

16. *Meten van Kwaliteit van Dienstverlening en Strategische Marketing Planning*¹

M. VRIENS, H.C.A. ROEST, G.L.M. de KORT en TH.M.M. VERHALLEN

SAMENVATTING

In dit artikel bespreken we methoden die gebruikt kunnen worden voor het meten van kwaliteit van dienstverlening. We analyseren de informatiebehoefte die de marketing manager zal hebben in de verschillende fasen van het strategische marketing planningsproces. Vervolgens bespreken we de volgende procedures: (1) de SERVQUAL benadering, (2) de conjunctie analyse benadering, (3) de SMART procedure, (4) de SIMALTO procedure, (5) de kritieke incidenten methode, (6) mystery shopping, en (7) de analyse van klachten gegevens. We laten zien dat de methoden in verschillende mate nuttige informatie genereren in de fasen van het strategische marketing planningsproces.

1. INLEIDING

In vele studies is reeds aangetoond dat de winst die diensten-organisaties realiseren gerelateerd lijkt te zijn aan de kwaliteit van de dienstverlening. De relatie tussen kwaliteit van dienstverlening en winst verloopt via een aantal tussenliggende variabelen zoals gedragsintenties (Boulding et al., 1993; Cronin & Taylor, 1992; Jones & Sasser, 1995; Patterson, Johnson & Spreng, 1997; en Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996), het behoud/loyaliteit van klanten (Anderson & Sullivan, 1993), marktaandeel (Buzzell & Gale, 1987; Philips, Chang & Buzzell, 1983) en het kunnen hanteren van premium prijzen (Gale, 1992). Frambach, Verhallen en Roest (1995) vonden, na analyse van 209 strategische plannen, dat ruim 90% van de onderzochte organisaties concurrentie-voordeel wil realiseren door het leveren van superieure kwaliteit. De relatie tussen kwaliteitsverbeteringen en bedrijfsresultaat verschilt echter per bedrijfstak en verloopt bijna nooit lineair (Jones & Sasser, 1995). Een gevolg is dat de relatie tussen kwaliteitsverbeteringen en criteria zoals marktaandeel en winstgevendheid explicieter aangetoond moet kunnen worden. De beheersbaarheid van de financiële resultaten wordt belangrijker.

Om kwaliteitspercepties² van klanten te kunnen managen is het van belang om het gepercipieerde kwaliteitsniveau van de aangeboden dienst(en) te kennen, te weten hoe deze kwaliteit verbeterd kan worden, welke kosten dit met zich meebrengt en hoe de mogelijke opbrengsten gekwantificeerd kunnen worden. Om over deze aspecten informatie te verkrijgen kan gebruikt worden gemaakt van een breed scala aan onderzoeksmethoden en procedures.

In dit artikel vergelijken we verschillende procedures met betrekking tot de mate waar-

in de resultaten van deze meetprocedures tegemoet komen aan de *informatiebehoeften* van het management. Het perspectief van de manager staat centraal. Meer specifiek bespreken we de informatiebehoeften die de manager bij marketingplanning zal hebben en de mate waarin de meetprocedures hier van waarde kunnen zijn. In paragraaf 2 bespreken we de relatie tussen informatiebehoeften en strategische marketing. In paragraaf 3 bespreken we de verschillende hiervoor genoemde procedures kort, met name met betrekking tot de informatie die deze procedures genereren. In paragraaf 4 evalueren we de verschillende procedures met betrekking tot de mate waarin ze tegemoet komen aan de verschillende informatiebehoeften in de verschillende fasen in het marketingplanningsproces. We sluiten af met enige aanvullende overwegingen en aanbevelingen voor de praktijk.

2. INFORMATIEBEHOEFTE IN STRATEGISCHE MARKETING-PLANNING

Strategievorming wordt in de literatuur vaak gebruikt als raamwerk voor marketingplanning (Leeflang, 1993). In het strategische marketingplanningsproces kunnen een aantal opeenvolgende fasen onderscheiden worden, te weten de analysefase, de planningsfase, en de monitoringfase (Ansoff & McDonnell, 1990; Leeflang, 1993; Jain 1993). Informatie speelt bij dit alles een cruciale rol. Zo stelt Cravens (1994) dat informatie voorziening het concurrentievermogen kan vergroten doordat: (1) een snelle transfer en verwerking van informatie kan leiden tot een tijdvoorsprong ten opzichte van de concurrentie, (2) een efficiënt gebruik van informatie zal leiden tot lagere proceskosten, (3) relevante en tijdige informatie leidt tot betere marktgerichte beslissingen, en (4) omdat bij het innovatief gebruik van informatie (systemen) nieuwe *businesskanalen* zich kunnen openbaren.

Ondanks dat hieraan in de literatuur weinig aandacht wordt geschonken lijkt het reëel te stellen dat ten behoeve van genoemde drie fasen specifieke informatiebehoeften zullen gelden (Floor & Van Raaij, 1993). Hieronder zullen we de informatiebehoeften per fase uit het strategisch planningsproces afleiden op basis van de management-taken die plaatsvinden binnen de respectievelijke fasen.

Fase 1: Analyse. De eerste fase in het strategisch planningsproces betreft het analyseren van marktpartijen en beslissingsvariabelen zoals interne en externe klanten en concurrentieposities. Het gaat hier vooral om de plaatsbepaling van de organisatie in de markt en de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt en zou moeten plaatsvinden als gevolg van trends en veranderingen binnen het '*core marketing system*'. Van belang is het hierbij om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en onmogelijkheden van zowel de markt als de eigen organisatie. De beslissingen die in deze fase genomen worden zullen strategisch van aard zijn. Gebrekkige en onvolledige informatie kan leiden tot verkeerde doelstellingen en beslissingen die niet snel gecorrigeerd kunnen worden en op organisatieniveau catastrofaal kunnen zijn. In deze fase dient informatie op de eerste plaats *alomvattend* te zijn. We gebruiken de term *alomvattend* om aan te geven dat de informatie betrekking moet hebben op de actuele en potentiële markt en de volledige bedrijfsvoering. Op de tweede plaats dient de informatie *doelstellend* te zijn. We definiëren de term *doelstellend* in dit verband als het vermogen om het juiste ambitieniveau te specificeren.

Vertalen we dit naar kwaliteit als commerciële strategie voor dienstverlenende organisaties, dan zal de manager in deze fase behoefte hebben aan informatie omtrent de volgende aspecten: (1) welke kwaliteitsnormen gelden in de markt; (2) welke (perceptuele) dimensies worden gebruikt bij het beoordelen van dienstenkwaliteit en hoe belangrijk zijn deze dimensies voor afnemers en voor het succes van de eigen organisatie (positionering), (3) in hoeverre presteert de eigen organisatie beter of slechter op deze kritieke succes dimensies dan de concurrenten en waardoor wordt dit veroorzaakt, (4) in hoeverre verschillen consumenten met betrekking tot het belang dat aan deze dimensies gehecht wordt (segmentatie), en (5) hoe kan de positie op deze dimensies verbeterd worden? De informatie over de perceptuele dimensies, zoals in de vorige vier punten geformuleerd, is bepalend is voor de strategische keuzes die gemaakt worden. Kwaliteitsaanpassingen en verbeteringsactiviteiten in de volgende fase moeten hierop afgestemd kunnen worden.

Tot slot, aangezien informatie op dit niveau de keuze van de strategie initieert zal informatie omtrent kwaliteit van *de relatie* met de strategische belangengroepen meer van belang zijn dan informatie omtrent kwaliteit van een specifieke transactie met één van hen.

Fase 2: Planning. In de tweede fase van strategische planningsproces wordt de gekozen strategie vertaald in een te implementeren plan om zodoende de in fase 1 gestelde competitieve doelen te realiseren. De beslissingen die in deze fase genomen worden zijn veelal operationeel van aard. In deze fase zou informatie dus inzicht moeten opleveren ter ondersteuning van meer operationele vraagstukken. Dit betekent op de eerste plaats dat informatie gewenst is die betrekking heeft op het relatieve belang dat consumenten hechten aan de verschillende concrete servicekenmerken (bijvoorbeeld wachttijd, houding personeel, snelheid, etc.), omdat via deze *concrete* attributen verbeteringen geïmplementeerd gaan worden. Daarnaast is het van belang om te weten hoe de waargenomen kwaliteit van dienstverlening afhangt van veranderingen in de concrete attributen zodat het beschikbare budget voor kwaliteitsverbetering optimaal ingezet kan worden. Informatie dient dus op de eerste plaats *concreet* en *kwantitatief* te zijn. In deze fase gaat de manager ook taakstellend te werk. De in fase 1 gekozen strategie wordt vertaald naar specifieke activiteiten, voor (vaak) specifieke medewerkers in specifieke afdelingen. Activiteiten dienen zodanig geformuleerd te worden dat deze eenduidig geïnterpreteerd worden door managers en medewerkers. Samenvattend: taakstellende informatie dient dus *specifiek* en *eenduidig* te zijn.

Fase 3. Monitoring. Om te beoordelen of gestelde korte-termijn doelen gehaald zijn en langetermijn doelen gehaald zullen worden dient monitoring plaats te vinden. Informatie dient in deze fase een meer evaluatieve en bijsturende functie. Centraal staat hierbij of en in hoeverre de doelen en wensen uit de eerste twee fases gerealiseerd zijn. De gewenste informatie dient in deze fase *diagnostisch* en *snel beschikbaar* te zijn. Wanneer er bijvoorbeeld personeelstrainingen hebben plaatsgevonden zodat het personeel vriendelijker en met meer empathie naar de klanten toe kan reageren, dient de kwaliteitsmeting uitsluitend te geven omtrent de toegenomen vriendelijkheid van het personeel, en de aard van het gedrag van het personeel in het geval dit niet overeenkomt met de gestelde doelen (diagnostisch). Om bijsturing mogelijk te maken zal er periodiek een kwaliteitsevaluatie moeten plaatsvinden. Hoe sneller de feedback informatie beschikbaar komt hoe alerter men daarop in de *service encounters* kan inspelen.

Informatie over de kwaliteit van dienstverlening dient zich in deze fase meer te richten op het transactieniveau dan op het relatieniveau.

3. MEETPROCEDURES VOOR KWALITEIT VAN DIENSTEN

Er zijn vele methoden en procedures beschikbaar die gebruikt kunnen worden bij het meten van dienstenkwaliteit en tevredenheid (we gaan in dit artikel niet in op het conceptuele overeenkomsten en verschillen tussen kwaliteit en tevredenheid; zie de Ruyter, Bloemer & Peeters, 1997). Procedures die gebruikt kunnen worden om een beeld van de *gehele dienstverlening* te krijgen zijn: (1) de SERVQUAL procedure (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988, 1991) en de SERVPERF procedure (Cronin & Taylor, 1992); (2) een op conjuncte analyse gebaseerde procedure (Vriens & Boerkamp, 1993); (3) de SMART procedure (Sikkel, 1993); en (4) de SIMALTO procedure (Chudy & Sant, 1993). Daarnaast zijn er procedures voorgesteld om greep te krijgen op de kwaliteit van *deel-aspecten van de dienstverlening*. Onder deze categorie vallen methoden zoals: (1) de kritieke incidenten methode (Bitner, Booms & Tetreault, 1990; de Ruyter & Scholl, 1993); (2) het gebruik van mystery shoppers (Sondervan, 1995; Van Minden, 1988a,b; Wolf, 1992); en (3) registratie en analyse van klachten (Kasper, 1985; de Ruyter, 1994; Fornell & Westbrook, 1984).

Voor een uitgebreide bespreking van deze methoden verwijzen we naar de hiervoor genoemde bronnen. In deze paragraaf beperken we ons tot een beknopte karakterisering van de methoden waarbij het resultaat van de verschillende procedures en dus de verkregen managementinformatie centraal staat. Dit is immers hetgeen waar de marketing manager mee aan de slag moet.

3.1. Meetprocedures voor de totale dienstverlening

SERVQUAL

In de SERVQUAL procedure worden een aantal kenmerken gespecificeerd. (In de implementatie van Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, worden 22 kenmerken gespecificeerd die vijf verschillende kwaliteitsdimensies van de dienst representeren, t.w.: betrouwbaarheid, responsiviteit, empathie, tastbare zaken, en assurantie/zekerheid. Een voorbeeld van een kwaliteitsdimensie is bijvoorbeeld 'Responsiviteit'; een concreet kenmerk dat deze dimensie representeert kan zijn 'De openingstijden van de organisatie zijn gemakkelijk voor alle klanten'. Voor alle kenmerken zijn stellingen beschreven en respondenten dienen aan te geven in welke mate ze het eens dan wel oneens zijn met de stellingen. Deze stellingen hebben betrekking op het gemiddelde prestatieniveau van de dienstverlener (percepties) en op de verwachtingen met betrekking tot excellente dienstverlening (soms wordt ook naar de minimale dienstverlening gevraagd). Voor alle concrete kenmerken dienen respondenten zowel percepties als verwachtingen aan te geven. Met betrekking tot accountantsdiensten (Leeftang & Wiltenborg, 1995) kunnen we bijvoorbeeld de volgende vragen voor percepties en verwachtingen formuleren: "Bij mijn kantoor kan ik binnen een week een afspraak maken", en "Bij een uitstekend accountantskantoor kan ik binnen een week een afspraak maken".

Voor elk van deze vragen wordt de respondent gevraagd om op een 7- of 9-puntsschaal aan te geven in welke mate hij/zij het met de betreffende stelling eens is. Daarnaast

wordt de respondent gevraagd 100 punten te verdelen over de 5 dimensies, waarbij het aantal punten het belang van de dimensie weergeeft. SERVQUAL levert dus op: (1) perceptie-scores, (2) verwachting-scores (uitgaande van excellente of uitstekende diensten) en (3) gewichten (elk kenmerk kan gewogen worden met het belang dat toegekend is aan de dimensies waartoe dat kenmerk behoort). De verschillende scores kunnen gesommeerd worden om zodoende een score te krijgen van de dienstverlening op de dimensies (of als ook over de dimensies gesommeerd wordt van de totale dienstverlening in één cijfer). Deze procedure geeft dus informatie over de algehele prestatie van de betreffende organisatie over een (vaak wat langere) periode en de daarbij gehanteerde normen. Daarnaast wordt informatie verkregen over de belangrijkheid van de kwaliteitsdimensies.

De SERVPERF procedure maakt alleen gebruik van perceptie-scores om tot een kwaliteitsoordeel te komen. We gaan in dit artikel niet verder op deze variant in, omdat het de vergelijking met de andere procedures niet wezenlijk anders maakt.

De conjuncte analyse benadering

Evenals in de SERVQUAL benadering wordt in conjuncte analyse de dienst gedefinieerd op een aantal kenmerken. Echter, binnen de conjuncte analyse benadering worden vervolgens elk van deze kenmerken weer beschreven op een aantal niveaus. Neem als voorbeeld bankdiensten. Het kenmerk "Openingstijden" kan gedefinieerd worden op een aantal niveaus zoals (1) tussen 9.00 uur en 17.00 uur; (2) tussen 9.00 en 17.00 uur en op donderdagavond en (3) tussen 9.00 uur en 17.00 uur, en op donderdagavond en zaterdag. De conjuncte analyse benadering geeft als resultaat voor elk niveau van elk kenmerk een numerieke waarde, deel-utiliteit genoemd. Hierdoor is het mogelijk om niet alleen het belang van kenmerken te bepalen maar kunnen we tevens de belangrijkheid van overgangen binnen attributen bepalen. In deze benadering kan dus elk kenmerk een individueel gewicht meekrijgen en is dit gewicht niet identiek voor attributen die onder een bepaalde dimensie geschaard zijn. Zie voor voorbeelden Vriens et al. (1992), Vriens & Boerkamp (1993) en Vriens et al. (1995).

Tevens bestaat de mogelijkheid om conjuncte analyse binnen een SERVQUAL raamwerk toe te passen. DeSarbo et al. (1993), bijvoorbeeld, specificeerden de niveaus binnen de kwaliteitskenmerken op drie niveaus, te weten (1) prestatie minder dan verwacht, (2) prestatie zoals verwacht en (3) prestatie beter dan verwacht. Op deze wijze werd dus het "prestaties-minus-verwachtingen" paradigma geïmplementeerd binnen de conjuncte analyse benadering. In Oppewal & Vriens (1996) wordt besproken op welke wijze hiërarchische conjuncte analyse gebruikt kan worden om de relaties te kwantificeren tussen kenmerken en dimensies, kenmerken en preferenties, en dimensies en preferenties. Het voordeel van deze laatste benadering is dat het belang van kenmerken gemeten wordt ten aanzien van zowel preferenties als de dimensie-scores en dat het belang van de dimensies gemeten wordt. (Ook het belang van overgangen binnen de kenmerken en de dimensies worden gemeten).

De SMART procedure

Evenals in de conjuncte analyse benadering worden diensten gedefinieerd op een aantal kenmerken, en worden de kenmerken gedefinieerd op een aantal niveaus. In de SMART procedure wordt vervolgens getracht die punten op te sporen waarop de dienstverlening moet worden verbeterd (Sikkel, 1993). Deze gedachte is gebaseerd op de veronderstelling dat een klant in een concrete situatie een min of meer *hiërarchisch*

geordende voorkeur heeft met betrekking tot de aspecten van de dienstverlening die verbeterd zouden moeten worden. De SMART procedure bestaat uit een aantal delen. De benadering begint met een kwalitatief vooronderzoek waarin de set van relevante attributen vastgesteld wordt, alsmede de relevante niveaus binnen deze attributen. In de tweede gedeelte wordt de respondent gevraagd om aan te geven hoe hoog het niveau van de dienstverlening is van de organisatie onder studie op een aantal verschillende kenmerken (en mogelijkwijs hoe hoog de dienstverlening is van een aantal concurrerende organisaties). In het derde gedeelte worden de relevante attributen geselecteerd voor elke individuele respondent. Respondenten worden gevraagd om elk attribuut te beoordelen op, bijvoorbeeld, een 7-puntsschaal. Op grond van deze evaluaties worden de acht belangrijkste attributen geselecteerd voor elke respondent. In het vierde gedeelte wordt de respondent geconfronteerd met een situatie waarin de voor de respondent acht belangrijkste attributen zich op het laagste niveau bevinden. Per attribuut wordt het minst aantrekkelijke niveau getoond, en het niveau dat net een stapje aantrekkelijker is. Uitgaande van deze denkbeeldige dienst mag de respondent aangeven welk kenmerk hij of zij als eerste een stapje wil verbeteren. Dit spel gaat verder totdat alle aspecten zich op het beste (meest aantrekkelijke) niveau bevinden. Langs deze weg wordt concrete informatie omtrent prioriteiten ter verbetering van dienstverlening verkregen. Belangrijk hier is in te zien dat de methode resulteert in een rangordening van prioriteiten (Sikkel, 1993; Banks, de Kort, Martin-Onraet & Vidal, 1990; en Boerkamp & Vriens, 1993) Deze rangordening kan echter ook gezien worden als een rangordening van een aantal denkbeeldige diensten. De aldus verkregen rangorde wordt gebruikt om de conjuncte deel-utiliteiten te schatten voor elk individu (met behulp van monotone regressie). Deze procedure is vergelijkbaar met de wijze waarop dit in conjuncte analyse gebeurt. De procedure heeft echter niet dezelfde fraaie statistische eigenschappen.

De SIMALTO procedure




De SIMALTO procedure (Green, 1977) heeft elementen van elk van de hiervoor beschreven procedures. Evenals bij conjuncte analyse en SMART worden diensten beschreven op kenmerken en worden kenmerken gedefinieerd op niveaus. Evenals bij SERVQUAL wordt naar percepties en verwachtingen gevraagd. Meer specifiek wordt de respondent geconfronteerd met een overzicht van attributen en niveaus zoals weergegeven in Tabel 1 (waarin we bankdiensten als voorbeeld hebben genomen). Respondenten wordt nu gevraagd om hun verwachte niveaus te omcirkelen en hun onacceptabele niveaus door te strepen. Het is van belang om de evaluatie "onacceptabel" te koppelen aan een concrete betekenis, bijvoorbeeld, bij welk niveau van dienstverlening zou u gaan klagen. Op een vergelijkbare wijze worden respondenten gevraagd om hun percepties met betrekking een specifieke dienstverlenende organisatie aan te geven (bijvoorbeeld voor de ABN/AMRO, de Postbank, de Rabobank en de ING bank). Het resultaat van een dergelijke (denkbeeldige) dataverzameling staat in Tabel 1 weergegeven.

Naast percepties, verwachtingen en onacceptabele niveaus worden ook prioriteiten verzameld. De respondent wordt gevraagd om een beperkt aantal verbeteringen aan te geven, uitgaande van het huidige niveau van dienstverlening. Tot slot wordt de relatieve belangrijkheid van kenmerken gemeten, zoals bijvoorbeeld in SERVQUAL, door 100 punten te laten verdelen.

We kunnen SIMALTO resultaten op verschillende wijzen omzetten in management

Tabel 1. Een SIMALTO dataverzamelingstabel.

Attributen	Niveaus 1	Niveaus 2	Niveaus 3	
Attributen: Grootte wachtruimte	krap	voldoende	ruim	
Afhandeling klachten	onvoldoende	voldoende	correct	buitengewoon goed
Communicatieve vaardigheden van het baliepersoneel	matig	redelijk	goed	zeer goed
Wachttijd aan de balie	gemiddeld meer dan 20 min.	tussen 10 en 20 min.	tussen 5 en 10 min.	gemiddeld minder dan 5 min.

-  = onacceptabel
 = verwacht
 = ABN/AMRO

relevante informatie (Chudy & Sant, 1993). We kunnen bijvoorbeeld de relatieve belangrijkheden afzetten tegen de prioriteiten. Zie Tabel 2 voor twee voorbeelden. Tabel 2 kan als volgt geïnterpreteerd worden. Attributen die in de rechterbovenhoek van de grafiek vallen zijn attributen die door respondenten belangrijk worden gevonden en die een hoge prioriteit zouden hebben als zij de dienstverlening konden verbeteren. In de linkerbovenhoek liggen attributen die weliswaar belangrijk worden gevonden maar die blijkbaar door de respondent niet als eerste aan verbetering toe zijn.

Tabel 2. Relatieve belangrijkheden versus Prioriteiten.

Relatieve
belangrijkheden

- Communicatie
vaardigheden personeel
 - Afhandeling klachten
 - wachttijd balie

Prioriteiten-score

Relatieve
belangrijkheden

- Afhandeling klachten
- Communicatie
vaardigheden personeel
 - wachttijd balie

Prioriteiten-score

3.2. Meetprocedures voor deel-aspecten van de dienstverlening

De Kritieke Incidenten Procedure

In de Kritieke Incidenten Procedure wordt de ontmoeting tussen klant en personeel (de *service encounter*) centraal gesteld (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). Door middel van persoonlijke interviews wordt getracht de knelpunten in de dienstverlening te achterhalen. Daartoe dienen de respondenten terug te kijken op de dienstverlening en alleen die gebeurtenissen en ervaringen aan te geven die een uitzonderlijk positieve dan wel negatieve kwaliteit hadden. De beschrijving van dergelijke gebeurtenissen worden kritieke incidenten genoemd. Op deze wijze worden alle incidenten verzameld die klanten zich kunnen herinneren, en daarvan wordt aangegeven welke aspecten (uitspraken, handelingen) de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloed hebben. Er ontstaan op deze wijze drie categorieën kritieke incidenten: (1) de reactie van het personeel op fouten in het dienstverleningsproces, (2) de reactie van het personeel op persoonlijk verzoeken, en (3) onverwachte of ongevraagde acties van het personeel. Door deze procedure worden diverse deel-aspecten van dienstverlening uiterst concreet in kaart gebracht op basis van de extreem positieve en negatieve gebeurtenissen die concreet zijn opgetreden in de service interacties.

Mystery shopping

Bij *mystery shopping* geven, speciaal voor dit doel getrainde onderzoekers/interviewers, zich uit voor een klant met als doel de fysieke faciliteiten behorende bij de dienstverlening te evalueren (b.v. winkelinrichting) of het gedrag van contact-personeel te registreren. De onderzoeker/interviewer is dus zijn/haar eigen meetinstrument. Het doel van *mystery shopping* onderzoek is na te gaan in hoeverre de door de organisatie gespecificeerde kwaliteitsnormen daadwerkelijk geïmplementeerd worden door het personeel (Morrison, Colman & Preston, 1997; Palmer, 1993).

Mystery shoppers kunnen een aantal deel-aspecten van de dienstverlening evalueren (zie Sondervan, 1995). Op het meest eenvoudige niveau kunnen zij nagaan (registreren) hoe de winkelinrichting eruit ziet en of deze aan de gestelde eisen voldoet. Op het tweede niveau kunnen *mystery shoppers* de handelingen van het personeel registreren. Bij een *mystery shopper* onderzoek bij de Verenigde Spaarbank bleek bijvoorbeeld dat in ongeveer een kwart van de gevallen geen extra vragen aan de klant gesteld werden terwijl voor het geven van een goed advies het stellen van additionele vragen nodig was (Wolf, 1992). Op het derde niveau kan de *mystery shopper* zich een indruk vormen van de houding van het personeel. Hierbij worden aspecten zoals vriendelijkheid, deskundigheid, etc. geëvalueerd. De procedure levert dus informatie op over specifieke transacties en specifiek over die kwaliteitskenmerken waarin de opdrachtgever geïnteresseerd is.

Klachten registratie en analyse

Klanten kunnen hun gevoelens van ontevredenheid op verschillende manieren tot uitdrukking brengen. Een klacht indienen is één van deze manieren. Ontevredenheid kan echter ook tot gevolg hebben dat klanten passief blijven, weglopen, hulp zoeken bij een onafhankelijke instantie, of hun negatieve ervaringen uiten door middel van negatieve mond-tot-mond reclame. Singh (1990) onderzocht, voor vier verschillende soorten diensten, op welke wijze ontevreden klanten hun ontevredenheid uitten en hij vond dat in 58% van de gevallen, klanten zich rechtstreeks tot de dienstverlenende organisatie

wendden. Deze resultaten zijn uiteraard niet zonder meer generaliseerbaar naar andere diensten en situaties, maar het zal duidelijk zijn dat niet iedereen die ontevreden is klaagt.

Het registreren en analyseren van klachten kan nuttig zijn voor marketing management (Bearden & Teel, 1983; Best & Andreasen, 1977; Day et al., 1981; Fornell & Wernerfelt, 1987; 1988; Gilly & Gelb, 1982; Gronhaug & Gilly, 1991; Oster, 1980; Resnik & Harmon, 1983; Singh, 1988; Singh & Pandya, 1991; Singh & Widing, 1991). Door systematisch de klachten van klanten te verzamelen en te analyseren kan de organisatie inzicht verkrijgen in die deel-aspecten van de dienst waar het blijkbaar serieus fout is gegaan.

Het ontvangen, verwerken en communiceren van klachten die de klant heeft met de dienstverlening heeft twee aspecten (Fornell & Westbrook, 1984). Het eerste aspect is het behandelen van individuele klachten. Het belang van dit eerste aspect wordt bepaald door de lange termijn waarde van de consument. Het tweede aspect heeft betrekking op het analyseren van gegevens over klachten op geaggregeerd niveau. Dit tweede aspect is belangrijk omdat dit de mogelijkheid biedt om vaak voorkomende (gemeenschappelijke) problemen bij consumenten te identificeren en op te lossen en in de toekomst te vermijden. Naast de diagnostische functie die klachten management op deze manier kan hebben, kan de mate waarin klachten voorkomen ook gemeten worden. Dit is van belang wanneer we de prestaties van verschillende distributie-punten willen vergelijken of wanneer we de veranderingen in de tijd willen volgen. Om dit mogelijk te maken kan (1) de verhouding gebruikt worden tussen het aantal geregistreerde klachten en het totale aantal spontane meldingen en (2) kan de verhouding gebruikt worden tussen het aantal geregistreerde klachten en de omzet/verkoop.

Klachten hoeven niet altijd voort te vloeien uit ontevredenheid en zelfs al is de klant ontevreden dan hoeft dit niet altijd te leiden tot een klacht. Jacoby & Jaccard (1981) vonden dat vele variabelen een intermediaire rol kunnen spelen, zoals: (1) de relatie met de aanbieder, (2) de toegankelijkheid van de aanbieder, (3) de (geschatte) kans op succes, (4) motieven van de klant, (5) sociaal-demografische kenmerken van de klant, etc. Dit betekent dat klachten minder goed gebruikt kunnen worden voor evaluatieve doeleinden (immers wanneer het aantal klachten toeneemt kan dit betekenen dat de dienstverlening achteruit gaat, maar ook dat het gemakkelijker is gemaakt om klachten in te dienen of dat de relatie met de klant beter is geworden en daardoor de drempel lager). Informatie voortvloeiend uit de registratie en analyse van klachten kan goed gebruikt worden als instrument om die aspecten te identificeren die verbeterd kunnen worden, maar dienen tegen de hiervoor beschreven achtergrond geïnterpreteerd te worden.

4. EVALUATIE VAN PROCEDURES

Vanuit een management perspectief zou kwaliteitsonderzoek informatie moeten opleveren die tegemoet komt aan de informatiebehoeften die de manager in de verschillende fasen van het marketingplanningsproces heeft.

Evaluatie voor de analyse fase

Het zal duidelijk zijn dat in de eerste fase van het strategische marketing planningsproces, de analysefase, alleen die procedures in aanmerking komen die een oordeel genere-

ren over de totale dienstverlening vanwege de wens van *alomvattendheid* van informatie. Daarnaast dient informatie *doelstellend* te zijn.

In de SERVQUAL benadering wordt de respondent gevraagd om een algemeen oordeel te geven over de dienstverlening waarbij alle relevante beoordelingscriteria van diensten (t.w. de perceptuele dimensies) aan bod komen. Informatie wordt verzameld over de prestatie van de dienstverlener ten opzichte van wat in de markt als norm gehanteerd wordt en waaraan ook andere aanbieders zich moeten conformeren. Hiermee komt de benadering aan de eis van alomvattendheid tegemoet. Toch levert deze methode slechts ten dele informatie op die doelstellend is. Hoewel in de SERVQUAL benadering gevraagd wordt om een gewicht toe te kennen aan een vijftal perceptuele dimensies heeft deze informatie toch slechts een beperkte waarde. Hiervoor zijn twee redenen: (1) het is niet duidelijk dat respondenten begrijpen wat precies een bepaalde dimensie inhoud (zie Oppewal & Vriens, 1997), en (2) de dimensies waarvan het belang beoordeelt dient te worden zijn niet gedefinieerd door middel van een 'beste' niveau en een 'slechtste' niveau waardoor de oordelen moeilijk interpreteerbaar zijn (zie Srinivasan & Park, 1997). Er is echter niet veel bekend hoe bezwaarlijk deze conceptuele nadelen in de praktijk werkelijk zijn.

Ook conjuncte analyse kan zodanig geïmplementeerd worden dat aan de eis van alomvattendheid voldaan wordt. De hiërarchische conjuncte analyse kan aan de hiervoor besproken beperkingen van SERVQUAL tegemoet komen (Vriens et al., 1995) en kan dus informatie opleveren die doelstellend is. Een mogelijk probleem bij deze benadering echter is dat de taak voor de respondent redelijk moeilijk wordt.

Zowel in de SMART procedure als in de SIMALTO procedure wordt alleen met concrete attributen gewerkt. Beide benaderingen kunnen ook zodanig geïmplementeerd worden dat zij alomvattende informatie opleveren. Echter wanneer deze procedures in de analysefase toegepast worden zal een vertaalslag plaats moeten vinden van concrete attributen naar perceptuele dimensies om doelen te kunnen formuleren met betrekking tot de positionering. Deze benaderingen lijken dus voor het bepalen van het juiste ambitieniveau minder geschikt.

Evaluatie voor de planningsfase

In de tweede operationele fase dient informatie concreet, kwantitatief en taakstellend te zijn. Doordat in deze fase in de meeste gevallen nog steeds informatie gewenst is over een redelijk aantal kwaliteitsaspecten, komen ook in deze fase de procedures die een oordeel genereren over de totale dienstverlening het meest in aanmerking.

De SERVQUAL procedure geeft hiertoe slechts ten dele de informatie die ideaal gesproken gewenst is. In de SERVQUAL benadering wordt met concrete items gewerkt en dus levert de benadering informatie op die concreet is. Er wordt echter slechts een partiële ordening van attributen verkregen. In de implementaties zoals aanbevolen door Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988; 1991) wordt of aan elk attribuut een gelijk gewicht toegekend of er wordt aangenomen dat alle attributen die tot eenzelfde dimensie behoren hetzelfde gewicht hebben (nl. het gewicht dat aan die betreffende dimensie is toegekend). Dit betekent, bijvoorbeeld, dat wanneer de dimensie 'betrouwbaarheid' belangrijker wordt gevonden dan de dimensie 'tastbare zaken', dat ieder attribuut dat onder betrouwbaarheid valt belangrijker wordt geacht dan ieder attribuut dat onder tastbare zaken valt. Deze aanname lijkt niet vaak op te gaan (Chudy & Sant, 1993; Oppewal & Vriens, 1996). Daarnaast wordt aangenomen dat alle overgangen binnen attributen even belangrijk zijn. Deze aanname lijkt onrealistisch gegeven het onderscheid

tussen hygiëne factoren en motivatie factoren (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; voor diensten zie Chudy & Sant, 1993). De SERVQUAL benadering levert dus concrete informatie op, maar de informatie is slechts beperkt kwantitatief van aard, en biedt als zodanig geen mogelijkheden voor optimale budget allocatie. Naast de onvolledige informatie die we uit de SERVQUAL resultaten kunnen halen, worden we ook geconfronteerd met een lastige vertaalslag. Het is bijvoorbeeld onduidelijk in welke mate een manager de wachttijd moet verbeteren wanneer het verschil tussen excellente verwachtingen en percepties bijvoorbeeld “drie punten” is. De benadering schiet dus te kort op het criterium van taakstellendheid.

In de conjuncte analyse benadering wordt voor elk kenmerk een gewicht afgeleid; de praktijk wijst ook uit dat aan verschillende kenmerken een uiteenlopend belang kan worden gehecht door consumenten. Daarnaast worden in deze procedure kenmerken gespecificeerd op niveaus en wordt het belang van overgangen binnen deze kenmerken gekwantificeerd. Deze benadering lijkt dus beter in staat te zijn om de door de manager benodigde informatie te genereren. Het uitgangspunt is echter wel dat kenmerken op een eenduidige wijze op niveaus te specificeren zijn. Dit is lang niet altijd mogelijk. Denk aan een kenmerk zoals vriendelijkheid. Wanneer kenmerken wel op een eenduidige manier te specificeren zijn levert de methode dus concrete, kwantitatieve en (in de meeste gevallen) taakstellende informatie op.

Ook in de SMART procedure worden kenmerken gespecificeerd op niveaus. De procedure levert een rangordening op (lijst van prioriteiten) die aangeeft welke overgangen binnen de verschillende service kenmerken het meest belangrijk zijn. De informatie is dus minder kwantitatief dan de informatie die uit conjuncte analyse komt. De SMART resultaten geven bijvoorbeeld aan dat de overgang van “15 minuten wachttijd” naar “10 minuten wachttijd” belangrijker is dan de overgaan van openingstijden van “9.00 uur tot 17.00 uur” naar van “9.00 tot 20.00 uur”, maar geven niet de mate waarin het een belangrijker is dan het andere. De informatie die hier verkregen wordt is dus concreet en zal in de veel gevallen voldoende kwantitatief en taakstellend zijn.

Ook de SIMALTO benadering levert een rangorde van prioriteiten, maar geeft tevens aan waar de niet-acceptabele niveaus liggen. Voor zowel SIMALTO als SMART geldt dat ze gemakkelijker toe te passen zijn dan de conjuncte analyse benadering, maar dat ze op de criteria kwantitatief en taakstellend iets minder goed scoren.

Evaluatie voor de monitoring fase

In de derde fase dient de informatie diagnostisch te zijn en moet bovendien snel beschikbaar kunnen komen. Het zal duidelijk zijn dat in deze fase meer de procedures die deel-aspecten van het dienstverleningsproces onderzoeken voor de hand liggen. Benaderingen zoals SERVQUAL, conjuncte analyse, SIMALTO, en SMART kunnen weliswaar deze diagnostische informatie opleveren, maar leveren tevens informatie op die in dit stadium niet meer nodig is. De implementatie van conjuncte analyse, SMART en SIMALTO neemt ook meer tijd in beslag dan de implementatie van de SERVQUAL procedure. De procedures voor het bestuderen van de gehele dienstverlening nemen allen meer tijd in beslag dan de procedures die meer toegespitst zijn op deel-aspecten van de dienstverlening. De SERVQUAL benadering kan eventueel gebruikt worden in deze fase aangezien zij informatie oplevert over die aspecten die nog onder de maat zijn. Afhankelijk van welk type verbeteringen door de organisatie nagestreefd worden, zijn procedures zoals de kritieke incidenten methode, *mystery shopping* onderzoek, en registratie en analyse van klachten geschikter voor monitoring.

Mystery shopping is vooral geschikt wanneer we de prestaties van contact-personeel willen evalueren alsmede tastbare voor de klant zichtbare aspecten, zoals aankleding van de winkel, etc.. Vooraf kan precies bepaald worden waar de *mystery shopper* op moet letten waardoor het grote diagnostische vermogen van de techniek optimaal gebruikt kan worden. De kritieke incidenten methode is vooral geschikt wanneer het doel van onze kwaliteitsverbetering strategie is geweest om extreem negatieve ervaringen in de dienstverlening aan te pakken. Voor dit doel kunnen ook de spontaan binnengekomen klachten gebruikt worden.

In Tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de hiervoor besproken evaluatie van procedures.

Tabel 3. Evaluatie van Meetprocedures.

Marketing-planningsfasen	Analyse		Planning		Monitoring	
	alomvattend	doelstellend	Concreet/kwantitatief	taakstellend	diagnostisch	snel beschikbaar
<i>Procedures</i>						
SERVQUAL	5	3	3	2	4	3
SMART	4	3	4	4	3	2
SIMALTO	3	2	3	4	3	2
Conjuncte Analyse	4	4	5	4	3	2
Kritische Incidenten	1	1	1	2	5	3
Mystery Shopping	1	1	1	4	5	4
Klachtenregistratie	1	1	2	3	4	5

1 = zeer ongeschikt, 5 = zeer geschikt

5. OVERIGE OVERWEGINGEN EN AANBEVELINGEN

In dit artikel zijn verschillende meetprocedures met elkaar vergeleken die gebruikt kunnen worden bij het analyseren van kwaliteitspercepties. We hebben laten zien dat verschillende procedures geschikt kunnen zijn in de verschillende fasen van het marketingplanningsproces. Centraal in onze vergelijking heeft gestaan de vraag in welke mate de verschillende procedures voorzien in de informatiebehoeften van het management en de mate waarin de resultaten van de procedures de verschillende typen beslissingen ondersteunen. Natuurlijk is het ook mogelijk, en noodzakelijk, om procedures ook op andere kenmerken met elkaar te vergelijken, zoals bijvoorbeeld: (1) methodologische kenmerken en (2) uitvoeringskosten en -problemen. Onder de methodologische kenmerken die bij de keuze van een procedure een rol zouden moeten spelen vallen bijvoorbeeld betrouwbaarheid en (externe) validiteit. Voor verschillende van de in dit artikel besproken procedures (bijvoorbeeld SERVQUAL en conjuncte analyse) is met name de betrouwbaarheid voldoende aangetoond (zie Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1993; en Vriens, 1995). Voor andere procedures, zoals bijvoorbeeld de kritieke incidenten methode, SMART en SIMALTO zijn bij de auteurs in elk geval dergelijke

resultaten niet bekend. Op de methodologische aspecten lijkt dus nog wel enig verder onderzoek noodzakelijk. Ook uitvoerbaarheids en implementatie-aspecten maar vooral ook het kostenaspect kunnen bij de keuze voor een bepaalde procedure een rol van betekenis spelen. Procedures verschillen sterk met betrekking tot de kosten die aan de implementatie ervan verbonden zijn.

Naast aspecten die met de procedure zelf te maken hebben kunnen ook organisatie kenmerken, marktkenmerken en de kenmerken van de dienst een rol spelen. Een belangrijk aspect dat verdisconteerd zou moeten worden is de mate waarin de organisatie reeds marktgericht bezig is of reeds aan kwaliteitsmanagement doet. Ook de omvang en de aard van de competitie speelt een rol. Wanneer er hevige concurrentie is, en consumenten gemakkelijk kunnen switchen, is het van belang om kwaliteitsmetingen zo kwantitatief en nauwkeurig mogelijk te maken. Alleen als de organisatie in staat is om de beste kwaliteit te leveren zal de consument loyaal blijven (Jones & Sasser, 1995). Ook kenmerken van de dienst zelf (staat persoonlijke interactie centraal of staat het fysieke element meer centraal; bijvoorbeeld accountants versus restaurants).

Tot slot is het van belang om na te gaan in hoeverre managers in staat zijn om met de geleverde informatie om te gaan en in welke mate zij in staat zijn de resultaten van de verschillende procedures te vertalen naar marketing implicaties.

NOTEN

1. De auteurs willen graag Prof. Dr. W. Fred van Raaij en Drs. Marcel van Stiphout bedanken voor hun opmerkingen op een eerdere versie van dit artikel.
2. We merken op dat we in dit artikel niet ingaan op de overeenkomsten en verschillen tussen de begrippen kwaliteit en tevredenheid. Sommige auteurs zijn van mening dat beide concepten uitwisselbaar zijn en andere auteurs zien verschillen (zie bijvoorbeeld Gronroos, 1982; de Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997). We gaan er hier van uit dat kwaliteit van dienstverlening een determinant is van tevredenheid en als zodanig gezien kan worden als een minder omvattend concept dan tevredenheid.

LITERATUUR

- Aaker, D.A. (1995), *Marktgericht Strategisch Beleid*. Schoonhoven: Academic Service.
- Anderson, E.W. & M.W. Sullivan (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12 (Spring), pp. 125-143.
- Ansoff, H.I. & E.J. McDonnell (1990), *Implementing Service Management*. New York: Prentice Hall.
- Banks, R., E. De Kort, J. Ferrer-Vidal & B. Martin-Onraet (1989), "Customer Service in Europe: One Market or Many", in: *ESOMAR Proceedings*, pp. 49-67.
- Bearden, W.O. & J.E. Teel (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 21-28.
- Best, A. & A.R. Andreasen (1977), "Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints and Obtaining Redress", *Law and Society Review*, 11, pp. 701-742.
- Boerkamp, E.J.C. & M. Vriens (1993), Het Meten van Kwaliteit bij Diensten, Een vergelijking van procedures, *Tijdschrift voor Marketing*, juli/augustus, pp. 19-23.
- Bitner, M.J., Boom, M.H., & M. Tetreault (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54, pp. 71-84.

- Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin & V. A. Zeithaml (1993), A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30 (Februari), pp. 7-27.
- Buzzell, R.D. & B.T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
- Chudy, B. & R. Sant (1993), Customer-Driven Competitive Positioning- An Approach Towards Developing an Effective Customer Service Strategy, *Marketing and Research Today*, September, pp. 155-169.
- Cravens, D.W. (1994), *Strategic Marketing Planning*. Burr Ridge: Irwin.
- Cronin, J. & S.A. Taylor (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56 (July), pp. 55-68.
- Day, R.L., T. Schaetzle, K. Grabick & F. Staubach (1981), "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", *Journal of Retailing*, 57, 3, pp. 86-106.
- DeSarbo, W.S., L. Huff, M. Rolandelli & J. Choi (1993), On the Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Analysis Approach, in: R. Rust & R. Oliver (eds.), *Handbook of Service Quality*, Sage Press.
- Elfring, T. (1989), New Evidence on the Expansion of Service Employment in Advanced Economies", *Review of Income and Wealth*, 35 (December), pp. 409-440.
- Floor, K. & W.F. van Raaij (1993), *Marketing Communicatie Strategie*. Leiden: Stenfert Kroese, 2e druk.
- Fornell, C. & R.A. Westbrook (1984), "The Vicious Circle of Consumer Complaints", *Journal of Marketing*, 48 (Summer), pp. 68-78.
- Fornell, C. & B. Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Consumer Complaint Management", *Journal of Marketing Research*, 24, pp. 337-346.
- Fornell, C. & B. Wernerfelt (1988), "A Model for Consumer Complaint Management", *Marketing Science*, 7, pp. 287-298.
- Frambach, R.T., Th.M.M. Verhallen & H.C.A. Roest (1995), "Marketing als Belangrijkste Zwakte", *Tijdschrift voor Marketing*, (juli/augustus), pp. 48-51.
- Gale, B. (1992), Monitoring Customer Satisfaction and Market-Perceived Quality" American Marketing Association Worth Repeating Series, Number 922CSO I. Chicago: American Marketing Association.
- Gilly, M.C. & B.D. Gelb (1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer", *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 323-328.
- Gintzberg, E. & G. Vojta (1981), The Service Sector of the U.S. Economy", *Scientific American*, 244 (March), pp. 31-39.
- Green, J.L. (1977), SIMALTO: a technique for improved product design and marketing, *Proceedings of the ESOMAR congress*.
- Gronhaug, K. & M.C. Gilly (1991), "A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions", *Journal of Economic Psychology*, 12, pp. 165-183.
- Herzberg, F., B. Mausner & B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley.
- Jacoby, J. & J.J. Jaccard (1981), "The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis", *Journal of Retailing*, 57, 3, pp. 4-24.
- Jain, S.C. (1993), *Marketing Planning and Strategy*. Cincinnati: South-Western.
- Jones, T.O. & W.E. Sasser (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, (November/December), pp. 88-99.
- Kasper, J.D.P. (1985), Klachten als Vorm van Marktonderzoek, *Tijdschrift voor Marketing*, Juni, pp. 28-32.
- Leeflang, P.S.H. (1993), *Probleemgebied Marketing: Analyse van de Omgeving*. Houten: Stenfert Kroese.
- Leeflang, P.S.H. & G.B.W. Willenborg (1995), Het Meten van de Kwaliteit van de Accountantscontrole, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Juni, pp. 351-358.

- Van Minden, J. (1988a), "Mystery shoppers research (I)", *Tijdschrift voor Marketing*, September, pp. 16-22.
- Van Minden J. (1988b), "Mystery shoppers research (II)", *Tijdschrift van Marketing*, pp. 89-98.
- Morrison, L.J., A.M. Colman, & C.C. Preston (1997), "Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy", *Journal of the Market Research Society*, 39, 2, pp. 349-361
- Oppewal, H. & M. Vriens (1997), Measuring Perceived Service Quality with Integrated Conjoint Experiments, Working Paper, Tilburg University.
- Oster, S. (1980), "The Determinants of Consumer Complaints", *The Review of Economics and Statistics*, pp. 603-609.
- Palmer, A. (1994), *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Parasuraman, A., L.L. Berry & V.A. Zeithaml (1993), More on Improving Service Quality Measurement, *Journal of Retailing*, 69, 1, pp. 140-147.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (Fall), pp. 41-50.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, pp.12-40.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67, 4, pp. 420-450.
- Patterson, P.G., L.W. Johnson, & R.A. Spreng (1997), "Modelling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, pp. 4-17.
- Philips, L.W., D.R. Chang & R.D. Buzzell (1983), Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, *Journal of Marketing*, 47 (Spring), pp. 26-43.
- Resnik, A.J. & R.R. Harmon (1983), "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach", *Journal of Marketing*, 47, pp. 86-97.
- Roest, H.C.A. & Th.M.M. Verhallen (1993), Kwaliteit als Commerciele Strategie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, December, pp. 581-588.
- Ruyter, K. de (1994), Klachtenbehandeling is meer dan alleen luisteren, *Tijdschrift voor Marketing*, Juli/Augustus, pp. 41-44.
- Ruyter, K. de & N.B. Scholl (1993), CRIN Methode: inzicht in de perceptie van de kwaliteit door dienstverlening door de ogen van de consument, *Onderzoek*, pp. 40-42.
- Ruyter, K., J. Bloemer, & P. Peeters (1997), "Merging Service Quality and Service Satisfaction: An Empirical Test of an Integrative Model", *Journal of Economic Psychology*, 18, pp. 387-406.
- Rijnders, M.C.H. (1995) Mystery Shopping, in: *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, pp. 103-111.
- Sikkel, D. (1993), SMART, een diagnose-instrument voor de kwaliteit van dienstverlening, in: *Recente Ontwikkelingen in het Marktonderzoek, Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*. Haarlem: De Vrieseborch, pp. 135-147.
- Singh, J. (1988), "Consumer Complaints Intentions and Behavior: Definitions and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, 52, pp. 93-107.
- Singh, J. (1990), A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles, *Journal of Retailing*, 66, 1, pp. 57-99.
- Singh, J. & S. Pandya (1991), "Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours", *European Journal of Marketing*, 25, 9, pp. 7-21.
- Singh, J. & R.E. Widing (1991), "What Occurs Once Consumers Complain: A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses", *European Journal of Marketing*, 25, 5, pp. 30-46.
- Sondervan, H.J. (1995), "Mystery Shopper Onderzoek: Een praktische toepassing ten behoeve van kwaliteitszorg", *Mark-it*, Mei, pp. 12-15.
- Srinivasan, V & C.S. Park (1996), Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement, *Journal of Marketing Research*, 34, (May), pp. 286-291.

- Vriens, M. (1995), *Conjoint Analysis in Marketing: Developments in Stimulus Representation and Segmentation Methods*, Dissertatie, Ridderkerk: Ridderprint.
- Vriens, M. (1997), Het Meten van Preferentie Structuren, in: *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement*, Haarlem: de Vriese borch, pp. 241-257.
- Vriens, M. & E.J.C. Boerkamp (1993), Het Optimaliseren van Dienstverlening, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 67, 12, December, pp. 599-612.
- Vriens, M., P.S.H. Leeftang, E. Rosbergen & T. Wilms (1992), De Accountantsmarkt in Nederland (3): de vraagzijde, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 66, 5, Mei, pp. 224-238.
- Vriens, M., H. Oppewal, J.A Linde & H. Bremër (1995), Simultane Analyse van Preferenties en Percepties bij Diensten: een toepassing op bankdiensten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Oktober, pp. 613-625.
- Wolf, B. (1992), Het Meten van Kwaliteit bij Diensten: Kwaliteitsonderzoek bij de Verenigde Spaarbank, *Markit*, Juni, pp. 18-21.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60 (April), pp. 31-46.