producten van het huismerk van de supermarkt. Klanten zijn positief over de noten en ook over de supermarkt zelf. Wel is hier een verschil te zien tussen de verschillende klantsegmenten. De klanten uit segment 6 zijn namelijk

wat sceptischer ten aanzien van de beloftes die de supermarkt doet in de marketingactiviteiten dan andere type klanten. Desondanks zijn deze klanten over het algemeen positief over de noten.

De tweede hypothese, “Als de verwachte kwaliteit hoog is en de ervaren kwaliteit ook hoog is, dan is er sprake van klanttevredenheid.”, is getoetst en ook deze hypothese klopt. In de interviews komt naar voren dat de klanten die hoge verwachtingen hebben ook erg tevreden zijn over de noten van de supermarkt. De ervaringen zijn dus even hoog als de verwachtingen.

De derde hypothese, “Als de marketingactiviteiten van de organisatie een impressie van de dienst geven waarbij de technische en/of de functionele kwaliteit van de dienst beter zijn dan in werkelijkheid, dan zal dit leiden tot een verhoogde verwachte kwaliteit van de dienst.”, is ten slotte ook getoetst en bevestigd. Over het algemeen zijn de verwachtingen en de ervaringen van de respondenten gelijk, waardoor tevredenheid ontstaat.

### Totale conclusie

Om terug te komen op de hoofdvraag kan er na de uitgevoerde onderzoeken geconstateerd worden dat de verwachtingen en de ervaringen van klanten van de supermarkt van de noten van het huismerk aan elkaar gelijk zijn. De verwachtingen zijn hoog maar de ervaringen zijn ook positief, waardoor geconcludeerd kan worden dat de klanten van de supermarkt tevreden zijn over de noten van het huismerk.

De factoren die de verwachtingen voornamelijk beïnvloeden zijn de marketingcommunicatie-uitingen en dan in het bijzonder de aanbiedingsfolder, het tijdschrift en de website. De factoren die de ervaringen positief beïnvloeden zijn de goede kwaliteit van de producten, de smaken en de prijzen. Wat betreft de prijzen worden aanbiedingen bij noten als positief en zeer welkom ervaren.

Er kan gezegd worden dat klanten dus tevreden zijn over de noten van het huismerk. Maar gewoon tevreden is voor de organisatie en team Chips, Noten & Toast niet goed genoeg: om vooruit te lopen op de trends en de concurrentie wil het team excelleren in tevredenheid van klanten over de noten. Om dit te bereiken, zijn er in hoofdstuk 9 aanbevelingen gedaan, gericht aan de organisatie.

# 8. Discussie

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*In dit hoofdstuk wordt er teruggekoppeld op het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt de aanleiding kort herhaald: waarom was dit onderzoek ook alweer interessant en relevant voor de opdrachtgever? Vervolgens wordt er gereflecteerd op de methode van onderzoek: welke theorie was om welke reden gekozen en hoe is dit uitgekapt? Tot slot wordt er gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek: wat was er goed en wat had beter had gekund?*

## Aanleiding

Team Chips, Noten & Toast van de opdrachtgever merkte op dat er op dit moment veel speelt in de markt van de noten. Zo bestaat er de trend voor een gezonde levensstijl waarbij noten in het voedingspatroon passen. Daarnaast zijn er veel innovaties geweest, zowel in assortiment als in verpakking en ook vindt er een verschuiving plaats van de organisatie naar de concurrent toe: het marktaandeel van andere supermarktketens en verkooppunten stijgt. Om klanten en marktaandeel terug te winnen is de wens vanuit het team om in te spelen op klanttevredenheid. Om dit te doen, was het eerst nodig dat de huidige klanttevredenheid in kaart zou worden gebracht en welke factoren de tevredenheid van klanten kunnen beïnvloeden.

Er worden bij de organisatie intern veel onderzoeken uitgevoerd maar dit is niet eerder zo gespecificeerd uitgevoerd op één productgroep. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan de organisatie strategische keuzes maken om te excelleren in tevredenheid van de klanten op het gebied van de noten.

## Theorie

Om de klanttevredenheid in kaart te brengen en de invloedrijke factoren te bepalen, is de theorie en het model van Grönroos gebruikt. Deze theorie is gebruikt omdat bij dit model bruikbare dimensies waren opgenomen en met dit model diepteonderzoek mogelijk is. Er wordt namelijk gezocht naar de achterliggende gedachten van de klant en dit is lastiger te achterhalen met enquêtes. Bovendien is de theorie van Grönroos één van de meest gebruikte theorieën en aanpakken om klanttevredenheid te meten. Het gebruik van deze theorie zorgde ervoor dat de deelproblemen op een eenvoudige manier in kaart konden worden gebracht. De vragen in de interviews sloten aan op deze deelproblemen wat het overzichtelijk hield.

Dit onderzoek resulteert in de conclusie dat de klanten tevreden zijn over de noten van de supermarkt en bovendien is er inzicht in welke factoren deze tevredenheid beïnvloeden. Er kan bij team Chips, noten en toast nu een behoefte ontstaan om te bepalen welke aspecten en factoren zorgen voor de meeste tevredenheid en waar het team zich als eerst op moet richten. Dit kan goed onderzocht worden door middel van het Kano-model van Noriaki Kano als vervolg op dit onderzoek.

## Methode

De klanttevredenheid is onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch. De fieldresearch was in de vorm van diepte-interviews om zo de verwachtingen, ervaringen en de daarbij achterliggende motieven van de klanten te achterhalen. Om verschillende aspecten van de verwachtingen en ervaringen te onderzoeken, maakte de onderzoeker gebruik van verschillende vraagtechnieken. De onderzoeker ervoer dit als afwisselend en interactief met de respondent. Deze technieken en de methode van het onderzoek waren zeer geschikt om de tevredenheid van de klanten te onderzoeken. Het doorvragen had achteraf gezien nog beter gekund om nog beter de klant te doorgronden.

Voor het huidige onderzoek is gekozen voor drie verschillende locaties supermarkten om het niet te beperken tot slechts één leefgebied. Omwille van tijd en de grootte van het onderzoek is nu bewust gekozen om niet meerdere locaties mee te nemen. Bovendien wordt er niet geselecteerd op locatie in dit onderzoek: de uiteindelijke adviezen zullen gelden voor alle vestigingen van de supermarkt door heel Nederland.

# 9. Aanbevelingen

IN DIT HOOFDSTUK IS BEPAALDE INFORMATIE WEGENS VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR VOOR DERDEN.

*Dit hoofdstuk bespreekt de aanbevelingen op basis van de verkregen resultaten en de getrokken conclusies. Voorafgaand aan het onderzoek is een doelstelling opgesteld en deze aanbevelingen moeten hier een 'antwoord' op geven:*

*“Inzicht geven in de factoren die klanttevredenheid van de klanten van de supermarkt beïnvloeden, op basis van de verwachte en ervaren kwaliteit, teneinde een marketingcommunicatieadvies te kunnen geven over de inzet van de marketingmix op het notenschap van de supermarkt.”*

*De factoren die de klanttevredenheid beïnvloeden zijn door Grönroos (1984) opgedeeld in de vier dimensies, verwachtingen, technische, functionele en relationele kwaliteit. Per dimensie die Grönroos (1984) gedefinieerd had, worden aanbevelingen gedaan, gericht op alle aspecten van de noten van de supermarkt.*

## 9.1 Verwachtingen

De verwachtingen en ervaringen van alle producten van het huismerk zijn aan elkaar gelijk. Klanten hebben daarom ook al een verwachting van de noten van het huismerk, ondanks dat de noten zelf niet vaak terugkomen in marketingcommunicatie-uitingen van de supermarkt.

De aanbiedingsfolder, het tijdschrift van de organisatie en de website beïnvloeden de klanten uit het onderzoek het meest. Er wordt dus aanbevolen om met meer regelmaat aandacht te besteden aan de noten in deze marketingcommunicatie-uitingen.

In de aanbiedingsfolder is het aangeraden om een combinatiedeal aan te prijzen. Noten worden geassocieerd met wijn dus een fles wijn in combinatie met een zak noten voor een aantrekkelijke prijs kan een klant aanzetten tot aankoop. In het tijdschrift van de organisatie is het borrelmoment centraal zetten wenselijk; klanten worden blootgesteld aan de mogelijkheden en verschillende varianten noten. Ook in het tijdschrift en online is het aangeraden om aandacht te besteden aan gerechten met noten: recepten voor ontbijt, lunch, salades en diner met noten kunnen klanten inspireren om verschillende noten te proberen en op een nieuwe manier te gebruiken.

## 9.2 Ervaringen

De aanbevelingen om de ervaringen van de klant van de supermarkt te verbeteren, zijn opgedeeld in de dimensies technische kwaliteit, functionele kwaliteit en relationele kwaliteit.

### 9.2.1 Technische kwaliteit

Kwaliteit en smaak zijn veruit de belangrijkste factoren bij de aankoop van noten. De supermarkt wordt dan ook aanbevolen om ervoor te zorgen dat de kwaliteit en de smaak altijd op hetzelfde niveau blijven, al dan niet dit naar een hoger niveau te tillen. Een methode om dit te doen is om één keer per jaar een test uit te voeren onder de klanten van de supermarkt.

Onder klanten van de supermarkt is er interesse naar meer gezonde varianten noten. Er zijn vijf ongezoeten soorten noten en notenmixen, van de 22 in totaal. Om deze klanten te bedienen en om nog beter in te spelen op de trend van het gezond eten, liggen er kansen voor de organisatie om het assortiment hiermee uit te breiden.

De prijs van de noten wordt als goed tot redelijk duur ervaren. Een aanbieding kan veel klanten over de streep trekken om (meer) noten te kopen: klanten reageren positief op aanbiedingen. Meer aanbiedingen bij de noten is gewenst onder klanten.

### 9.2.2 Functionele kwaliteit

Uit de interviews bleek dat de aandacht van de klant niet direct naar de noten wordt getrokken. Niet in de marketingcommunicatie-uitingen, maar ook niet in de winkel. In de winkel zelf zijn daarom een aantal mogelijke verbeteringen die ervoor zorgen dat de aandacht wordt getrokken en de interesse wordt gewekt.

Om klanten meer te inspireren, kan de organisatie meer informatie over de achtergrond, productie en afkomst van de noten communiceren in de winkel zelf. Bij de wijnafdeling wordt dit al gedaan en noten van de supermarkt hebben net als wijn een goed verhaal als het draait om de afkomst. Die informatie kan aan de klanten worden overgedragen door middel van informatieboekjes of extra kaartjes op het schap. Bovendien vinden klanten het prettig om te weten wat ze kopen, zodat ze er zeker van zijn dat het geen miskoop wordt. Bij nieuwe of onbekende producten wordt er dan ook aanbevolen om klanten in de winkel te laten proeven. Dit gebeurt vaker met een kleine stand in de winkel. Dit zal de klanten motiveren om nieuwe of onbekendere producten te proberen en daadwerkelijk te kopen. Om het compleet te maken is het aanbevolen om bij het schap zelf een opvallender kaartje bij nieuwe producten op te hangen. Opvallende kaartjes worden nu ingezet bij biologische producten en producten in de aanbieding. Om nieuwe producten onder de aandacht te brengen is het aanbevolen om deze schapkaartjes ook hiervoor in te zetten.

Tot slot is het tijdschrift van de organisatie een effectief middel om in te zetten om de klant te inspireren. Er kan per seizoen ingespeeld worden op verschillende momenten en gerechten met noten. In de zomer kunnen bijvoorbeeld het borrelmoment en maaltijd- of picknicksalades een grote rol spelen en in de winter kunnen bakmomenten benadrukt worden. Om het compleet te maken is het aanbevolen om de noten die in de betreffende recepten centraal staan, ook in de aanbieding te doen in de periode dat er aandacht wordt besteed in het tijdschrift.

### 9.3.3 Relatieve kwaliteit

Klanten van de supermarkt zijn erg positief over de kwaliteit van de producten en over de kwaliteit van de winkel zelf. Het enige is dat klanten de supermarkt zien als een duurdere supermarkt dan andere ketens. De afdeling Noten, Chips en Toast kan dit imago niet veranderen. Deze uitkomst zal neergelegd worden bij de juiste afdeling. Als deze afdeling hierin verandering kan brengen, zal dit ook voor de noten een positief effect hebben.

## 9.3 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek is gericht op de huidige tevredenheid onder klanten van de supermarkt, op basis van een vergelijking van de verwachte kwaliteit met de ervaren kwaliteit. Daarnaast is er inzichtelijk gemaakt welke factoren voor de klanten van invloed zijn voor de mate van tevredenheid. In de fieldresearch is er informatie verkregen over de verschillende media van de organisatie, evenals het aankoop- en beslissingsproces van de klant. Op basis hiervan zijn bovenstaande aanbevelingen dan ook tot stand gekomen om klanttevredenheid te vergroten. Mocht team Chips, Noten & Toast van de supermarkt de wens hebben om dieper in te gaan op dit onderwerp, wordt er aanbevolen om vervolgonderzoek te doen op basis van de theorie van Noriaki Kano: het Kano-model. Het Kano-model doet specifiek onderzoek naar factoren die de klanttevredenheid en de klantloyaliteit vergroten en kan ieder aspect van producten en services uitdiepen. Het model maakt inzichtelijk welke serviceaspecten en productaspecten van de noten van de supermarkt klanten tevreden kunnen stellen of zelfs aangenaam kunnen verrassen. De organisatie kan daardoor eenvoudig bepalen welke aspecten verbeterd moeten worden om meer klanttevredenheid te creëren, het model brengt namelijk in kaart welke producten de grootste invloed hebben op de tevredenheid van de klanten van de supermarkt (Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K. en Sauerwein, E., 1996).

# 10. Implementatieplan

*Dit hoofdstuk bevat een advies waarop de aanbevelingen het beste uitgevoerd kunnen worden. Dit wordt gedaan aan de hand van een omschrijving van de situatie, het doel, de strategie en de middelen. Daarnaast is er een planning gemaakt die inzicht geeft in de onderdelen van de aanbevelingen en de verschillende soorten inspanningen die daarvoor nodig zijn.*

## 10.1 Situatie

Door een aantal oorzaken ontstond er bij de organisatie de behoefte naar een onderzoek naar de tevredenheid van klanten over de noten van het huismerk. Gezonde voeding speelt een steeds grotere rol in de samenleving en noten passen binnen een gezond voedingspatroon. De organisatie heeft in 2014 de verpakkingen vernieuwd en het assortiment vergroot. Andere supermarkten spelen ook in op deze trend en dat is te merken in het marktaandeel van andere supermarkten dat sterk groeiend is.

## 10.2 Doel

Door middel van dit onderzoek is de huidige klanttevredenheid in kaart gebracht en is geconcludeerd dat de klanten van de supermarkt tevreden zijn. De organisatie wil de klanten meer dan tevreden maken en daarom zijn er in vorige hoofdstuk aanbevelingen gedaan aan de organisatie. Het doel dat de organisatie voor ogen heeft met het toepassen van deze aanbevelingen, is bestaande klanten meer interesseren, inspireren en stimuleren om noten te kopen bij de supermarkt.

## 10.3 Strategie

De strategie die wordt aanbevolen voor de organisatie is om te richten op drie communicatiepeilers die zijn gedefinieerd door de onderzoeker:

- **Interesseren**

De interesse kan vergroot worden bij de doelgroep door meer verhalen te vertellen. De afkomst, het productieproces en de soort noot, er is veel interessants te vertellen over noten. Door deze verhalen over te brengen op de klant, krijgen de producten meer lading en meer betekenis voor de klanten, wat interesse opwekt.

- **Inspireren**

Klanten zijn er klaar voor om meer geïnspireerd te worden door producten en gerechten. Er is veel te bereiden met noten en daarnaast moet het borrelmoment meer benut worden in de communicatie, om te zorgen dat mensen direct noten kopen zodra ze een borrel hebben.

- **Stimuleren**

De laatste pijler waar de organisatie zich op moet gaan richten is het stimuleren van de (spontane) aankoop. Klanten worden over de streep getrokken om noten te kopen als ze in de aanbieding zijn. De

supermarkt moet meer ruimte maken voor de noten, in de aanbiedingsfolder maar ook in de winkel zelf.

#### 10.4 Middelen en media

Deze drie pijlers kunnen niet zonder middelen gerealiseerd worden. Hier zijn de volgende middelen voor nodig:

- Kaarten op het schap met informatie over noten
- Het tijdschrift van de supermarkt
- De website
- De aanbiedingsfolder
- Prominente plekken in de winkel (kopstukken van het schap en bankarella's, dit zijn lage actiebanken in de winkels)

## 10.5 Planning

| Omschrijving                                                     | Betrokkenen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kosten     | Tijd                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaartjes op het schap plaatsen met informatie over de noten.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Noten, Chips &amp; Toast om dit project op te zetten</li> <li>- Leveranciers: informatie aanleveren over de noten.</li> <li>- Copywriters: interessante tekst schrijven</li> <li>- Afdeling design en designbureau: om het kaartje vorm te geven</li> <li>- Schaptekkenaars: de verandering in het schap intekenen</li> <li>- Winkels: schap ombouwen</li> </ul> | € 10.000,- | Winter 2015                                                                                                                                                                       |
| Tijdschrift: ieder seizoen een thema waarin noten verwerkt zijn. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Noten, Chips &amp; Toast om de leiding te nemen in dit project.</li> <li>- Team van het tijdschrift</li> <li>- copywriters en receptbedenkers: om recepten te bedenken en te schrijven</li> <li>- Fotograaf: om het gerecht smakelijk op de foto te zetten.</li> </ul>                                                                                           | € 12.000,- | Ieder seizoen                                                                                                                                                                     |
| Website                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Noten, Chips &amp; Toast om het project aan te sturen</li> <li>- Online communicatie:</li> <li>- Online team</li> <li>- Copywriters en receptbedenkers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | € 8.000,-  | Meelopend met het tijdschrift dus ieder seizoen                                                                                                                                   |
| Aanbiedingsfolder                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Noten, Chips &amp; Toast om alles op te zetten</li> <li>- Team Promotions: actie in orde maken</li> <li>- De leverancier: extra producten leveren in periode van aanbiedingen door extra afzet</li> <li>- De winkel: actieombouw in de winkel en extra veel producten plaatsen</li> </ul>                                                                        | € 11.000,- | Vier keer per jaar                                                                                                                                                                |
| Prominente plekken in de winkel                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Noten, Chips &amp; Toast om dit project te leiden</li> <li>- Team Promotions: verzorgt alle aspecten van de aanbiedingen in de winkel</li> <li>- De winkel: actieombouw in de winkel en extra veel producten plaatsen</li> </ul>                                                                                                                                 | € 10.000,- | Loopt mee met de aanbiedingen, maar kan ook ter inspiratie op een prominente plek gezet worden, bijvoorbeeld naast een fles wijn die in de aanbieding is. Dus: zes keer per jaar. |

# Literatuurlijst

## Websites

Alles over Marktonderzoek (2015). *Online onderzoek*. Geraadpleegd op 03-04-2015 via:

<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/online-onderzoek>

Capgemini (2013). *Trends in Retail 2013-2014. De band met de klant*. Geraadpleegd op 10-05-2015 via:

[https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/trends\\_in\\_retail\\_report.pdf](https://www.nl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/trends_in_retail_report.pdf)

Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (2015). *Consumentenzaken en kwaliteit*. Geraadpleegd op 29-06-2015 via: <http://www.cbl.nl/activiteiten/consumentenzaken-en-kwaliteit/openbaarmaking-conrolegegevens/>

Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (2015). *De supermarktbranche – feiten en cijfers*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via: <http://www.cbl.nl/de-supermarktbranche/feiten-en-cijfers/>

Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (2010). *Over tevreden consumenten – de rol van supermarkten*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:

[http://www.cbl.nl/fileadmin/user\\_upload/rapporten\\_materialen\\_publicaties/Over\\_tevreden\\_consumenten\\_de\\_rol\\_van\\_supermarkten.pdf](http://www.cbl.nl/fileadmin/user_upload/rapporten_materialen_publicaties/Over_tevreden_consumenten_de_rol_van_supermarkten.pdf)

Centraal Bureau voor de statistiek (2014). *Huishoudens; samenstelling, grootte, regio, 1 januari*. Geraadpleegd op 09-07-2015 via:

[http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71486NED&D1=0-2,23-26&D2=0&D3=0,5-16&D4=\(I-1\)-I&HD=090402-0910&HDR=T,G3&STB=G1,G2](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71486NED&D1=0-2,23-26&D2=0&D3=0,5-16&D4=(I-1)-I&HD=090402-0910&HDR=T,G3&STB=G1,G2)

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *CBS: Werkgelegenheid trekt aan*. Geraadpleegd op 02-07-2015 via:

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/werkgelegenheid-trekt-aan.htm>

Cohn, M. (2005). *I Didn't know I Needed That! Finding features to satisfy your customers*. Geraadpleegd op 25-04-2015 via:

<http://www.mountaingoatsoftware.com/articles/i-didnt-know-i-needed-that>

EURIB (2013). *Het Total Perceived Quality model van Grönroos*. Geraadpleegd op 19-05-2015 via:

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Strategisch\\_merkenbeleid/o\\_-\\_Het\\_Total\\_Perceived\\_Quality\\_model\\_van\\_Groenroos.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_merkenbeleid/o_-_Het_Total_Perceived_Quality_model_van_Groenroos.pdf)

Folderaanbiedingen.nu (2015). *Goedkoopjes van Albert Heijn*. Geraadpleegd op 24-06-2015 via:

<http://folderaanbieding.nu/onderwerp/bonus/>

Google Scholar (2011). *Over Google Scholar*. Geraadpleegd op 13-2-2015 via:

<https://scholar.google.nl/intl/nl/scholar/about.html>

Inretail (z.d.). *Wat is een customer journey?*. Geraadpleegd op 03-07-2015 via:

<http://www.inretail.nl/pages/962/Wat-is-een-customer-journey.html>

Internetkassa (2012). *NCF-technologie in de Nederlandse Supermarkt*. Geraadpleegd op 29-06-2015 via:

<http://www.internetkassa.nu/nfc-technologie-in-de-nederlandse-supermarkt/>

Jones, T.O. & Sasser, W.E. Jr. (1995). *Why satisfied customers defect*. Geraadpleegd op 05-05-2015 via:

<https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>

Kanomodel.com (2014). *About The Kano Model*. Geraadpleegd op 26-03-2015 via:

<http://www.kanomodel.com/about-the-kano-model/>

- Kanomodel.com (2014). *Discovering the Kano Model*. Geraadpleegd op 02-04-2015 via:  
<http://www.kanomodel.com/discovering-the-kano-model/>
- Kies, P.J. (2010). *Online koopgedrag volgens het Howard en Sheth-model*. Geraadpleegd op 6-03-2015  
 via: <http://www.usersfirst.nl/web-analytics/online-koopgedrag-volgens-het-howard-sheth-model/>
- Kist, R. (2015). *De Voedselzandloper zegt het, dus wij eten ineens massaal haveremout*. Geraadpleegd op  
 23-03-2015 via: <http://www.nrcq.nl/2015/02/16/de-voedselzandloper-zegt-het-dus-wij-eten-ineens-massaal-haveremout>
- Klanttevredenheid.nl (2007). *Wat is klanttevredenheid?* Geraadpleegd op 26-03-2015 via:  
[http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid\\_definitie.html](http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid_definitie.html)
- Levensmiddelenkrant (2015). *Jumbo opent zeven nieuwe Pick Up Points*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:  
<http://www.levensmiddelenkrant.nl/nieuws/handel/formules/jumbo-opent-zeven-nieuwe-pick-up-points>
- Managementgoeroes.nl (2013). *AIDA Model*. Geraadpleegd op 23-05-2015 via:  
<http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen/aida-model/>
- Marketingboeken.net (2013). *SERVQUAL-model: Kwaliteit van dienstverlening meten!* Geraadpleegd op  
 29-03-2015 via: <http://www.marketingboeken.net/wetenschappelijke-papers/servqual-model-meten-kwaliteit-van-dienstverlening/>
- Marketingonline.nl (2006). *Kleur verpakking belangrijk voor keuze consument in supermarkt*. Geraadpleegd op  
 05-05-2015 via: <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/kleur-verpakking-belangrijk-voor-keuze-consument-in-supermarkt>
- Marketingtribune.nl (2013). *Jumbo bouwt webwinkel in concurrentiestrijd AH*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:  
<http://www.marketingtribune.nl/food-en-retail/nieuws/2013/10/jumbo-bouwt-webwinkel-in-concurrentiestrijd-ah/>
- MVO Nederland (z.d.). *MVO loont*. Geraadpleegd op 10-05-2015 via: [www.mvonederland.nl/dossier/188/pdf](http://www.mvonederland.nl/dossier/188/pdf)
- MVO Nederland (2015). *Trendrapport 2015. Van winst naar waarde*. Geraadpleegd op 10-05-2015 via:  
<http://www.mvonederland.nl/trendrapport-2015/van-winst-naar-waarde>
- MVO Nederland (z.d.). *Wat is MVO?* Geraadpleegd op 10-05-2015 via:  
<http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- National Retail Federation (2013). *Top 250 global retailers, 2013*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:  
<https://nrf.com/2015/global250-table>
- NOS.nl (2012). *Action concurrent supermarkten*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:  
<http://nos.nl/artikel/448438-action-concurrent-supermarkten.html>
- Personeelsnet.nl (2014). *Meer koopkracht zorgt voor meer werk in 2015*. Geraadpleegd op 02-07-2015 via:  
<http://www.personeelsnet.nl/bericht/meer-koopkracht-zorgt-voor-meer-werk-in-2015/>
- Prevos, P. (2012). *Grönroos Model for Service Quality*. <http://water.prevos.net/service-quality/gronroosmodel/>
- Retailnews.nl (2015). *Jumbo ziet marktaandeel hardst groeien*. Geraadpleegd op 23-03-2015 via:  
<http://www.retailnews.nl/nieuws/wFYC3PrFSZeXzsU2utRi5g-3/jumbo-ziet-marktaandeel-hardst-groeien.html>
- Retailnieuws.nl (2011). *Jumbo snelst groeiende supermarkt in Europa*. Geraadpleegd op 09-05-2015 via:  
<http://www.retailnews.nl/nieuws/GXPWGoT7EeOSgilACiAWJg-0/jumbo-snelst-groeiende-supermarkt-in-europa.html>

- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2013). *Vergrijzing: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Geraadpleegd op 02-07-2015 via:  
<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
- Rijksoverheid (z.d.). *De werkkostenregeling in het kort*. Geraadpleegd op 11-05-2015 via:  
[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/personeel\\_en\\_loon/werkkostenregeling\\_wat\\_u\\_moet\\_weten\\_voor\\_1januari2015/de\\_werkkostenregeling\\_in\\_het\\_kort/](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/personeel_en_loon/werkkostenregeling_wat_u_moet_weten_voor_1januari2015/de_werkkostenregeling_in_het_kort/)
- Rijksoverheid (2012). *Duurzaam voedsel belangrijkste trend in boodschappenmandje*. Geraadpleegd op 10-05-2015 via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/06/06/duurzaam-voedsel-belangrijkste-trend-in-boodschappenmandje.html>
- Schriemer, M.G. en Wiekenkamp, N.C.B. (2012). *Toepassen kwantitatief onderzoek (CO25MVO-12)*. Geraadpleegd op 10-04-2015 via:  
[https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course\\_id=1096\\_1&content\\_id=195699\\_1](https://elo.hsleiden.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=1096_1&content_id=195699_1)
- Schop, G.-J., (z.d.). *Klanttevredenheid model Thomassen*. Geraadpleegd op 26-03-2015 via:  
[http://www.gertjanschop.com/modellen/klanttevredenheidsmodel\\_thomassen.html](http://www.gertjanschop.com/modellen/klanttevredenheidsmodel_thomassen.html)
- Van Dale (2015). *Van Dale. Zoekresultaten voor 'klanttevredenheid'*. Geraadpleegd op 25-04-2015 via:  
<http://webwinkel.vandale.nl/catalogsearch/result/?q=klanttevredenheid>
- Vliet, V. van (2014). *Kano model*. Geraadpleegd op 02-04-2015 via: <http://www.toolshero.com/nl/kano-model/>
- Wikipedia (2013). *SERVQUAL-model*. Geraadpleegd op 23-03-2015 via  
<http://nl.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL-model>
- WKR (z.d.). *Gevolgen voor werkgevers*. Geraadpleegd op 11-05-2015 via:  
<http://www.wkr.nl/werkkostenregeling/gevolgen-voor-werkgevers/>
- Wolfshaar, L. v.d. (2013). *11 Redenen waarom tevreden klanten belangrijk zijn*. Geraadpleegd op 25-04-2015 via:  
<http://www.heuvelmarketing.com/blog/11-redenen-waarom-tevreden-klanten-belangrijk-zijn>

## Boeken, artikelen, tijdschriften en documenten

- Bloemer, J.M.M., Ruyter, de K., Venetis, K. (1994). *Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening: kop of munt of een dubbeltje op zijn kant?* Center for Marketing Intelligence & Research, jaarboek 1994-14.
- Brandes, D. en Brandes, N. (2012). *Bare Essentials. The ALDI Way To Retail Success*. Norderstedt, Duitsland: Books on Demand.
- Brechan, I. (2006). Journal of Economic Psychology. *Elsevier*, 2006 (3), p. 441-458.
- Brogowicz, Delene & Lyth (1990). A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 03, p. 27-45.
- Chen, F-Y. & Chen, S-H. (2013). *International Journal of Services Technology & Management*. 2014, Vol. 20. Issue 1-3, p. 108-122.
- Distrifood (2014). Waarom Lidl succesvol is. *Reed Business Medi, white paper*, 2014 (juni), p. 1-9.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Füller, J., & Matzler, K. (2008). Customer delight and market segmentation: An application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups. *Tourism management*, 29(1), 116-126.
- Hiam, A. (2010). *Marketing voor dummies*. Amersfoort: BBNC Uitgevers, p. 205, 206.
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek. Op zoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen: Wolters-Noordhoff, p. 14, 50.
- Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, p. 198, 206.
- Kang, G. & James, J. (2004). *Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model*. *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 4, p. 266-277.
- Matzler, K. en Hinterhuber, H.H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*. 1998, 18(1), p. 25-38.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V.A. & Berry, L.L. (1985) A conceptual Model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. P. 41-50
- Peters, J.P.H. en Dam, van P. (2001). *Dienen en verdienen. Management van dienstverlening*. Assen: Koninklijke van Gorcum, p. 29-32.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business review*, Sep2013, Vol 91. Issue 9, p. 90-98.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Kurt, M. & Hinterhuber, H. (1996). *The Kano Model: How to delight your customers*. Preprints, vol. 1. International Working Seminar on Production Economics, p 313-327.
- Schnedlitz, P. et al (2010). *European Retail Research*. Dordrecht: Springer Science+Business Media B.V.
- Schroder, R. (2008). *Journal of research in Christian University. Volume 17, Issue 2*. Oxon, Verenigd Koninkrijk: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Seth, N. & Deshmukh, S.G. (2005). *Service quality models: a review*. *International Journal of Reliability Management*, vol. 22, no. 9, p. 913-949.

- Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Wolters Kluwer, p. 20.
- Thomassen, drs. J-PR. (2007). *De klantgerichte overhead*. Deventer: Wolters Kluwer, p. 30.
- Thomassen, drs. J-PR. (2003). *Klanttevredenheid, de zin en de onzin*. Deventer: Wolters Kluwer, p. 56, 64-69, 151.
- Thomassen, drs. J-PR. (1994). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Wolters Kluwer, p. 19, 20, 53, 149, 180.
- Trompenaars, F. en Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Infinite ideas.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

# Bijlagen

# Inhoud

|             |                                                                                 |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bijlage I   | Shopstyles segmenten organisatie                                                |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN. |    |
| Bijlage II  | Onderzoeksresultaten                                                            |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN. |    |
| Bijlage III | Topic guide                                                                     | 49 |
| Bijlage IV  | Verbatims                                                                       |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN  |    |
| Bijlage V   | Analyseschema's                                                                 |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN  |    |
| Bijlage VI  | Beoordeling stagebegeleider                                                     |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN  |    |
| Bijlage VII | Logboek                                                                         |    |
|             | DEZE INFORMATIE IS WEGENS<br>VERTROUWELIJKHEID NIET BESCHIKBAAR<br>VOOR DERDEN  |    |

# Topic guide

Deze topic guide dient als richtlijn voor de interviews met de geselecteerde klanten. Het doel van deze topic guide is om een globaal verloop van het interview weer te geven met een opbouw en de belangrijkste onderdelen van het interview. Reacties van de respondenten bepalen welke kant het interview op gaat. Daarom dient deze topic guide als houvast voor de onderzoeker om het gesprek de gewenste richting op te sturen.

## **Algemeen**

Tijdsduur: 40 minuten

Manier van interviewen: face-to-face

Interviewer en notulist: Laura Heemskerk

Benodigdheden: voicerecorder, schrijfblok, pen, toonmateriaal

## **Opbouw interview**

### *Introductie (5 minuten)*

In de start van het interview stelt de interviewer zichzelf voor en legt zij het doel uit van het interview. De opbouw van het interview wordt duidelijk gemaakt en de interviewer vertelt de geschatte tijdsduur van het interview. Er wordt verteld wat er met de informatie gebeurt en vraagt om toestemming of het gesprek wordt opgenomen. Het is belangrijk dat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt, dit heeft namelijk een positief effect op de kwaliteit van het interview (Meier en Mandemakers, 2007). Tot slot wordt er in de introductie duidelijk gemaakt dat de deelname van de respondent erg wordt gewaardeerd.

### *Kern*

In de kern van het interview wordt het hoofdonderwerp besproken, onderverdeeld in verschillende sub onderwerpen. Er wordt gestart met algemene vragen, die voor de respondent makkelijk te beantwoorden zijn. Op deze manier stelt de onderzoeker de respondent op zijn of haar gemak. Vervolgens komen de deelonderwerpen aan bod en zullen er meer specifieke vragen gesteld worden. Waar nodig zal de onderzoeker doorvragen, om een volledig en betrouwbaar beeld te vormen van de gedachtegang van de respondent. De beleving is namelijk het belangrijkste uitgangspunt van het onderzoek (Verhoeven, 2011). Elk nieuw onderwerp dat ter sprake komt wordt kort geïntroduceerd zodat de respondent weet dat hij of zij kan verwachten. De onderzoeker zal na elk onderwerp de antwoorden van de respondent kort samenvatten, om te bevestigen dat de interviewer de respondent goed begrepen heeft.

### *Afronding (5 minuten)*

Er wordt door de onderzoeker gevraagd of de respondent nog op- of aanmerkingen of aanvullingen heeft, betreffende het interview, de onderwerpen of de organisatie. De interviewer bedankt de respondent voor de genomen tijd, antwoorden en medewerking en daarmee wordt het gesprek afgesloten.

## Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: *Wat is de verwachte kwaliteit op basis van de communicatie-uitingen van de noten van het huismerk?*

Topics:

- Marketingcommunicatie
- Mond-tot-mondreclame
- Imago
- Klantbehoeften

Operationalisatie: Showcard techniek en personificatie.

Bij het onderzoeken van de marketingcommunicatie wordt er gebruik gemaakt van de showcard techniek. De respondenten krijgen een formulier te zien van alle marketingcommunicatiemethoden die de organisatie heeft en vervolgens wordt de respondent gevraagd of en hoe vaak ze ermee in aanraking komen. Ook wordt er gezocht naar welk marketingcommunicatiemiddel het meest effectief is bij de respondent.

Het imago wordt onderzocht door middel van de personificatietechniek. Er wordt aan de respondent gevraagd om de noten van de supermarkt te omschrijven als persoon. Het is een vrije associatie opdracht, waarbij de onderzoeker doorvraagt naar de motieven van de respondent om de persoon van de respondent bepaalde eigenschappen en kenmerken te geven.

De klantbehoeften worden onderzocht door open vragen. Hierbij is de onderzoeker op zoek naar spontane reacties.

Deelvraag 2: *Hoe beoordelen klanten van de supermarkt de technische, functionele en relationele kwaliteit van de noten van het huismerk?*

### Functionele kwaliteit

Bij de technische kwaliteit gaat het voornamelijk om de customer journey.

Topics:

- Proces van aankoop
- Professionaliteit
- Vaardigheden
- Schap

Operationalisatie: Kritische incidententechniek en spontane respons.

Bij deze deelvraag draait het om de ervaren proceskwaliteit. Het model van AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) wordt aan de respondent uitgelegd en er wordt gevraagd hoe dit proces verloopt. Wat bij deze topic belangrijk is, is hoe de behoefte tot stand komt en hoe het klantproces zich vervolgens ontwikkelt. Er wordt hier gebruik gemaakt van de Kritische Incidenten techniek: een techniek die geschikt is om processen te evalueren. Deze techniek achterhaalt de positieve en negatieve ervaringen en incidenten van de respondenten. Deze ervaringen en incidenten zijn van belang om te achterhalen omdat dit er vaak voor zorgt dat een klant terugkomt, of juist niet (Meier & Mandemakers, 2007). Daarnaast wordt gevraagd naar de mening van de respondent over de professionaliteit en de vaardigheden van het winkelpersoneel. Functionaliteit van het schap komt bij dit onderwerp ook aan bod. Bij deze onderwerpen wordt er spontane respons verwacht van de respondent. Als de respondent zelf niet met antwoorden komt, of de respondent begrijpt de vraag niet, zal de onderzoeker de vraag verduidelijken en ideeën aandragen om alsnog reacties op te wekken.

### Technische kwaliteit

Topics:

- Kwaliteit

- Prijs
- Assortiment
- Verpakking

Operationalisatie: cardsorting en spontane reacties

Bij deze deelvraag wordt er ingegaan op de ervaren 'uitkomstkwaliteit': wat wordt er tastbaar en ontastbaar geleverd? Hierbij komen bovenstaande onderwerpen aan bod. Bij deze deelvraag maakt de onderzoeker gebruik van cardsorting: verschillende productfeatures worden op kaartjes gezet. De respondent zal gevraagd worden om deze kaartjes met productfeatures te rangschikken een volgorde wat het meest belangrijk is bij de aankoop van noten. Daarnaast wordt er door middel van open vragen gevraagd naar de opinie over de betreffende features.

### **Relationele kwaliteit**

Topics:

- Reputatie en geloofwaardigheid

Operationalisatie: spontane respons

Deze deelvraag gaat in op wie het product levert: de supermarkt. Het beeld dat de respondent heeft van het bedrijf en van de noten staat hier centraal. Er wordt gezocht naar spontane antwoorden van de respondent over de reputatie en de geloofwaardigheid van de organisatie.

### **Screeener**

Vragenlijst voorafgaand aan het interview

- 1) Zit uw leeftijd tussen 40 en 65 jaar?
- 2) Heeft u in de afgelopen drie maanden noten bij de supermarkt gekocht van het huismerk?
- 3) Op welke manier doet u uw boodschappen?
  - a. Met het oog op genieten; vers en kwalitatief, prijs speelt niet een hele grote rol.
  - b. Met het oog op mijn budget; ik koop vaak goedkope producten, voordeelverpakkingen en aanbiedingen.
  - c. Met het oog op gezondheid; ik doe bewust boodschappen, koop veel verse producten en producten die gezond zijn.
  - d. Geen van bovenstaande antwoorden.
- 4) Wil u meewerken aan dit onderzoek?

Als de respondent op alle vragen 'ja' kon beantwoorden, en op vraag vier a, b of c, dan kwam deze persoon in aanmerking voor het onderzoek.

## Vragenlijst

### *Algemeen*

1. Wat is uw naam?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Wat is uw woonsituatie?
4. Bij welke supermarkt doet u uw dagelijkse boodschappen?
5. Hoe vaak koopt u noten?
6. Welke winkel en welk merk koopt u het meest en het liefst?
7. Hoe vaak koopt u noten van het huismerk van de supermarkt?
8. Welke variant uit het notenschap is uw favoriet? Waarom?

### *Klantensegment*

9. In hoeverre vindt u gezondheid belangrijk?
10. In hoeverre vindt u prijs belangrijk?
11. In hoeverre laat u zich beïnvloeden door aanbiedingen?
12. In hoeverre vindt u genieten van eten en drinken belangrijk?

### *Verwachte kwaliteit*

13. Met welke marketingcommunicatie-uitingen van de supermarkt bent u bekend, hoe vaak komt u ermee in aanraking en welke beïnvloeden u het meest en minst? (showcard) (Reclame tv, kranten, radio, online, social media)
14. Respondent stellingen voorleggen om de mond-tot-mondreclame in kaart te brengen. Wilt u deze stellingen beantwoorden met de antwoorden helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/oneens/helemaal mee oneens.
  - Als de supermarkt ter sprake komt, is dit in positieve zin.
  - Als de noten van de supermarkt ter sprake komen, is dit in positieve zin.
  - Als ik een nieuw product heb geprobeerd, dan vertel ik daarover.
  - Als ik tevreden ben over de supermarkt, dan vertel ik dat.
  - Als ik ontevreden ben over de supermarkt, dan vertel ik dat.
  - Mensen om mij heen zijn positief over de supermarkt.
15. Stel dat de noten van de supermarkt een persoon is. Hoe zou u deze persoon omschrijven? (personificatie)
  - Geslacht, leeftijd, naam, woonsituatie, huisdieren, vakantie, kinderen, eten, auto etc.

### *Technische kwaliteit*

16. [Onderzoeker geeft respondent een aantal kaartjes met productfeatures en legt het principe uit van de cardsorting techniek]. Kunt u deze kaartjes op volgorde leggen die voor u bij de aankoop van noten zeer belangrijk tot zeer onbelangrijk zijn?
17. Wat vindt u van de kwaliteit het product/de producten uit de noten van het huismerk van de supermarkt?
18. Wat vindt u van de prijs die u voor de producten betaalt?
19. Wat vindt u van het assortiment dat aangeboden wordt?
20. Wat vindt u van de verpakkingen van de noten?

### *Functionele kwaliteit*

21. [Het AIDA model wordt aan de respondent uitgelegd door de onderzoeker, aan de hand van het AIDA overzicht, zie onderstaand]. Hoe verloopt dit proces bij u? Probeer alles zo specifiek mogelijk te omschrijven.

➤ Aandacht, interesse, wens en actie.

22. Stel dat u niet van plan was om noten te kopen maar uiteindelijk koopt u toch een product uit het notenschap. Hoe gebeurt dit? Wat zorgt ervoor dat u toch over de streep getrokken wordt?
23. Hoe professioneel vindt u het personeel van de supermarkt?
24. In hoeverre denkt u dat het personeel van de supermarkt vaardig is?
25. Wat vindt u belangrijk als u langs het schap van de noten loopt?  
(netjes, overzichtelijk, bijgevuld of juist niet etc.)
26. In hoeverre vindt u het schap functioneel ingericht?

*Relationele kwaliteit (imago)*

27. Welke eigenschappen associeert u bij de supermarkt?
28. Welk gevoel krijgt u als u boodschappen doet bij de supermarkt? Positief/negatief
29. Hoe denkt u over de supermarkt ten opzichte van andere supermarktketens?
30. In hoeverre vindt u de supermarkt geloofwaardig overkomen?

Afsluitende vraag

31. Waarom koopt u noten bij de supermarkt?