

Bridging the gap between service expectations- and service perceptions of customers

Conducting a gap-analysis at IVM using the SERVQUAL-method

Abstract

Around the turn of the century businesses have been putting more emphasis on service quality as being their competitive advantage. The aim of this paper is to test the appropriateness of conventional research methods to assess the service quality of a firm, whilst also providing insight into the performance of the same firm regarding service quality.

This paper starts with the concept of service quality and continues with presenting the SERVQUAL method that makes use of the service quality gaps. The SERVQUAL method comes with an instrument to measure the difference between service quality expectations and service quality perceptions. This instrument, together with an exploratory study, is applied in this paper to measure the service quality of IVM, a Dutch SME. The existence of six out of seven gaps was found making use of the qualitative measurement, namely the interviews. The SERVQUAL instrument determined a gap between the service expectations and service perceptions of customers. This means, that customers of IVM have higher expectations than perceptions of the service quality of IVM. The study provided IVM with insights regarding their service quality, which can assist them in improving their service. Next to that, this study shows that the SERVQUAL method is very well applicable in a B2B setting.

Student: Thomas H. Thuijsman

Master program: International Business Administration
Profile: Service- and Change management

1st Supervisor: Dr. T. De Schryver
2nd Supervisor: Dr. R. P. A. Loohuis, MBA

External supervisors: Ruud Gerritsen
Marius Veenvliet

Table of Contents

1 Introduction.....	4
2 Theoretical background.....	6
2.1 Service quality.....	6
2.2 Service quality models.....	6
2.3 The SERVQUAL method explained.....	9
3 Methodology.....	14
3.1 The company under study.....	15
3.2 Qualitative measurement: Semi-structured in-depth interviews.....	16
3.3 Quantitative measurement: The SERVQUAL questionnaire.....	17
4 Data collection and analysis process.....	21
4.1 Qualitative measurement.....	21
4.2 Quantitative measurement.....	23
5 Results.....	26
5.1 Qualitative results.....	26
5.2 Quantitative results.....	30
5.3 Combining the qualitative and quantitative results.....	38
5.4 Filling in the SERVQUAL model.....	40
5.5 Discussing the causes for the existence of the gaps.....	42
5.6 Closing the gaps.....	43
6 Conclusions.....	45
6.1 Concluding remarks.....	46
7 Discussion.....	48
7.1 Theoretical implications.....	48
7.2 Discussing the implications for IVM.....	49
7.3 Sample size and nonresponse.....	49
7.4 Survey fatigue.....	51
7.5 Interviews not validated.....	52
8 Bibliography.....	53
9 Appendix.....	59
9.1 Interview questions asked to employees, customers and the management of IVM.....	59
9.2 SERVQUAL questionnaire by Zeithaml et al. (1988), filled in for IVM.....	61
9.3 E-mail sent to customers:.....	65
9.4 Introduction text to survey.....	66

9.5 Translated questionnaire sent to customers of IVM.....	66
9.6 Text after survey has been completed.....	69
9.7 Summaries of the interviews with employees, customers and members of the management of IVM, as approved by the interviewees.....	69

1 Introduction

High service quality is vital for businesses to obtain and maintain competitive advantage. High service quality leads to retaining the current customers and attract new ones, a better image of the company, lower costs and worth-of-mouth recommendations, which will eventually lead to a higher profitability (Berry et al., 1989; Reichheld and Sasser, 1990; Rust and Zahorik, 1993; Cronin et al., 2000; Kang and James, 2004; Yoon and Suh, 2004; Ladhari, 2009).

Service quality is defined as “the degree and direction of discrepancy between customers’ service perceptions and expectations” (Parasuraman & Zeithaml, 2006, p.2). This definition implies that when customer perception of the service exceeds the expectation, service quality is considered to be high. When the expectations are higher than the perception, service quality is deemed low.

From the turn of this century onwards there has been increased interest in service quality as the ultimate marketing strategy for businesses to obtain competitive advantage. Due to fierce competition and ‘the hostility of environmental factors’, businesses see service quality as the new way of enlarging their profit (Asubonteng et al., 1996).

In order to achieve and maintain high service quality, businesses must know what their customers want. When businesses know what customers want, the businesses can act on it by serving the customers accordingly. In order to stay on top of customer desires, businesses need to be aligned with the market. This alignment can be reached through strategic fit. Strategic fit is the situation in which all the internal and external elements relevant for a company are in line with each other and with the corporate strategy (Scholz, 1987). The process of achieving this state is called alignment (Chorn, 1991). The state of strategic fit is an ideal state that a business should constantly strive for. Nevertheless, due to the dynamic nature of the market, businesses are in an ongoing process of alignment. Hereby, strategic fit may be achieved at a specific point in time but maintaining this fit throughout longer periods of time proves very difficult (Chorn, 1991, p.4).

Around 1980, scholars started coming up with ways to measure the service quality of a business. In 1985, recognizing the lack of literature on service quality, Parasuraman, Zeithaml and Berry started conducting an exploratory study to complement the literature on this topic. This resulted in the SERVQUAL method, which can be used to measure the service quality of businesses. The basic theoretical foundation that supports the SERVQUAL method is the gap theory. Following this gap theory, the SERVQUAL method distinguishes seven possible gaps related to service quality and offer an instrument to measure gap 5, which is the function of the six other gaps and aims to expose possible misalignment between service perceptions and service expectations of customers (Parasuraman & Zeithaml, 2006, p.3). The definition of service quality mentions ‘the degree and discrepancy between perceptions and expectations’, which is referred to by a ‘gap’ in service quality literature.

The aim of this study is to explore possible misalignment between a business and its customers in terms of service quality by conducting a gap-analysis following Zeithaml et al.’s SERVQUAL method.

This gap-analysis is performed at a Dutch middle-sized company; IVM. With around 150 employees, this company ensures safe working conditions by advising companies,

training employees and detaching their own employees to other companies. Since competition can be described as quite heavy, IVM aims for her competitive advantage being the service quality. The management of IVM would like to know how they are performing regarding service quality. Using the SERVQUAL method, this study reveals possible gaps in customer expectations and customer perceptions of service quality at IVM.

Therefore, the main research question of this paper is:

What is the gap between IVM's customers' expectations of the quality of services provided by IVM and their perceptions of the quality of services actually delivered?

Sub questions:

- Do any of the seven gaps of the SERVQUAL model seem to be present at IVM?
- How can the existence of one or multiple gaps be explained?
- What are the implications for the focal organization?

The relevance of answering this research question for IVM is knowing whether or not there is a service quality gap. For them, this knowledge is of strategic value as they can either assure themselves that there is no gap which means they must be doing something well; or gain more insight into what causes this service quality gap to exist. The SERVQUAL method will provide IVM with a detailed overview of the gaps in the organization. This allows them to target specific points to raise the service quality.

2 Theoretical background

2.1 Service quality

The definition of service quality as used in this paper is “the degree and direction of discrepancy between customers’ service perceptions and expectations” (Parasuraman & Zeithaml, 2006, p.2). Here, service quality is thus defined as the result of the expectations of the customers compared to the perceptions of the same customers. When the expectations were lower than a customers’ perception, this results in high service quality. When expectations were higher than a customers’ perception, the result is low service quality.

Developing a construct of service quality, one could distinguish four features of services (Ladhari, 2009). These are: intangibility, heterogeneity, perishability, and inseparability.

Service quality is by definition intangible, because it does not form a physical entity. Also, services prove difficult to assess before it is sold (Lovelock, 1981; Randhawa et al., 2003). Therefore, businesses find it difficult to determine how the service is perceived by their customers (Parasuraman et al., 1985).

Since services are very diverse and can differ over the course of several hours or different places, services are said to be heterogeneous (Parasuraman et al., 1985; Markovic, 2006).

Services are also perishable, because storing them is impossible. Finally, services are inseparable, because services could be, and often are, used and produced at the same time (Ladhari, 2009).

Parasuraman et al. identify four critical components of service quality in their exploratory study on service quality (Parasurman et al., 1985, p.49); word-of-mouth, past experience, the communication of the service provider and customer expectations. The latter is a concept that needs further clarification and distinction. Namely, in customer satisfaction literature, ‘expectation’ is defined as “predictions made by customers about what is likely to happen during an impending transaction or exchange” (Zeithaml and Berry, 1988). In service quality literature however, customer expectations is seen as what they feel a service provider should offer and this is influenced by his/her personal needs (Parasuraman et al., 1985, p.49). Since the topic of this paper is service quality, the latter definition will be used.

2.2 Service quality models

Grönroos (1982, p.36-43) was the first to develop a model that displays service quality and how it is reached (Daniel & Berinyuy, 2010). He thereby included three dimensions: technical, functional and image. The technical dimension is described as what the customer receives as a result of his interactions with a service firm; the functional dimension is about how the customer receives the technical outcome; the performance of the service. Finally, the image dimension is made up from the expectations of the customers that are shaped by their view of the company (Grönroos, 1984, p. 3-4).

This model, however, does not qualify as a measuring model, but merely as a display of service quality. The first scholars to develop a model capable of measuring service quality came only a year later; in 1985, Zeithaml et al. developed the SERVQUAL model which comprises of a service quality model and an instrument to measure service quality which came some years later (Zeithaml et al. 1988). The theoretical principle applied here is the gap theory; the misalignment between service perceptions and expectations of customers manifests the weaknesses in the service performance of a business.

Zeithaml et al. are often seen as the founders of the service quality model. Several scholars have attempted to improve or alter the SERVQUAL model. The main ones as distinguished by Lupo (2013) and Seth, Deshmukh and Vrat (2004) are listed below:

- Schvaneveldt et al. (1991) looked at service quality from two perspectives. The first perspective contained the question whether or not there was a quality dimension; this was the objective perspective. The subjective perspective was about the sense of satisfaction or dissatisfaction from the customers. These two perspectives were answered by customers filling out a questionnaire.
- SERVPERF is the model of Cronin and Taylor (1992) in which the authors took out the element of expectation and measured service quality only by the perceptions of customers. In other words, instead of a before- and after measurement, SERVPERF only takes the after measurement into account. The SERVPERF model does measure service quality, but because it does not ask customers about their expectations, the model does not provide the company with any information on how and where they could improve. And, as multiple authors argue, the gap methodology does provide useful information to businesses about improvements regarding service quality (Parasuraman et al., 1994; Bolton and Drew, 1991, p. 383; Angur et al., 1999; Curry and Sinclair, 2002; Carrillat et al., 2007; Kilbourne et al., 2004). Moreover, “the gap between performance and expectation is the key determinant of overall service quality” (Bolton and Drew, 1991).
- Teas (1993) claims that the contemporary models have conceptual, theoretical and measurement problems. Service quality was hard to conceptualize according to him, therefore he proposed a model that eliminated the concept of ‘customer expectation’ and replaced it by ‘the ideal amount of a certain feature’. This model that distinguishes between ideal and perceived performance is the Normed Quality Model (Seth, Deshmukh and Vrat; 2004). However, this model has not been extensively tested for its validity, both conceptually and empirically.
- In the SERVQUAL method, both expectations and perceptions of service quality are measured at the same time. In the Qualitometro method, developed by Franceschini and Rossetto (1998), expectations and perceptions of service quality are measured at a different time. A problem with the Qualitometro could be that customers have different perceptions of service as time progresses. In other words, if customers fill out their expectations they do that with their perception of service quality on that specific day. Later, when they are asked to rate their actual perception of the service quality delivered, these

customers may have a whole other idea of service quality. This could be because they started reading about it after filling out the questionnaire about expectations the first time. Or because something has happened in between that altered their perception. In conclusion, it can be said that the method is not fully adequate because it does not take the possible alteration of perception into account

Despite all these alternatives, the SERVQUAL method by Parasuraman et al. (1985) remains the most popular and most used (Ladhari, 2009; Akan, 1995; Avkiran, 1994; Babakus and Mangold, 1992; Bojanic, 1991; Carman, 1990; Finn and Lamb, 1991; Johns and Tyas, 1996; Johnson and Sirikit, 2002; Saleh and Ryan, 1991; Caruana, Ewing & Ramaseshan, 2000; Ograjenšek, 2014; Seth, Deshmukh and Vrat, 2004; Lupo, 2013a, p.3). According to Brown and Bond (1995), "the gap model is one of the best received and most heuristically valuable contributions to the services literature". Also, according to Parasuraman et al. (1991, p.445), "SERVQUAL's dimensions and items represent core evaluation criteria that transcend specific companies and industries".

The SERVQUAL instrument is a validated quantitative method to measure service quality. But service quality in 1985 is not what service quality is in 2017. In 1993 Treacy and Wiersema spoke of the customer intimacy strategy, which focused on service quality being the competitive advantage. And the customer intimacy strategy also developed in the way that customers became more and more demanding. The SERVQUAL instrument did not follow this trend and kept measuring the service quality as was the norm in 1985. However, scholars argue that the five dimensions that are measured in the SERVQUAL instrument are still applicable to the contemporary standards of service quality. Ladhari (2009) and Brummelhuis (2007) list numerous studies that used the SERVQUAL instrument in very diverse environments. Therefore, the assumption is that the SERVQUAL instrument can very well be used in 2017 at IVM.

Regarding the validity and reliability; Parasuraman et al. (1988) claim after testing their SERVQUAL method thoroughly, that the method is "...a concise multiple-item scale with good reliability and validity that retailers can use to better understand the service expectations and perceptions of customers and, as a result, improve service." Although authors, such as Ladhari (2009) who reviewed the use of the SERVQUAL method in the past 20 years, pose doubts regarding the reliability of the model and the convergent, discriminant and predictive validity of the model, these same authors claim that despite some shortcomings the SERVQUAL method remains to appeal to both academics and practitioners (Ladhari, 2009 p.191; Pitt et al., 1995).

Since the SERVQUAL method is still the most popular and most used method for measuring service quality industrywide, this paper will also make use of the SERVQUAL method (i.e. Ladhari, 2009).

2.3 The SERVQUAL method explained

The SERVQUAL method consists of an instrument to measure service quality and a conceptual model that identifies seven gaps that can be related to managerial perceptions of service quality. The SERVQUAL instrument is further explained in the methodology section; the latter one is called the SERVQUAL model. Using a diagram to show which gaps might arise between the management of a business and the customers of that business, Zeithaml et al. (1985) created a clear overview. In this gap model, a total of seven gaps are distinguished. Zeithaml et al. (1985) proposed the first five gaps; later, Luk and Layton (2002) added gaps 6 and 7.

One of these gaps, gap 5, is a function of the other six gaps and shows the possible gap between expected service and perceived service according to customers. This gap is measurable with the SERVQUAL instrument as will be explained in the methodology section.

The other six gaps are “identified as functions of the way in which service is delivered” (Shahin, 2004); though these six gaps do not have an instrument for measurement. Since the fifth gap is the only gap that pertains to the customer and is a function of the other six gaps, this is thought to be the only true measure for service quality (Parasuraman & Zeithaml, 2006, p.3).

The entire SERVQUAL model is illustrated below and explained in the following subchapters, gap by gap. These explanations are derived from Ladhari (2009), Curry (1999), Luk and Layton (2002) and Shahin (2004).

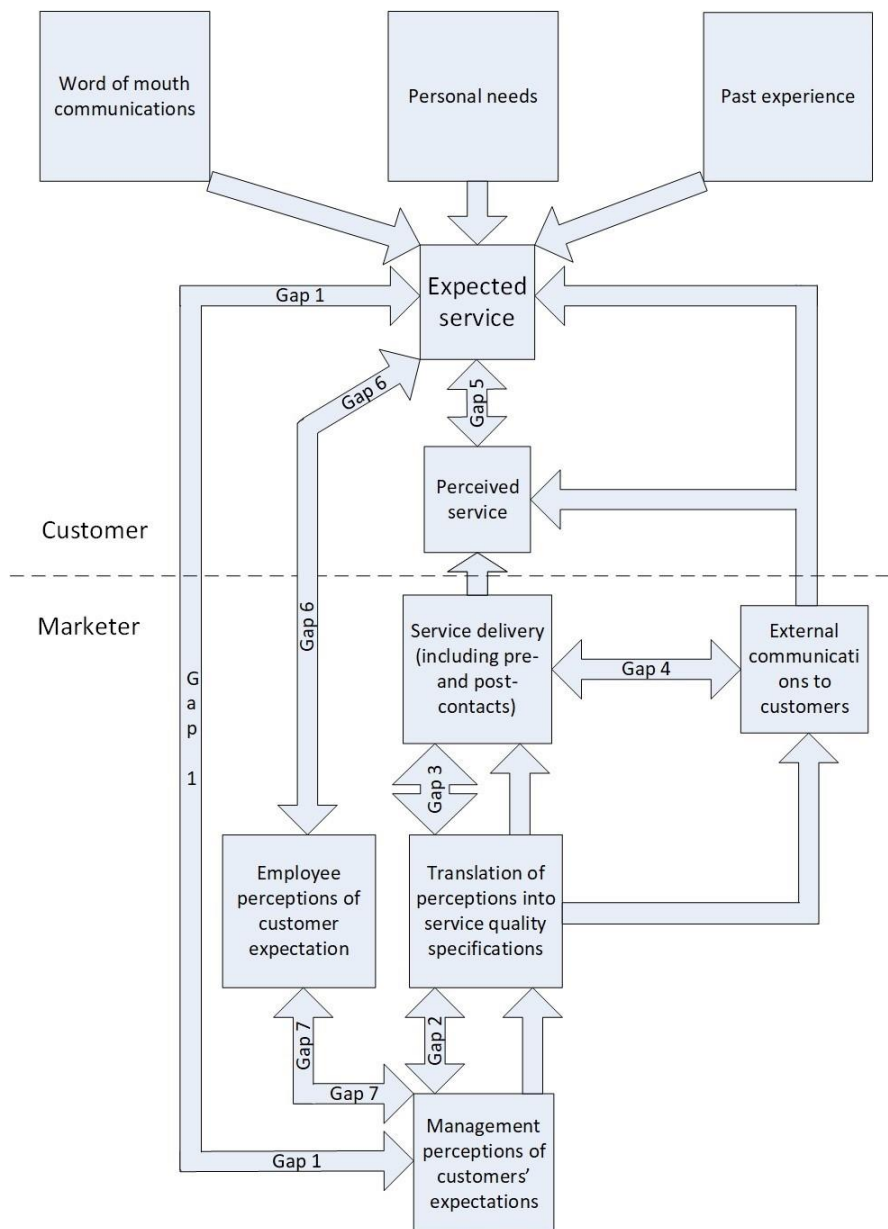


Figure 1. Model of service quality gaps (Parasuraman et al., 1985; Curry, 1999; Luk and Layton, 2002)

2.3.1 Gap 1; The Knowledge Gap

Gap 1 is the discrepancy that can arise between the customer's expectation of the service and the management's perceptions of these customers' expectations. The idea is that when the management of a business does not know what customers want, they cannot provide it. Therefore, it is necessary that the business is aligned with the market.

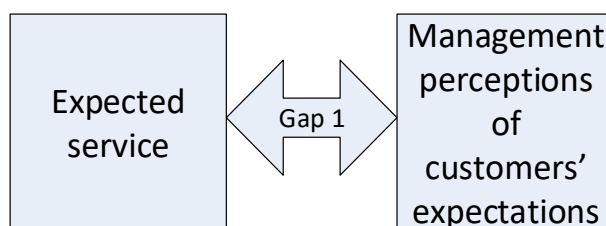


Figure 2. Gap 1

The possible causes for the existence of this gap could be too many layers in the management team, insufficient marketing research orientation, and inadequate upward communication within the organization.

2.3.2 Gap 2; The Policy Gap

When the management of a business thinks they know what customers want, they translate these desires into concrete actions and procedures for the employees. This results into a list of service quality specifications. However, between the perception of the management of what customers desire and the translation, a gap could occur as depicted in figure 3.

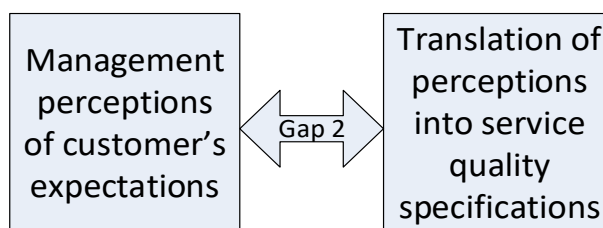


Figure 3. Gap 2

This gap could be the result of the management's inadequate commitment to service quality, meaning that they did not put enough effort into exploring the ways in which service quality can be reached for their customers. Another cause can be employees that have perceptions of infeasibility and have a work attitude of 'giving up', because in their eyes, it will not work anyway. When tasks are not adequately standardised for employees by the management, the translation is not done well and leaves too much room for interpretation by unknowing employees. Finally, when there is no goals set by the management for the employees to reach, the finalization of the translation is unlikely to be achieved.

2.3.3 Gap 3; The Delivery Gap

The list of service quality specifications that employees get after the management perceptions of customers' expectations are translated, have to be executed by the employees. Using the list, the service has to be delivered.

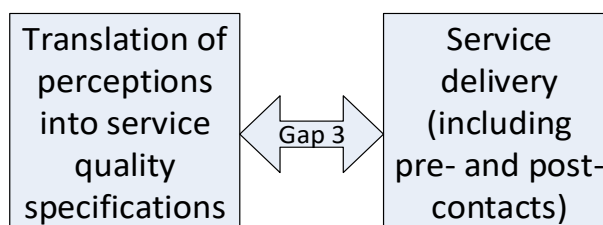


Figure 4. Gap 3

Figure 4 shows the possible gap that can arise between the service quality specifications that employees get and the service delivery those employees have to establish. This gap can be caused by role ambiguity, poor employee-job fit, insufficient supervisory control systems or lack of teamwork. To prevent this gap from emerging,

employees must be trained and supervised to make sure they can deliver the service to customers as described in the service quality specifications.

2.3.4 Gap 4; The Communication Gap

When management has translated their perceptions of customer expectations into service quality specifications, customers will also hear about this. Management will communicate these new service quality specifications to customers directly. When employees that need to execute these specifications do not hear what the management team communicates to customers, a gap may arise between the service the employees will deliver and what the management team tells customers will be delivered.

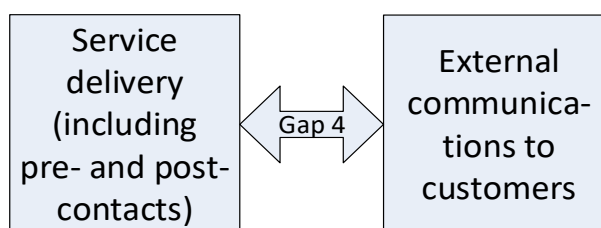


Figure 5. Gap 4

A cause for this gap is bad internal communication and the tendency of the management team to promise too much to customers. The arising of this gap may be prevented by communication internally what is communicated externally and refraining from over-promising.

2.3.5 Gap 5; The Customer Gap

Gap 5 is the most important gap according to Parasuraman et al. (1985) since this shows whether or not customers rate the service delivered as high or low. When the service delivered is perceived higher by customers than was expected by the same customers, service quality is high. On the other hand, service quality is low when the expectations of the service exceed the perceptions of the service.

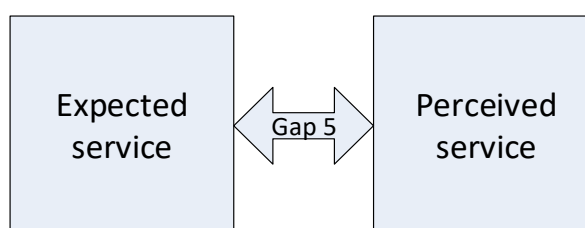


Figure 6. Gap 5

Customers are influenced by past experience(s), personal needs and stories from peers (word of mouth); this causes them to have certain expectations of the service to be delivered. On the side of the service provider, multiple shortfalls or gaps can arise in the act of service delivery which all have to do with not fully understanding each other. When the management team and employees are not perfectly aligned with customers, the customer's expectations of service delivery are unlikely to be met.

2.3.6 Gap 6; The Distance Gap

Employees, especially front desk employees, have certain perceptions of customer expectations. After all, it is these employees that spend quite some time with customers. However, due to the different understanding and interpretation of customer expectations by front desk employees, customers start expecting a certain something while employees understood and therefore deliver something else.

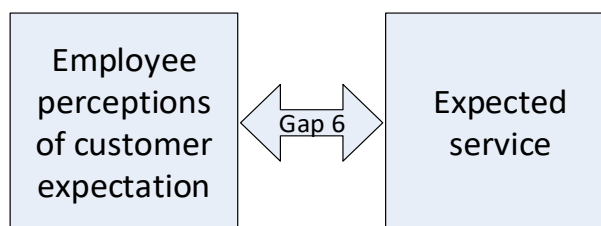


Figure 7. Gap 6

This gap can be prevented by training employees to better comprehend customer expectations and act upon these, therewith delivering the service according to the customers' expectations.

2.3.7 Gap 7; The Alignment Gap.

Both management and employees can have differing perceptions when it comes to customer expectations. On the one hand, this can be caused by the nature of the job, since a front office employee has another relationship with customers than someone from the management team. On the other hand, there are differences in one's ability to translate the perceptions into service qualifications.

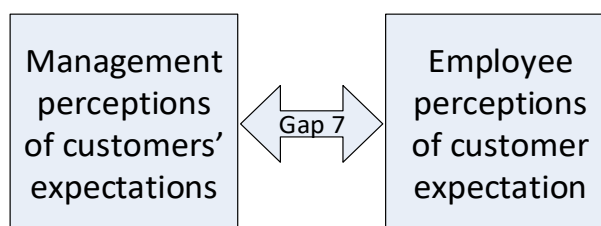


Figure 8. Gap 7

By regular communication between management and employees about the perceptions of customer expectations, consensus can be reached regarding one commonly shared perception of customer expectation.

Summarizing, this chapter has defined the concept of service quality and introduced multiple models to measure the service quality of a company. Despite its age, the SERVQUAL model by Parasuraman et al. (1988) remains the most used model worldwide to measure service quality. The reliability and validity of this model have been extensively scrutinized by other authors over the years, with consecutive positive outcomes. Having laid out and introduced the SERVQUAL model, the next section will continue with the steps taken to use the SERVQUAL instrument.

3 Methodology

This section describes how the main research question and the sub questions are answered; namely by conducting a gap analysis, consisting of two parts.

First, the research started in November 2015 with an exploratory qualitative field study with semi-structured interviews to gain insight into the service quality at IVM, executed between November 2015 and mid December 2015. This exploratory study was made up of 42 semi-structured in-depth interviews with employees, management and customers of IVM.

Secondly, to determine whether or not gap 5 is present at IVM, a survey was conducted among 198 customers of IVM around May 2017. This quantitative study was a questionnaire that is better known as the 'SERVQUAL instrument'. This instrument will be explained in section 3.2.1.

The semi-structured interview method is chosen, since the aim is to explore the opinions of multiple respondents and thereby having the possibility to go in-depth to thoroughly understand the matter (Harrell, M. C., & Bradley, M. A.; 2009). Whenever new issues come up, the nature of semi-structured interviews allows for exploring these issues immediately (Berg, 2009; Ryan et al., 2009). Because all the different opinions of respondents are not known beforehand, it is close to impossible to line up a set of questions to cover all relevant perceptions. Being able to "explore new paths that emerge during the interview that may not have been considered initially" (Gray, 2004) ensures a better understanding of the discussed matter as well as it prevents a loss of relevant data since the researcher can follow up on things being said.

Where gap 5, the customer gap, can be measured using the SERVQUAL instrument that consists of 44 survey questions, the other six gaps do not have a predetermined way of measurement. To explore the existence of these six gaps and achieve a deeper understanding of the issues at hand, qualitative research, and more precise semi-structured interviews, makes for the best tool to reach this goal.

Where most authors focus on gap 5 (Shanin, 2004) and only use the SERVQUAL instrument containing 44 survey questions, this paper broadens the scope to also include the other six service quality gaps. Gap 5 is assessed in both the quantitative- and qualitative study in this paper. That way, the most important gap is checked twice. Also, not disregarding the other six gaps yields more insight and background to the assessment of gap 5. In other words, since gap 5 is the function of all other six gaps, exploring the other six gaps gives more meaning and a better understanding to the outcome of the assessment of gap 5.

The SERVQUAL instrument is a questionnaire, which implies a reliance on respondents willing to fill in the questionnaire. This is a risk, because of the overload of unwanted e-mails nowadays, among others e-mails with surveys (NUE Internet Surveys, 2000A; Sheehan, 2001; Galea S & Tracy M., 2007), sometimes even over 39 unwanted e-mails per day only at the workplace. This may cause "a saturation in the willingness to help fill out a survey when there is nothing in it for them" (e.g., de Heer, 1999; Steeh et al., 2001; Tortora 2004; Curtin et al., 2005).

In short, using a questionnaire to obtain quantitative data carries the risk of a low response rate.

However, Mealing et al. (2010) conducted a study in which they compared two studies drawn from the same population where one had a response rate of 18% and the other a response rate of 60%. Nevertheless, the results were extremely consistent.

Moreover, Holbrook et al. (2007) evaluated national surveys only to find that studies with a lower response rate (sometimes as low as 5%) were marginally less accurate than the studies with a high(er) response rate.

In conclusion, even when a low response rate is encountered, this does not have to jeopardize the research and the data found. Besides, the SERVQUAL questionnaire remains the most used instrument for measuring service quality. Therefore, carefully balancing the pro's and con's, the SERVQUAL questionnaire will be chosen to measure the service quality of IVM.

3.1 The company under study

The company at which this gap analysis is conducted is 'Instituut voor Veiligheid en Milieu' (IVM). IVM is a Dutch SME of around 150 employees and freelancers that is active in the field of safety at work (Over IVM, n.d.). Their core business is threefold: detaching people in the field to regulate the safety of activities of other companies, advising other companies about the safety of their business or business activities, and training people about safety and safety regulations in multiple fields. IVM does not sell products, but purely sells services and is operating on a business to business basis (Veenvliet, 2015).

IVM has a lot of customers in the oil- & gas industry, located mainly in the north of the Netherlands. Companies with large production lines or fabrics use the services of IVM whenever they have a production stop for maintenance and repairs. Next to that, IVM has all sorts of customers in all of the Netherlands; from big multinationals to the local bakery around the corner. All these customers need advice about their RA&E (Risk Assessment & Evaluation) and want to train their employees about in-house emergency service or about safety for operational supervisors. Because all companies with employees are obliged to use one or multiple services that among others IVM offers, such as the RA&E or certain trainings, the potential market of IVM is big. However, some services such as the training about in-house emergency service are also offered by competitors of IVM who use a low pricing strategy whereas IVM pursues a high-quality strategy. This causes a loss of customers for IVM for those specific services. These losses can mostly be found at the 'training' business unit (Veenvliet, 2015).

IVM is a family business and poses itself as delivering high quality services and therewith disassociate from competitors that offer budget solutions. In the recent years, however, IVM was hit by the economic crisis as well as the plummeting oil price, which affected some of their big customers and indirectly also IVM.

Around 2015, IVM started focusing on implementing and executing the customer intimacy strategy. Delivering high service quality thus became the competitive advantage of IVM.

The research in this paper started after IVM implemented the customer intimacy strategy. This paper therefore aims to determine the service quality of IVM. Next to that, the results of this paper should provide IVM with information to improve their

service quality. The exploratory nature of the qualitative study conducted in this paper provides insight into where improvements lie for IVM regarding service quality.

There is belief that gap 5, the customer gap, is present at IVM in some extent, because of the almost unavoidable subjective nature of gap 5, namely the expectations of every individual customer about the service quality to be delivered by IVM. Since there are many customers with many different backgrounds and therefore different expectations of the service quality of IVM, chances are high that not all expectations are met. Either the perception of customers on the delivered service quality exceeds their expectation, the perception exactly reconciles with the expectations, or the expectations were higher than the perceived service quality. Which one of these statements apply to the customers of IVM, will be the focus of this research.

In the following section, the research design of both the qualitative and the quantitative studies that were conducted will be explained in more detail.

3.2 Qualitative measurement: Semi-structured in-depth interviews

The research objective of the qualitative measurement is to explore and gain insight in the service quality of IVM, using the SERVQUAL model as a framework. The interviews were not transcribed but notes were made and from these notes a summary is written and approved by the interviewees.

First, semi-structured in-depth interviews were held with employees, members from the management team and customers of IVM - the three main stakeholders. This method was chosen because the goal was to explore attitudes, values and opinions of multiple people, with only one chance to interview them. The semi-structured interviews allow for creating the questions in advance while leaving room to go more in-depth on certain topics. That means that the goal of the exploratory study is best reached using the semi-structured in-depth interviews as a mean (Bernard, 1988).

These were semi-structured in-depth interviews of about 45 minutes each to get an idea of the business of IVM, the services they deliver and how they are delivered and to gain insight into the customer relationship at this point in time. All questions that were asked can be found in the appendix. The interviews were held in Dutch, as all of the interviewees were native Dutch speakers.

Questions that were asked are among others the following;

'IVM is trying to adjust its service fully to the customers. Do you think that they succeed in that?

This question was asked to all the stakeholders to assess to which extent they think IVM delivers high service quality and where there is still some improvement.

What do you find the most important aspect in the service that IVM delivers?

The answers of different stakeholders to this question might show a difference in perspective on the important aspects of the service.

To what extent are the expectations of customers met or exceeded / are your expectations met or exceeded?

This question, asked to all three stakeholders, shows how they perceive the delivered service compared to the expectations. Comparing the answers of the three stakeholders reveals possible gaps.

The participants of the interview were selected by using diversity sampling. For all three stakeholders, the goal was to select the participants in such a way, that the chosen sample is generalizable for the whole population. For example: stakeholders with both a positive and a negative attitude towards the company were chosen. This selection process was done with help of multiple employees and members of the management of IVM.

The in-depth interview is semi-structured, meaning that there are questions previously composed, but with room to deviate from these questions to be able to get a more profound understanding of a certain theme.

The questions for each of the stakeholders can be found in the appendix, together with a summary of all the interviews as approved by the interviewees. The fact that interviewees approved the summaries of the interview is beneficial for the reliability.

This first qualitative research should yield some insights into how IVM is currently performing regarding service quality. These data can be used to explore all possible seven gaps. The results can be found in chapter 5.

3.3 Quantitative measurement: The SERVQUAL questionnaire

The quantitative study consisted of using the SERVQUAL questionnaire to conduct a survey. The SERVQUAL questionnaire by Zeithaml et al. (1988) as well as the translated questionnaire that was sent out to the customers are included in the appendix (chapter 9.7).

3.3.1 Overview of the SERVQUAL instrument

Upon writing the original paper that first introduced the SERVQUAL model, Parasuraman et al. (1985) concluded that “customers evaluated service quality by comparing expectations with perceptions on ten dimensions” (Ladhari, 2009); the ten dimensions being:

- (1) tangibles
- (2) reliability
- (3) responsiveness
- (4) communication
- (5) credibility
- (6) security
- (7) competence
- (8) courtesy
- (9) understanding/knowing customers
- (10) access

In 1988, Parasuraman et al. in a follow-up study realized that the ten dimensions could be collapsed into five generic service quality dimensions, summarized here by Ladhari (2009):

- (1) tangibles (measured by four items): the appearance of physical facilities, equipment, and personnel;
- (2) reliability (measured by five items): the ability to perform the promised service dependably and accurately;

- (3) responsiveness (measured by four items): the willingness to help customers and provide prompt service;
- (4) assurance (measured by four items): the knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence; and
- (5) empathy (measured by five items): the level of caring and individualised attention the firm provides to its customers.

The SERVQUAL questionnaire to measure the possible existence of gap 5 exists of two times 22 questions about the service quality. Within these 22 questions, all five service quality dimensions are represented. One part entails 22 questions about what customers would expect from '*a company in a certain industry*'; hereby covering the five generic service quality dimensions. The second part covers the exact same 22 questions, but then specified to the '*company under investigation*'. Here, not the expectations of the company are asked from the customers, but the perceptions of the service quality of this company.

The questions can be answered by indicating one's opinion on a five-point Likert scale that ranges from 'strongly disagree' (1) to 'strongly agree' (5). The five-point Likert scale is the standard for the retail service quality scale (RSQS), as developed by Dabholkar, Thorpe and Rentz (1995). A seven-point Likert scale is found not to yield more distinction (Cooper and Schindler, 2003). Also, the usage of the Likert scale largely depends on the content of the statements. The statements in the questionnaire must show enough variation, contain 20 up to 30 statements and be clear in one view (Cooper and Schindler, 2003; Parasuraman et al. 2004). In the SERVQUAL questionnaire, the statements show enough variation spread over five answer possibilities and have between 20 and 30 statements. Therefore, a five-point Likert scale will be used.

The second set of 22 questions about the perception of IVM, include the answer possibility 'don't know', because respondents could not be aware of certain aspects of IVM.

The questions and answering possibilities were translated into Dutch, the native language of all respondents and the company under study. The translation is done by looking at SERVQUAL questionnaires that were already translated by other authors into Dutch (Brummelhuis, 2007; Gaakeer, 2008; Dijk, 2011). Because none of these authors have fully translated the whole questionnaire, some questions could be copied whereas others still had to be translated. This is done with care to maintain the meaning of the question since it was meant to be in English and was checked by a peer.

In addition, three questions were added:

- "What is your relationship with IVM?", with answer possibilities: training; detaching; advice; training & detaching; training & advice; detaching & advice; training, detaching & advice, other (please explain).
- "For how long has your organization been working with IVM?", with answer possibilities: less than 6 months; 6 months to a year; 1 to 2 years; 2 to 4 years; more than 4 years.
- "If you were to give IVM a grade from 1 to 10, what would you give? Here, a 1 means very bad and a 10 means very good.", with answer possibilities between 1 and 10.

These questions were added as control variables to be able to distinguish better between the different groups of customers and to check if the respondents were equally distributed in terms of their relationship with IVM and the length of their relationship with IVM. The question about the grade was added for IVM to get an average grade for their service quality so that they can compare this with a future survey.

3.3.2. Analysis of the results

With the results of the questionnaire, the gap score for each statement can be calculated by subtracting the expectation from the perception (gap score= perception – expectation).

For each of the five dimensions, an average can be calculated by summing up the gap scores of all the statements that belong to one dimension and dividing that number by the amount of statements for that same dimension. This is the average gap score for the dimension.

When all these average gap scores for the five dimensions are added together and divided by five, one has the final measure of service quality, expressed in a number ranging from 1 (very low) to 5 (very high).

3.3.3 Preparing the survey

IVM distinguishes between five types of customers in their customer pool. First, there is the buyer, who is responsible for purchasing the service of IVM. Then there are the process customers, such as the planners. They are responsible for the process of the service. The third group are the customers, for example the participants in a training of IVM. Fourthly, the management forms its own group. The last group entails of HR officials who are responsible for the training their employees receive and determine what will be purchased.

An employee of IVM that had access to customer emails created a list of 198 customers from each of the five customer groups. Using diversity sampling, all different customer types are represented in the sample. The employee of IVM also selected employees from all types of companies; big or small companies, with a location which is close to or far away from IVM. Furthermore, the employee chose customer groups from all business units (training, detaching and advice). Because of privacy legislation, only the employee was allowed to send out the survey using a list of e-mail addresses. Thus, as researcher, there was no possibility to follow-up on respondents or non-respondents. The upside was, that respondents felt free to fill out the form freely because of the anonymity.

The SERVQUAL questionnaire was distributed to the customers by using an online tool called Business Monitor. This is a survey tool that IVM has been using for several years. Business Monitor lets the user import a list of e-mails and sends out the survey automatically together with programmable reminder e-mails.

The appendix comprises the survey that was sent out to the customers (chapter 9.5). This view does not contain the layout of the online survey tool Business Monitor. All dimensions -or topics- were set on different pages. That means, that on one page there were no more than 5 questions displayed.

The survey was accompanied with an e-mail that explained the nature of the survey.

Next to that, the survey itself contained a small introduction. These texts can also be found in the appendix.

The survey was sent to 198 e-mail addresses on May 2nd 2017, with reminders set for May 9th and May 16th.

To summarize, this paper will assess the service quality of IVM. IVM is a company with around 150 employees that operates in the safety at work industry. It is a B2B business, with three core businesses.

The SERVQUAL model serves as a framework to assess service quality. This model is supported by an instrument to measure the service quality of a business. Using the gap theory, the SERVQUAL model identifies seven gaps that can exist in a firm to impede perfect service quality, where expectations of customers are exceeded.

The assessment of the service quality of IVM is done by conducting two studies. One is a qualitative study using semi-structured interviews to explore opinions of multiple stakeholders of IVM. This data will be used to assess the seven gaps.

The second study is quantitative from nature and obtained with the SERVQUAL instrument, which is a questionnaire of 44 statements. The outcome of the SERVQUAL instrument will reveal whether or not gap 5, the customer gap, exists and to what extent.

4 Data collection and analysis process

The following section shows how the data collection process was undertaken and what was done with the data to yield the final results.

4.1 Qualitative measurement

4.1.1 Sample size

The required number of conducted interviews was determined by the saturation principle which dictates that at one point gathering more data will not result in more information. Empirical research claims that code saturation is reached after nine interviews, whereas meaning saturation is reached after 16 to 24 interviews (Hennink, Kaiser & M*****ni, 2016). In this study, a total of 40 interviews were held; 3 with members of the management, 13 with employees and 24 with customers of IVM.

4.1.2 Analysing the data

The 40 interviews were analysed using coding. Strauss and Corbin (1998) describe coding as a three-step process: open coding, axial coding and selective coding.

First, in the phase of open coding, all interviews were examined whereby relevant fragments of the data are labelled. The result is a list with codes that cover the content of all interviews. Codes that were used frequently were: digitalising, flexibility, service quality specifications, unburdening and quality.

Second, with axial coding, the codes were divided into categories. A total of five main categories were distinguished. Namely: expectations, perceptions, service quality, product quality and communication.

Third, in the selective coding process, the extent of gap 1 until gap 7 was measured. This was done by taking a gap (starting at gap 1, then gap 2, gap 3 etc) and looking at the categories that were relevant for estimating that gap. Scrutinizing the relevant parts of the data, the existence of the gap can be assessed.

4.1.3 Validity

Validity in qualitative research concerns the appropriateness of the tools, processes and data.

The goal of this qualitative case study was to explore and gain insight into the quality of service delivery of IVM. For this, the semi-structured in-depth interview method was chosen, since this allowed to cover certain themes as well as the possibility to cover the full width of each theme by going in-depth and asking follow-up questions.

The interview questions were shown to two members of the management team, who did not partake in the study, to ask for other questions that might be relevant in their industry. They did not remove any questions, which would have endangered the independent position of the researcher, and added a few. After that, the interview was tested on a member of the management team to see whether or not all questions were appropriate and purposeful and to get an indication of the length of the interview. All questions seemed useful for the exploration of service quality at IVM and with a length

of about 45 minutes, the interview could be used.

To ensure the generalizability of the dataset, purposive sampling was applied to make sure the sample population was as good of a representation of the whole population; the population here being all customers, employees and members of the management of IVM.

Despite attempts to create a sample population that is generalizable to the whole population, trade-offs had to be made. Very small customers of IVM were disregarded, and customers who had just left IVM could not be interviewed since management would not allow this. Nevertheless, the sample population covers most groups (all business units, medium and large customers, almost all job positions at IVM) and is therefore believed to be generalizable to the entire population.

After about 6 interviews at IVM internally and 14 externally at customers, the saturation point was reached. No new information came up during the interviews. The saturation point at customers took longer to reach than literature indicates (see 4.1.1), because the customers of IVM were not all comparable. The nature of their relationship with IVM differed as they purchased other services from IVM (i.e. training, consulting, detachment or a mix).

4.1.4 Reliability

Reliability in qualitative research differs from quantitative research, where the main goal is replicability of the results. In qualitative research, reliability has to do with consistency (Grossoehme, D.H., 2014). As long as the results are ontologically similar, variability in the results is tolerated to some extent.

The qualitative research at IVM did not yield any deviant cases, i.e. interviewees that spoke of themes that no one else spoke about. The semi-structured in-depth interviews covered the same topics with every interviewee and, due to the possibility to ask follow-up questions, covered a wide spectrum of the theme. This leads to assume that the qualitative research conducted at IVM is consistent and could be reproduced where the results would be more or less similar.

Of course, one must be aware of the ever changing, dynamic context of this case study. IVM, the employees of IVM, the customers of IVM and the market IVM is in are in constant motion. Although assuming the topic of service quality is static enough to not change in the short term, eventually all parties will develop and this will alter the outcome.

After the interviews were held, the interviewees received a summary of the interview. This way, interviewees were able to confirm what they have said in the interview or correct things that were misinterpreted. Eventually, all interviews were returned. About half of all interviewees had made some alterations, but none had made big changes that altered the meaning or outcome of the interview.

4.2 Quantitative measurement

4.2.1 Sample size

A total of 198 surveys were sent out to customers of IVM, of which 137 were valid e-mail addresses that belonged to employees of companies that were still working together with IVM. Of these 137, a total of 28 surveys came back, which gives a gross response rate of 20.4%.

From the gross response, four surveys were opened but no questions were answered. Two respondents opened the survey to write that they have never been a customer of IVM and one respondent left the last six questions of the survey unanswered. That means that 21 surveys were filled out fully, giving a net response rate of 15.3%. In the analysis, the answers from the respondent that failed to answer the last six questions will also be taken into account, because the respondent already answered roughly 87% of the questions and will therefore be assumed to have taken the survey seriously.

The response rate will be further discussed in the discussion chapter.

Two control variables that were added to the standard SERVQUAL questionnaire were about the length and nature of the relationship of the customer with IVM.

First of all, IVM has three business units (training, consultancy and detaching). In the sample population, customers of all three business units should be represented to be able to generalize results. However, only customers of the training and consultancy part participated. Out of 22 participants, one uses IVM for consultancy only, 13 for training only and 8 participants use both consultancy- and training services of IVM. Secondly, looking at the length of the relationship of the customer with IVM, one respondent states to be a customer of IVM between 1 and 2 years, six say 2 to 4 years and 15 respondents more than 4 years.

4.2.2 Analysing the data

The survey has been online for a total of four weeks. In this period, two reminders were sent out.

The data was exported to SPSS and cleaned. The variables were given names and labels. The values of each variable, 1 to 5 and 6 for 'don't know', were given labels (ranging from strongly disagree to strongly agree). Then, 6 was marked as missing value, because respondents that could not answer to a statement because they have never been in touch with that part of IVM (for example the equipment or the facilities), are omitted from that statement. This way, the SERVQUAL score of a statement is not influenced by unknowing respondents.

Of 28 respondents, six did not fill in the survey. Two of these six said in the question about the relationship with IVM that they did not have any relationship with IVM. These six respondents were all removed.

The dataset was checked for false data by checking for outliers or respondents that answered each statement exactly the same. None were found.

For all 44 statements (two times a set of 22 questions) the mean was calculated. Per dimension (five dimensions per set of 22 questions), the average mean was calculated to get a SERVQUAL score for that dimension.

Also, a paired samples T-Test was conducted, since the two sets of 22 questions are paired (service providers in general opposed to IVM specifically). Using an Alpha of 5%, a P-value below 0.05 shows a significant difference in mean between the statements.

The two control variables about the length and nature of the relationship of the customers with IVM were checked for equal distribution.

Regarding the length of the relationship with IVM, customers were not evenly distributed. One customer has been with IVM for 1 to 2 years; six customers 2 to 4 years and 15 customers more than 4 years. When checking if the length of the relationship with IVM has any influence on the perception of service quality of IVM, no large differences between groups can be found. The group of customers that has been with IVM for 1 to 2 years was disregarded since the group existed of only one customer. The group of customers that has been with IVM for longer than 4 years, expected more from a good service provider since for almost all statements the mean of this group was higher than the mean of the group of customers between 2 and 4 years.

Also for the statements about the perception of service quality at IVM, the group of customers that has been with IVM for longer than 4 years seemed to perceive higher service quality than the group of customers between 2 and 4 years.

An explanation for this last outcome might be that the group of customers that has been with IVM between 2 and 4 years is more picky and demanding. They have not been with IVM that long, so they are used to other service providers as well. An assumption would be that this group switches between service providers more often because they care more about the service quality (for one reason or the other) and demand more.

However, this contradicts with the fact that the expectations of the 'more demanding group' were lower. Perhaps because this group has more experience they are more realistic about the service quality and know that almost no service provider can deliver absolute perfect service quality.

Regarding the nature of the relationship of the customer with IVM, one customer asks IVM for consultancy, 13 for training and 8 for both training and consultancy.

When the one consultancy customer was omitted, it appears that customers from training and consultancy have higher expectations from a good service provider. Almost all statements here had a higher mean among this group.

But the perceptions of the training and consultancy customers about the service quality of IVM were lower than those of the training customers. At the statement about IVM having error-free records, the difference between the means of the two groups was more than 1 (2.50 opposed to 3.58).

An explanation for the differences between groups is that the training and consultancy customers feel that they can expect more and are critical towards the actual service delivered from IVM.

The third control variable where respondents were asked to grade IVM was statistically analysed. The minimum, maximum, mean and standard deviation were determined.

4.2.3 Validity

For the quantitative research, the SERVQUAL instrument is used, which has been developed by Parasuraman et al. (1988). Conducting extensive research, the authors have shown the validity of the instrument on multiple levels. Their final conclusion was that the findings of their research provided support for the validity of the SERVQUAL instrument. This statement has been confirmed by multiple authors as

summed up in Ladhari (2009, p. 185).

It is therefore assumed here, that the SERVQUAL instrument is a valid instrument to measure service quality.

A recent study concluded that the SERVQUAL model could also be applied to small firms (Haksever & Chaganti, 2015), so the choice for IVM, being an SME, does not pose any problems regarding validity.

As stated in 4.2.1, the net response rate for the survey is 15.3%. IVM sends out small questionnaires more frequently and has 35% of customers opening the e-mail and 13.6% actually clicking on the questionnaire. The industry average is 19.3% opening their e-mail and 2.1% clicking on the link.

That means that a response rate of 15.3% seems reasonable compared to the numbers of IVM and the industry IVM is in.

A response rate of 15.3% in social sciences is seen as low (Deutskens et al., 2004, p.32). The analysis of the results will be performed as normal, though in the discussion chapter, a sub-chapter is dedicated to the low response rate, implications and causes hereof.

4.2.4 Reliability

As mentioned above at 4.2.2, the SERVQUAL instrument has undergone thorough research to determine not only its validity but also its reliability. The conclusion of Parasuraman et al. (1988) was that this instrument proves to be reliable. With an Alpha of .9 for the instrument, this conclusion is thought to be appropriate. Again, multiple authors confirm this (Ladhari, 2009, p.184).

Calculating the Cronbach's Alpha of the results from the conducted quantitative research in this paper, the result should be about the same as the .9 that Parasuraman et al. found.

The Cronbach's Alpha for the first set of 22 questions, concerning the expectations of customers regarding a good service provider in the 'safety at work' industry, was 0.949. There was no item that would yield a much higher Alpha when removed.

The Alpha for the second set of 22 questions, concerning the perceptions of the service quality of IVM, was 0.923. Here too was no item that should be deleted for a higher Alpha.

Both Alpha's indicate a high reliability of the instrument.

5 Results

5.1 Qualitative results

Using the interviews held with members of the management of IVM, employees of IVM and customers of IVM as a starting point, gaps 1 to 7 can be explored. Below, gap by gap, the interviews will yield insight into the extent to which the gaps are present at IVM. For the sake of anonymity, management and employees of IVM are allocated a letter instead of their name.

5.1.1 Gap 1; The knowledge gap

Gap 1 is the possible gap between the expectations of the customers regarding the service and the perceptions of the management regarding the expectations of the customers.

Member of the management A claims that customers expect quick invoicing. Next to that, A realizes that “different people have different roles and therefore also different desires and expectations. These need to be taken into account.”

B, also a member of the management, states that “IVM does not always live up to the expectations, because IVM is not in control. The customer notices this.” “The most important aspect of service delivery is unburdening the customer, next to delivering quality”, B says.

The last interviewed member of the management, C, recognizes that “IVM fulfils the needs from the customer, but fails to look beyond those needs and try to customize the service, with the underlying idea that a customer may not know what he/she wants.” In general, the management of IVM’s perception of customer expectations is that the customers want IVM to apply the customer intimacy strategy. This value discipline entails an approach in which the customer plays the central role. The role of the service provider is to deliver excellent customer service and customer attention (Treacy and Wiersema, 1993).

Customer expectations overlap with the perception of customers’ expectations of the management of IVM, with customization and unburdening as the most important aspects. The product itself, or in the case of IVM the service, needs to be of high quality; this is considered the standard.

Then there are some customers that are contradicting each other. Some customers wish that IVM thinks along with them and act pro-actively (a.o. Mr ***** (“I expect more pro activity of IVM”), Mr *****, Mr ***** (“IVM should give input on whether they are needed or whether performing other tasks might be better at that moment”)), whereas other customers want IVM to deliver a product or service of superior quality when the customer asks for this, and nothing more (a.o. Mr Groote (“Scoring higher than an 8 is impossible and unwanted; this will be experienced as clutching”), Mr *****).

Where customers appear to have an ambiguous attitude towards proactivity, IVM wants to approach all her customers pro-actively. The management of IVM perceive the expectations of some customers wrongly when it comes to a pro-active attitude. Apart from that, the management of IVM has a good idea of what customers want, namely a good product or service, unburdening, customization and partly thinking along and having a pro-active attitude.

In conclusion; the management of IVM has a good idea of what customers expect, but lose focus in generalizing this for all customers. That means that overall, there is a gap between customer expectations and management perception of these expectations, but this gap applies to only part of IVM's customers since the customers are so diversified.

5.1.2 Gap 2; The policy gap

When the management translates their perceptions of customer expectations into service quality specifications, gap 2 can occur.

What becomes apparent from the interviews, is that management perceives the customers' expectations as wanting to be unburdened, high quality of the product or service and building a close relationship with the customer (customer intimacy). The management of IVM translates these perceptions into service quality specifications by aiming for "an impeccable administrative office" (members of the management A and B), "attracting good employees" (member of the management B) and "purchasing good materials" (members of the management A, B and C).

However, how IVM wants to build a close relationship with the customer is not well defined. Employees of IVM state that IVM "does more than just deliver a product" (employee N), and name points such as "thinking along with the customer" (employee C), thinking and acting customer oriented and adjust the service to the customer. Ultimately, the management of IVM has a perception of what customers expect, but have not yet translated these in concrete service quality specifications. Next to that, there is a lack of consensus among the management as to what customers expect and the service quality specifications. The unburdening is not fully implemented due to a back office that is not completely automated: "IVM is not enough in control" (a.o. B, D, E, I). High quality for products or services is not defined so employees do not know exactly if what they deliver is considered high quality and finally, customization and thinking along with the customer is a concept that everyone at IVM interprets differently or disregards altogether due to a lack of time.

In conclusion, there is a gap between the management perceptions of the customers' expectations and the service quality specifications. Although the management seems to have a good idea of what they think customers expect, concrete actions for employees are still missing.

5.1.3 Gap 3; The delivery gap

Gap 3 is the gap between the service quality specifications and the actual service delivery by employees.

The service quality specifications as defined by the management of IVM are in line with the customer intimacy strategy; unburdening, high quality, thinking along with the customer and having a pro-active attitude. The customer intimacy strategy only works with well-trained employees to execute this strategy (Treacy and Wiersema, 1993). Also, not everyone is by nature suitable to work with the customer intimacy strategy.

As became apparent in gap 2, service quality specifications are not all translated to concrete actions for employees on an everyday basis. Member of the management B states that "it is important to inform employees about customer intimacy and support and facilitate employees to work accordingly with the right knowledge". Employees who have an aptitude for being customer oriented will be able to translate most of the service quality specifications on his/her own, but other employees have more difficulty with this and need some help.

According to some interviewees, “not everyone at IVM is fit to apply to customer intimacy strategy” (A and B from the management and E, K, L, M, N, P from the employees). Employees E, L, N and P, among others, all state that customer intimacy is not fully implemented in IVM yet, saying that “the term customer intimacy and the meaning of this is pretty unknown” (employee E), “I wonder to what extent others can be taught customer intimacy, if education would work at all” (employee P), “education needs to be offered to employees that do not have an aptitude for customer intimacy” (employee L). L goes on, stating that “within IVM a culture of apologizing reigns, as well as a culture of mediocrity (‘zesjescultuur’)”. If employees do not want to follow IVM’s new direction, they should be let go, L says.

So, it appears that the service quality specification ‘customer intimacy’ is not fully applied by all employees.

Next to that, almost no customer states that their expectations were fully met in terms of unburdening, high product- or service quality or with aspects from the customer intimacy strategy (such as thinking along, pro-active attitude or exceeding the expectations in any way).

Hence, a gap can be found between the service quality specifications as defined by the management team and the actual service delivery by the employees of IVM.

5.1.4 Gap 4; The communication gap

The management will translate their perceptions of customer expectations into service quality specifications and communicate these to employees and customers. Between what the management tells customers and the actual service delivery, a gap can arise. This is gap 4.

IVM is aiming for a customer intimacy strategy towards customers. This is the message they carry out to both employees and customers. However, the question arises to what extent the customers and employees of IVM are aware of IVM’s strategy, because this awareness has an influence on the expectation of customers.

From the interviews it can be concluded that all employees within IVM are aware of the customer intimacy strategy that IVM pursues (employees D until Q). This does not mean, however, that these employees have full understanding of what exactly the customer intimacy strategy entails and how to execute this in their daily tasks. Member of the management A: “Not all employees within IVM know how to work with customer intimacy”. As was seen at gap 3, service quality specifications are not all translated into concrete actions for employees to embed in their daily tasks.

From the interviews with the customers it becomes apparent that no customer uses the words ‘customer intimacy’. What they do talk about is ‘customer contact’ and ‘satisfying customer needs’, which are all parts of the customer intimacy strategy.

Some customers talk about how having a good relationship with IVM quickens the understanding of expectations of both parties (a.o. Mr *****). So, this would mean that customers do not know about the customer intimacy strategy that IVM pursues or about the service quality specifications that this strategy entails.

One thing that employees and customers of IVM have in common, is that they both talk about the high quality of IVM’s products and services. Customers expect this and employees know that, trying to achieve this expected high quality.

In conclusion, gap 4 seems to be present since employees attempt to carry out the customer intimacy strategy while customers seem to have no clue about any strategy that IVM pursues, except for their strive to deliver excellent quality in their products

and services.

5.1.5 Gap 5; The customer gap

Gap 5 is seen as the only true measure for service quality (Parasuraman & Zeithaml, 2006, p.3). Between the service the customer expected and the service actually delivered, there may be a gap. This gap is measurable using the quantitative SERVQUAL instrument, as will be done in this paper with results summed up in section 5.2.

Here, using the interviews, a preliminary conclusion will be drawn regarding the existence of gap 5.

Member of the management B states that “expectations of customers are not always met by IVM”. C partly concurs, saying that “expectations are met, but barely ever exceeded”.

The interviewed employees are ambiguous when it comes to their opinion about whether or not customers’ expectations are met. Almost all employees confirm that not all expectations from all customers are met. The extent to which customer expectations are met is not measurable using the employee interviews, but it seems to be between 60 and 90%. These percentages stem from actual percentages employees have given as an estimate (i.e. F, I, K) and from statements that not all employees’ expectations are met (i.e. D, E, L).

Ten out of the 24 interviewed customers of IVM literally say that their expectations of the service delivery were met. Which is roughly 42%. Therefore, it can be stated that gap 5 is present at IVM when looking at only the qualitative data.

5.1.6 Gap 6; The distance gap

Gap 6 may arise when employees have own perceptions of the expectations of the customers. Instead of delivering the service in accordance with the service specifications, employees may “modify the delivery process or the specifications based on her/his understanding of what is expected by customers” (Luk and Laytion, 2002). As became apparent in gap 3, employees may have ways to deliver the service that differs from the translations of the service quality specifications as set by the management. This is to be expected, since management did not translate all service quality specifications and next to that, every employee is unique and has his/her own way of delivering a service.

Employees E, G, I, K, L, M (6 out of 13 employees) literally say that they know what customers want. However, multiple employees also claim that not all their colleagues understand customer intimacy and apply it (A and B from the management and E, K, L, M, N, P from the employees). This contradicts each other and shows that all employees have a different understanding from what customer intimacy is and what is to be expected in terms of service quality specifications.

Next to that, most customers state that certain aspects at the back office do not go as expected or hoped. For example, invoicing and therewith unburdening in general is below expectations. Employee M: “It is a pity not to be able to rely on an error free execution of back office tasks”.

In conclusion, gap 6 seems to be present since employees have their own perceptions of what customers want and act upon their own perceptions.

5.1.7 Gap 7; The alignment gap

Because employees and management have different types of interaction with customers, gap 7 describes the possibility that the perceptions of customers' expectations between employees and the management also differ.

The management of IVM clearly pursues the customer intimacy strategy, where unburdening, thinking along, friendliness of personnel and proactivity are keywords. Employees of IVM agree that customer intimacy is the best strategy. A number of employees post a side note that IVM might not be ready yet to fully implement the customer intimacy strategy; for example, because the back office is not prepared. Nevertheless, employees perceive the expectations from customers the same as the management perceive the expectations from customers: wanting to be unburdened, proactivity and high-quality service or products. Employee E on customer intimacy: "customer intimacy is definitely the right choice; sometimes customers literally ask for more customer relations". "IVM means quality, and delivering quality is customer intimacy", is employee F's reasoning.

In conclusion, there is no reason to assume that gap 7 is present at IVM.

5.2 Quantitative results

The quantitative results come from the data that has been obtained using the SERVQUAL instrument. Respondents were asked to fill out a questionnaire in which 22 statements were about service quality expectations and the other 22 statements about service quality at IVM. Other than that particular difference, the sets of statements are identical, and by comparing the results, the SERVQUAL score can be calculated.

The numbers in the scores stand for how much customers agree. 1 is strongly disagree, 2 is disagree, 3 neither disagree nor agree, 4 is agree and 5 is strongly agree.

5.2.1 SERVQUAL score expectations

The expectations of customers about the service quality of a company operating in the same industry as IVM were measured in the first 22 statements. The five dimensions - tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy- were covered. The average outcomes per statement are displayed below.

Statement	Minimum	****imum	Mean
Tangibles			
Een goede dienstverlener heeft modern uitziende apparatuur.	2	5	4.05
Een goede dienstverlener heeft aantrekkelijk ogende faciliteiten.	3	5	4.14
Een goede dienstverlener heeft nette medewerkers.	4	5	4.50
Een goede dienstverlener heeft visueel aantrekkelijk materiaal afgestemd op de service (zoals lesmateriaal en folders).	4	5	4.36

Reliability			
Een goede dienstverlener doet op tijd wat hij beloofd heeft.	4	5	4.59
Als een klant een probleem heeft, toont een goede dienstverlener interesse in het oplossen van het probleem.	4	5	4.50
Een goede dienstverlener verleent een dienst meteen de eerste keer goed.	3	5	4.14
Een goede dienstverlener verleent de dienst op het tijdstip dat hij beloofd heeft.	4	5	4.59
Een goede dienstverlener heeft foutloze gegevensbestanden.	2	5	4.05
Responsiveness			
Werknemers van een goede dienstverlener geven een tijdsindicatie wanneer de service verleend zal worden.	3	5	4.18
Werknemers van een goede dienstverlener laten klanten niet onnodig wachten.	3	5	4.36
Werknemers van een goede dienstverlener zijn altijd bereid om klanten te helpen.	4	5	4.50
Werknemers van een goede dienstverlener zijn nooit te druk om de verzoeken van een klant te beantwoorden.	3	5	4.18
Assurance			
Het gedrag van werknemers van een goede dienstverlener wekt vertrouwen.	3	5	4.36
Ik voel mij veilig in interacties met een goede dienstverlener.	3	5	4.18
Werknemers van een goede dienstverlener blijven beleefd.	4	5	4.45
Werknemers van een goede dienstverlener hebben voldoende kennis om vragen van klanten te beantwoorden.	3	5	4.50
Empathy			
Een goede dienstverlener geeft de klant individuele aandacht.	3	5	4.23
Een goede dienstverlener heeft bedieningstijden die geschikt zijn voor alle klanten.	3	5	4.18
Werknemers van een goede dienstverlener geven persoonlijke aandacht aan klanten.	3	5	4.09
Werknemers van een goede dienstverlener hebben het beste met hun klanten voor.	4	5	4.59
Werknemers van een goede dienstverlener	4	5	4.32

begrijpen de speciale wensen van hun klanten.			
--	--	--	--

Table 1. SERVQUAL score expectations

The average SERVQUAL scores per dimension for the expectations are then as follows:

Average Tangible SERVQUAL score	4.2625
Average Reliability SERVQUAL score	4.374
Average Responsiveness SERVQUAL score	4.305
Average Assurance SERVQUAL score	4.3725
Average Empathy SERVQUAL score	4.282
Total:	21.596
Average (= Total / 5) SERVQUAL score:	4.3192

Table 2. Average SERVQUAL scores of expectations per dimension

One can immediately see that the average scores of all 5 dimensions lie very close to each other. So close, in fact, that one cannot attribute the differences to varying importance. The conclusion will then be, that all 5 dimensions are found equally important.

What becomes apparent from these results, is that apparently, according to the customers, it is not expected that a service provider provides perfect service quality. If so, all SERVQUAL scores of the expectations would have been 5.

On two statements, a customer said he/she disagreed. One statement was that a good service provider should have modern looking equipment, the other statement was that a good service provider has error free records. That means that two customers do not expect good service providers to have modern looking equipment or error free records.

The amount of customers that neither agree nor disagree is interestingly high. Where one would assume that customers expect high quality of a good service provider and thus would agree with all the statements about service quality, almost all customers are neutral about at least one statement.

The difference in SERVQUAL score between the highest rated statement and the lowest is 0.54; respectively “When excellent service providers in the ‘safety at work’ industry promise to do something by a certain time, they do”, “Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will provide the service at the time they promise to do so” and “Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will have their customer’s best interests at heart” (all with a SERVQUAL score of 4.59)

and “Excellent service providers have modern looking equipment” and “Excellent service providers have error free records” (both with a score of 4.05).

This gives an idea of the expectations of customers when it comes to excellent service providers. They expect the service on time and at the promised time and they expect excellent service providers to have their customer’s best interests at heart.

On the other hand, customers expect less from an excellent service provider when it comes to modern looking equipment and having error free records. Apparently, customers do not care so much for modern looking equipment as long as the service is excellent. For error free records, this might be seen in a different perspective. It is likely that customers do want error free records, but realize that it is too much to expect that. This might come from their own perception that it is difficult to keep all your records error free. And because the customers can relate to this statement, they are less expectant or demanding.

5.2.2 SERVQUAL score perceptions

The second 22 questions were specifically about IVM. The average outcomes per question are displayed below.

Statement	Minimum	*****imum	Mean
Tangibles			
IVM heeft modern uitziende apparatuur.	2	5	3.74
IVM heeft aantrekkelijk ogende faciliteiten.	3	5	3.89
IVM heeft nette medewerkers.	2	5	4.10
IVM heeft visueel aantrekkelijk materiaal afgestemd met de service (zoals lesmateriaal en folders).	3	5	4.00
Reliability			
IVM doet op tijd wat beloofd is.	2	5	3.73
Als een klant een probleem heeft, toont IVM interesse in het oplossen van het probleem.	1	5	4.00
IVM verleent een dienst meteen de eerste keer goed.	2	5	3.73
IVM verleent de dienst op het tijdstip dat zij beloofd hadden.	2	5	3.91
IVM heeft foutloze gegevensbestanden.	1	5	3.19
Responsiveness			
Werknemers van IVM geven een tijdsindicatie wanneer de service verleend zal worden.	1	5	3.62
Werknemers van IVM laten klanten niet onnodig wachten.	3	5	3.95
Werknemers van IVM zijn altijd bereid om klanten te helpen.	4	5	4.33

Werknemers van IVM zijn nooit te druk om de verzoeken van een klant te beantwoorden.	3	5	4.11
<i>Assurance</i>			
Het gedrag van werknemers van IVM wekt vertrouwen.	3	5	4.14
Ik voel mij veilig in interacties met IVM.	3	5	4.05
Werknemers van IVM blijven beleefd.	4	5	4.43
Werknemers van IVM hebben voldoende kennis om vragen van klanten te beantwoorden.	3	5	4.05
<i>Empathy</i>			
IVM geeft de klant individuele aandacht.	3	5	4.14
IVM heeft bedieningstijden die geschikt zijn voor alle klanten.	2	5	4.05
Werknemers van IVM geven persoonlijke aandacht aan klanten.	3	5	4.00
Werknemers van IVM hebben het beste met hun klanten voor.	3	5	4.19
Werknemers van IVM begrijpen de speciale wensen van hun klanten.	2	5	3.90

Table 3. SERVQUAL score perceptions

The average SERVQUAL scores per topic for the perception of the service quality of IVM yield the following:

Average Tangible SERVQUAL score	3.9325
Average Reliability SERVQUAL score	3.712
Average Responsiveness SERVQUAL score	4.0025
Average Assurance SERVQUAL score	4.1675
Average Empathy SERVQUAL score	4.056
Total:	19.8705
Average (= Total / 5) SERVQUAL score for the perception:	3.9741

Table 4. Average SERVQUAL scores of perceptions per dimension

Here, the average scores lie further apart than with the scores of the expectations (a minimum of 0.4555 opposed to 0.1115 at the expectations). This means that the customers are more divided about their perception of the service quality of IVM. Since every customer is unique and has different experiences with the service quality of IVM to base their experience on, a more divided result in SERVQUAL score for the

perception of service quality at IVM was to be expected.

Customers of IVM rate the service quality of the reliability dimension the lowest.

Looking at the individual statements, it seems that mostly the statement ‘IVM has error free records’ was not agreed upon by many customers. This statement has the lowest SERVQUAL score of all statements.

The second lowest rated statement can be found under responsiveness, namely the statement that ‘employees at IVM tell you exactly when services will be performed’, which has a SERVQUAL score of 3.62.

These two statements, together with the statement ‘When there is a problem, IVM shows interest in solving the problem’, are the only statements to which a customer strongly disagreed. Probably this customer or these customers had negative experiences regarding these 3 statements.

Looking at the individual results, the range of scores is wider. The minimum and maximum scores show more width and the SERVQUAL scores range 1.24 from minimum to maximum. The statement “IVM has error free records” scores the lowest (3.19), while “Employees of IVM are consistently courteous with you” scores the highest (4.43). Interestingly, the second highest scored statement is “Employees of IVM are always willing to help customers”, scoring 4.33. The two highest scoring statements can be related to the category ‘friendliness’, or any other category with a similar meaning. Apparently IVM does well when it comes to being friendly, helpful and courteous.

Though not absent, not many statements were answered with ‘strongly agree’. At every statement, at least one customer said he/she strongly agreed with the statement. At the statements about expectations, more customers strongly agreed with statements.

The final Gap scores can be found by subtracting the score of expectations from the score of perceptions.

5.2.3 Calculating the average SERVQUAL scores

Dimension	Expectations	Perceptions	Gap scores
Tangibles	4.2625	3.9325	-0.33
Reliability	4.374	3.712	-0.662
Responsiveness	4.305	4.0025	-0.3025
Assurance	4.3725	4.1675	-0.205
Empathy	4.282	4.056	-0.226
Total	21.596	19.8705	-1.7255
Average SERVQUAL score	4.3192	3.9741	-0.3451

Table 5. Average SERVQUAL scores combined

The difference between expectations and perceptions is the final gap score. The highest gap score on a dimension and the lowest one, differ only about 0.46. Next to that, the gap scores are all negative, meaning that for no dimension customers of IVM perceived the service quality actually delivered as better than expected.

The final total SERVQUAL score is -0.3451, meaning that all together, customers have higher expectations from a good service provider than IVM can deliver.

5.2.4 Statistical approach to the SERVQUAL score

Because the methodology to interpret the results of the SERVQUAL method does not consider statistical relevance, one cannot establish the significance of the final SERVQUAL score. Therefore, a paired samples T-Test is conducted, since the two sets of 22 questions are paired (service providers in general opposed to IVM specifically). Using an Alpha of 5%, when $P < 0.05$ the difference is statistically significant.

The results of the paired samples T-Test show the following:

Paired statement	Difference in mean	P-value
Tangibles		
Een goede dienstverlener / IVM heeft modern uitzienende apparatuur.	0.263	.205
Een goede dienstverlener / IVM heeft aantrekkelijk ogende faciliteiten.	0.263	.056
Een goede dienstverlener / IVM heeft nette medewerkers.	0.381	.042*
Een goede dienstverlener / IVM heeft visueel aantrekkelijk materiaal afgestemd op de service (zoals lesmateriaal en folders).	0.300	.083
Reliability		
Een goede dienstverlener / IVM doet op tijd wat hij beloofd heeft.	0.864	.001*
Als een klant een probleem heeft, toont een goede dienstverlener / IVM interesse in het oplossen van het probleem.	0.524	.045*
Een goede dienstverlener / IVM verleent een dienst meteen de eerste keer goed.	0.409	.059
Een goede dienstverlener / IVM verleent de dienst op het tijdstip dat hij beloofd heeft.	0.682	.006*
Een goede dienstverlener / IVM heeft foutloze gegevensbestanden.	0.952	.001*
Responsiveness		
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM geven een tijdsindicatie wanneer de service	0.571	.002*

verleend zal worden.		
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM laten klanten niet onnodig wachten.	0.350	.110
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM zijn altijd bereid om klanten te helpen.	0.190	.296
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM zijn nooit te druk om de verzoeken van een klant te beantwoorden.	0.105	.650
<i>Assurance</i>		
Het gedrag van werknemers van een goede dienstverlener / IVM wekt vertrouwen.	0.238	.171
Ik voel mij veilig in interacties met een goede dienstverlener / IVM .	0.143	.379
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM blijven beleefd.	0.048	.771
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM hebben voldoende kennis om vragen van klanten te beantwoorden.	0.476	.029*
<i>Empathy</i>		
Een goede dienstverlener / IVM geeft de klant individuele aandacht.	0.095	.540
Een goede dienstverlener / IVM heeft bedieningstijden die geschikt zijn voor alle klanten.	0.158	.482
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM geven persoonlijke aandacht aan klanten.	0.095	.576
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM hebben het beste met hun klanten voor.	0.429	.016*
Werknemers van een goede dienstverlener / IVM begrijpen de speciale wensen van hun klanten.	0.450	.046*

Table 6. Paired samples T-Test for the SERVQUAL questionnaire; P-values with ‘ * ’ are significant.

Out of the 22 pairs, nine prove to be significant (with a further three being very close to significant).

Since the sample used (22 respondents) can be seen as small, the chance of obtaining significant differences is smaller than when one uses a big(ger) sample. On the other hand, when such a small sample yields results that are significant (i.e. $P < 0.05$), these results become more meaningful.

Every dimension has at least one statement where the difference in mean (thus the SERVQUAL score) is significant.

The dimension ‘Reliability’ however, has 4 out of 5 statements with a significant difference in mean, and one statement very close to being significant. The explanation for the fact that a whole dimension has differences in mean that prove significant, is that customers answered very uniform on this dimension, both for expectations and perceptions. Next to that, customers also reported the biggest gap on the dimension of reliability, with a SERVQUAL score of -0.662.

5.2.5 Grade

The final question of the questionnaire was a control variable, asking respondents to give IVM a grade, ranging from 1 to 10 (10 being very good). The results are as follows:

Question	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
Als u IVM een rapportcijfer zou moeten geven tussen 1 en 10, welk cijfer zou u IVM dan geven?	21	6	9	7.524	0.8584

Table 7. Grades given by customers of IVM

In conclusion, none of the respondents give IVM a failing grade (below 6). The mean is 7.5, with a tendency towards a normal distribution, although the size of the sample does not allow for bold conclusions.

5.3 Combining the qualitative and quantitative results

Where the qualitative results cover all seven gaps, the quantitative results are only aimed at assessing gap 5, the customer gap. Therefore, this subchapter will attempt to set out the results of the quantitative study by involving the qualitative results. The quantitative results from table 5 show that on every of the five dimensions, IVM scores a negative gap score. The qualitative results from 5.1.5 also indicate a gap between customer expectations and perceptions regarding IVM's service quality. Below, the customer gap will be scrutinized by looking at all five dimensions individually. Here, the aim is to use the qualitative results as enhancement and contribution to the meaning and interpretability of the quantitative scores.

5.3.1 Tangibles

The dimension tangibles obtained a gap score of -0.33, meaning customers expected more of the tangibles of IVM such as the employees, equipment and facilities. The interviews give a different perspective, with customers finding the employees of IVM "skilful and knowledgeable" (Mr *****, Mr *****), "well trained" (Mr *****) and "customer oriented" (Mr *****). The equipment is of good quality (a.o. Mr *****) as well as the facilities. However, Mr ***** finds the training location they are using "very outdated". Next to that, multiple customers say the billing is "unprofessional" (a.o. Mr *****, Mr *****, Mr *****).

Whereas some customers are very positive about the tangible aspects of IVM, some others do have suggestions for improvement. Therefore, a gap score of -0,33 appears to match with the qualitative results.

5.3.2 Reliability

The reliability dimension shows the biggest gap of all five dimensions; -0.662. The customers that were interviewed describe IVM as “a reliable partner” (Mr *****), “being quick to respond” (Mr *****) and “being very consistent” (Mr *****). A few customers express their dissatisfaction of IVM’s reliability, such as Mrs ***** , who says “back-office processes often go wrong”, and Mr *****: “we have bad experience with IVM not being able to do things they promised to do or not on time”. This last statement matches with the quantitative results in which customers indicated that they expected a good service provider to do things they promised on time, but where these expectations were not met. The perceptions differed significantly from the expectations. Mrs ***** , who states that IVM “failed to communicate about changes in their contacts or about the taken actions stemming from a remark or complaint”, confirms the statement about ‘showing an interest in solving the problem’, for which customers had higher expectations than what they perceived; also this statement differed significantly as can be seen in the quantitative results.

Finally, Mrs ***** expresses her dissatisfaction because IVM could not live up to the quality that was expected.

Considering the dissatisfied remarks from some of the customers, the negative score of the quantitative study seem to match with the results of the qualitative study.

5.3.3 Responsiveness

Responsiveness is about having or making time for the customer, not let them wait and being willing to help them. IVM scores -0.3025 on this dimension.

Mrs ***** names “the quick responding of IVM as one of her strong points”. Mr ***** finds “communication to be really easy within IVM”. That IVM is able to respond to ad hoc requests is backed by multiple customers (Mr ***** , Mr ***** , Mr ***** , Mrs *****).

Also, Mr ***** states that “IVM is never overcharged; they take on anything and have the will to understand the customer and act in the best interest of the customer”.

But, points of improvement were also raised: Mr *****; “IVM can act a bit faster and communicate better and more frequently about the taken actions” and Mr *****: “The proactivity of the back-office should increase, meaning better communication and feedback”.

All in all, customers seem quite satisfied with the responsiveness of IVM. However, some negative remarks explain why IVM received a negative gap score on this dimension.

5.3.4 Assurance

In the assurance dimension, it is about the politeness of employees in interactions with customers, the knowledge to solve problems of customers and about entrusting the employees.

IVM scores -0.205, the best score of all dimensions. This suggests that customers find IVM and the employees of IVM assuring. This is also shown in the interviews, where employees of IVM are found to be knowledgeable (a.o. Mr ***** , Mr ***** , Mr *****). This contradicts with the statement “Employees of IVM have enough knowledge to answer questions of customers”, which turned out to differ significantly with “A good service provider”. In other words, customers stated that they expected employees to be knowledgeable, but perceived the employees as less knowledgeable as expected. In the qualitative data, nothing can be found that points to the same direction.

Also, all customers state that they find the contact they have with IVM always very pleasurable. Employees of customers are considered friendly by all customers. In general, not much is said about the assurance of IVM, which would mean that customers think of this as being natural. Since no negative things are said regarding the assurance of IVM, the score of -0.205 might not be representable and could be allocated to the margin of error.

5.3.5 Empathy

Whether or not IVM can recognize the needs of customers and act accordingly is what is tested in the empathy dimension. With a score of -0.226, this is the second smallest gap for IVM.

Mr *****: “IVM tries its best to adjust the service to the desires of the customer”, “IVM is able to fill in the needs of the customer”, Mr ***** says, and Mr ***** states that “IVM has the will to understand the customer and responds to this”. All in all, customers are positive about the extent of empathy that IVM carries out towards the customers.

The statements about employees wanting the best for the customer and employees understanding the needs of the customer, both had significant differences between the expectations and perceptions of the customers.

However, these two findings do not make an appearance in the qualitative results.

Moreover, customers seem satisfied with IVM when it comes to the proactivity of the employees and the effort IVM makes to best help a customer. But, some employees describe a situation in the past where IVM was doing not as well, regarding understanding the needs of customers and acting accordingly. This might explain the negative score, since some customers might still experience this, or still have memories of this situation.

5.4 Filling in the SERVQUAL model

The SERVQUAL model has been used throughout this paper as a framework to measure service quality. Now that all seven gaps are assessed, the model can be filled in to give a visual overview of the gaps present and absent at IVM. Note here, again, that only the customer gap was measured quantitatively and can be indicated with a score. All other gaps were derived from semi-structured interviews, and indicating the size of the gap would be too subjective and prone to change in the dynamic environment.

Below, the figure is filled in for IVM. Red indicates that a gap is present, green means that this gap is not present at IVM.

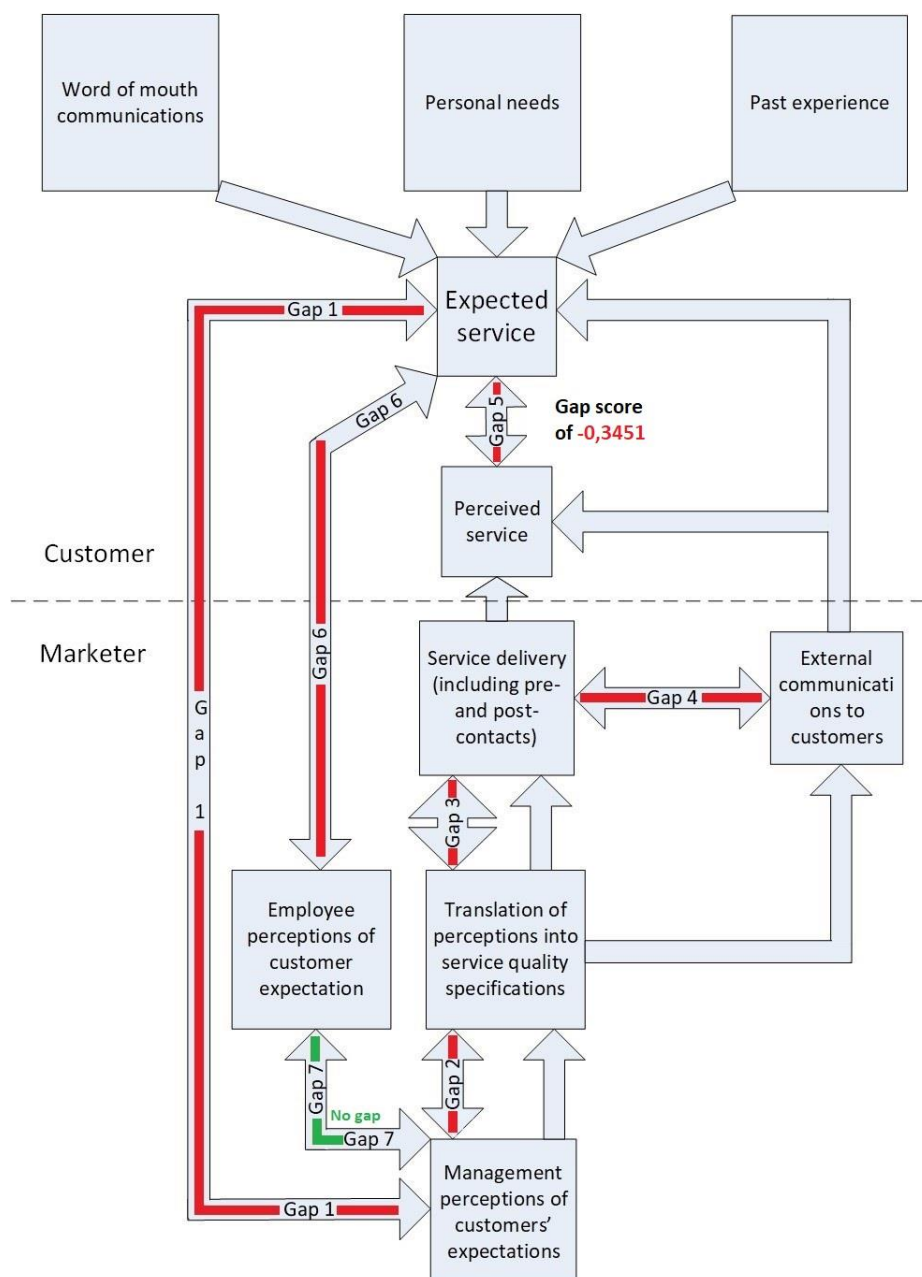


Figure 2. The SERVQUAL model applied to IVM. Red means the gap is present, green means absent.

In conclusion, the qualitative study shows that gaps 1 to 6 are present at IVM; gap 7 is the only one that is absent at IVM.

The quantitative study was only aimed at gap 5, the customer gap. With a score of -0.3451, the customer gap is also open at IVM.

Finally, the quantitative results were explained by the qualitative results. Statements for which customers had significantly higher expectations than perceptions, were compared to interview results. Most of the scores of the five dimensions in the customer gap were explained that way. Only the dimension of assurance was found to have a negative score in the quantitative data, but this did not relate to the findings of the qualitative data, where no customer was negative about the assurance of IVM.

5.5 Discussing the causes for the existence of the gaps

All seven gaps as defined by Parasuraman et al. (1985) were looked for at IVM to assess their presence. The gaps will follow below, one by one, where the extent to which the gap is present will be stated, together with an explanation for the cause of its existence and ways to close the gap.

5.5.1 Gap 1

There is a gap between customers' expectations and management perception of these expectations.

Possible causes for this gap could be because IVM did not do sufficient market research to gain insight in what customers want. Another cause could be that management did not listen well enough to employees, who are in touch with the customer on a daily basis.

To overcome this gap, IVM could ask customers what they would expect from IVM. Here, it has to be taken into account that it is very unlikely that customers will answer uniformly. Every customer has his/her own sets of norms, values, attitudes and therefore expectations of the service quality. Customization, therefore, might be key to deliver good service quality.

5.5.2 Gap 2

A gap was found between the management's translations of perceptions of the customer expectations and the service quality specifications.

This gap may be caused because IVM did not yet go far enough in their commitment to the desired customer intimacy strategy, meaning that concrete actions to reach customer intimacy are still lacking. Also, no clear goals are set for employees to reach. Therefore, finalization of the translation of the perceptions is unlikely to be achieved. The management of IVM could start implementing the customer intimacy strategy in the organization, translating the strategy into concrete actions, thereby setting guidelines and goals for employees.

5.5.3 Gap 3

A gap exists between the service quality specifications as defined by the management team and the actual service delivery by the employees of IVM.

This gap is caused due to employees that cannot deliver the service quality as intended by management. Either management did not specify the service quality specifications enough, the employees are not well-trained enough or a combination hereof.

To prevent this gap from occurring, there should be clear service quality specifications and employees must be trained to know what is expected from them. When employees are trained and know what is expected, but still cannot deliver the high service quality, this indicates a poor employee-job fit and firing the employee must be considered.

5.5.4 Gap 4

There is a gap between communication to customers and actual service delivery of IVM.

Cause for this gap may be bad internal communication or overpromising of the management to customers. However, neither of these can be claimed based on the collected qualitative data.

To close the gap, IVM should agree upon one clear message that they want to send out to customers. If this message is customer intimacy, IVM should make sure as to specify this concept into one clear, uniform message.

5.5.5 Gap 5

Based on the qualitative data, there is a gap between the expected service by customers and actual service delivered by IVM.

Customers have certain expectations based on their own experience or experience from others. Customer' expectations, however, are hard to control. Therefore, the cause for the existence of gap 5 should be sought at IVM. Management and employees of IVM have not been aligned with the customer, which is the reason expectations are not met. A precise cause for this gap or ways to close the gap, are difficult to point out, since all other 6 gaps contribute to the existence of gap 5. When all 6 gaps are closed, gap 5 (the 7th gap in this case) will be closed too.

5.5.6 Gap 6

A gap is found between employees' perceptions of customer expectations and customer expectations.

Cause for this gap at IVM could be that employees feel that they are more in touch with customers than management is and that because of that, they know better. Or if they do not think they know better, they might act upon customers' wishes ad hoc, meaning they will have to improvise and cannot follow specific service quality specifications as set by management.

By training employees and establishing good means of communication between employees and management, this gap can be closed.

5.5.7 Gap 7

There is no gap between employees' perceptions of customer expectations and management' perceptions of customer expectations.

Both employees and management agree on the perception that customers expect and want high service quality, which implies that pursuing the customer intimacy strategy is the right one.

5.6 Closing the gaps

Following the seven gaps in consecutive order, steps can be summed up here as a guide for IVM to reach their goal.

First of all, the management of IVM needs to get a good idea of what service customers expect. This involves all types of customers, which makes it difficult. It is very well possible that different customers want different things. Secondly, the management need to translate their perception of what customers want into service quality specifications; concrete actions that employees can undertake and that is in line with the expectations of customers. The difficulty lies in the fact that every employee has more or less specific and unique tasks. Creating service quality specifications must therefore be done individually per employee. In this process, it is good to involve the employee since he/she knows his/her tasks best and can give input or feedback on certain ideas. By involving employees, chances are higher that employees understand the meaning and benefit and will more likely and quicker start executing the service quality specifications.

Of course, thirdly, employees need to carry out these service quality specifications

well and as they were meant to by the management. It is important to make sure that employees understand the service quality specifications and are capable of executing these; meaning they have to be facilitated both in tangible and intangible terms. This means educating employees about everything the strategy entails but also giving employees the freedom of- and the means to acting customer oriented are crucial for closing this gap. Also, management should make sure that all the employees are suitable for the job, meaning that if an employee is not able to carry out the service quality specifications, not even after extra training, they should be let go.

Fourthly, the message that the management sends to the customers about the service delivery should perfectly reflect the actual service delivery. When management makes claims about a certain service delivery, they have to be certain that employees can actually deliver. The pitfall here is overpromising, when the management of IVM carries out a message of service quality that cannot be delivered. Besides attempting to always give the customer what he wants, it is of vital importance to know what IVM can and cannot do.

Fifthly, management will need to communicate their perception of customers' expectations of the service to the employees. However, these employees also have customer contact and develop perceptions of their own. To avoid this to negatively influence the service delivery, management and employees need to keep communicating about their perceptions of what customers want. Their perceptions need to be perfectly aligned in order to deliver service that customers expect. An important note here is that it is very unlikely that only the management or only the employees of IVM are right about the service quality expectations of customers. A discussion is needed to reveal all perceptions that employees and members of the management have about customer expectations. Again, it must not be forgotten that every customer is different so that there is no one answer. When different perceptions about the expectations of one individual customer reign, it might be best to ask the customer, the most important thing being that the perceptions of management and employees are aligned.

And finally, when this all is reached, customers can look forward to service that they expected. The next step here would be delivering service that is more than customers expect. Only then the SERVQUAL score can be positive.

6 Conclusions

The research question of this paper was:

What is the gap between IVM's customers' expectations of the quality of services provided by IVM and their perceptions of the quality of services actually delivered?

The sub questions were:

- Do any of the seven gaps of the SERVQUAL model seem to be present at IVM?
- How can the existence of one or multiple gaps be explained?
- What are the implications for the focal organization?

Using the SERVQUAL model as a framework, a qualitative study was conducted to explore all seven gaps. The SERVQUAL instrument provided quantitative data regarding gap 5, the customer gap.

It was found that according to the qualitative data, gaps 1 through 6 are present at IVM. Only gap 7, the alignment gap, does not exist at IVM.

Below a short summary of the conclusions of the main research question and the sub questions is given. In the discussion chapter, causes for the existence of these gaps will be explained, together with the implications for IVM and recommendations to close the gaps.

Gap 1, the knowledge gap, exists at IVM because even though the management of IVM has perceptions of the expectations of customers, these perceptions are not generalizable to every single customer, since every customer is unique and has different expectations. This implies that in order for the management of IVM to know what every customer expects and therewith close the knowledge gap, customers should be asked more directly what they expect. That is the best way to find out customer' expectations.

The policy gap, gap 2, is present at IVM and its existence can be explained by the conclusion that the management of IVM has not yet translated their perceptions of customer' expectations into service quality specifications. Because of that, employees do not have sufficient guidelines to execute the strategy as intended by the management of IVM. Identifying concrete actions that every employee can take in line with the customer intimacy strategy and making sure that every employee understands these fully, will help close the policy gap.

Due to the customer intimacy strategy that is not yet fully implemented in IVM and carried out by all employees, the delivery gap, gap 3, is present at IVM. By educating all employees and facilitating a customer-oriented culture where employees are in no way impeded to serve customers in the best way possible, the delivery gap can be closed.

Customers of IVM have no idea about the strategy that IVM pursuits, but employees are well aware hereof. This indicates a gap between what the management of IVM communicates to customers and the actual service delivery by employees; gap 4. When

the management of IVM communicates more clearly to customers about the chosen strategy, gap 4 would be closed.

The customer gap, gap 5, is a function of all other six gaps and is therefore open until all other gaps are closed. Next to that, with a SERVQUAL score of -0.3451, the customer gap can be considered present at IVM.

Gap 6, the distance gap, describes a possible gap between the perceptions of the employees about the expectations of customers and the service delivery. At IVM, employees have different perceptions of customer' expectations and serve the customer mostly as they think is right. This gives customers a different service experience every time they meet another employee. By setting service quality specifications, employees will act more aligned.

The perception of customer expectations can differ between management and employees, especially because their relationship with the customer is on a different level. This gap, gap 7, does not seem to be present at IVM, where both management and employees agree that customers want high service quality and therefore that customer intimacy is the right strategy.

Finally, to answer the main question about whether or not there is a gap between customer expectations of the quality of services provided by IVM and their perceptions of the quality of services actually delivered, both the quantitative data obtained by the SERVQUAL instrument and the qualitative data can be used.

The gap between customer expectations and perceptions of the service is also described as gap 5, or the customer gap. According to the qualitative data, this gap is present since multiple customers state that their expectations were not exceeded, with employees of IVM concurring, saying that only a part of the customers have their expectations met.

The quantitative data shows a score of -0.3451, meaning that expectations of the service quality are higher than the perceptions. Though varying in size, a gap was present at all five dimensions of IVM's service quality.

For IVM, the presence of the customer gap means that customers expect more than what they perceive from IVM. This leaves a negative impression on customers, who expect more. By closing gaps 1 through 4 and gap 6, gap 5 will be closed as well.

6.1 Concluding remarks

Despite the limitations of this study, this paper does give a good indication of the service quality of IVM. The goal of this paper was to assess the size of the gap between expected service and perceived service by the customers of IVM. This was done by conducting an exploratory qualitative study and a quantitative study. Both have yielded valuable information for IVM to use in order to improve their service quality.

Next to that, this paper has tried to assess the seven gaps by holding semi-structured in-depth interviews with customers, employees and members of the management of IVM. The results hereof proved to be difficult to interpret unambiguously, showing the need for an instrument to measure all seven gaps.

Finally, the SERVQUAL instrument to measure the gap between customers' expectations and perceptions of service quality as used in this paper might not any longer be the best method to measure service quality. The question raised in this paper is whether the SERVQUAL score indicates the quality of the service according to the contemporary standards of service quality. Future research is needed to shed light on the evolvement of the meaning of the concept service quality.

7 Discussion

The research performed in this study, the instruments used and the outcome hereof all make for debate. The choices, trade-offs and assumptions made have to be scrutinized and a critical view on this paper will show what future research could improve.

Both qualitative and quantitative research has been conducted in this paper. For both, certain limitations inhibit the generalizability, validity and/or reliability of the results. Especially the quantitative research was faced with a low sample size and a low response rate. The results obtained from this were shown in the results chapter, but serious doubts have to be placed upon the reliability of these results. The main limitations of this paper are discussed below.

7.1 Theoretical implications

As shown in the theory section, the SERVQUAL method with its associated instrument, is the oldest and most used instrument to measure service quality. This instrument endured a lot of criticism by various authors that found flaws in the model or tried to prove another model suited better.

In this study, it proved useful to assess the service quality of IVM by comparing the expectations and perceptions of customers in the form of the SERVQUAL score. The typical use for which the SERVQUAL instrument was designed, was to measure service quality of a service firm in the B2C industry. Parasuraman et al., however, argue that the instrument is widely applicable in any industry and any organization. This is again proven in this study, where the focal organization, IVM, is a B2B organization with a core business that is multifold; purely service delivery next to delivering products. This stretches the applicability of the SERVQUAL model beyond B2C.

There has been some debate about whether or not the SERVQUAL method is applicable in a B2B setting (Wouters, 2004). For example, Gounaris (2005) shows that when the SERVQUAL instrument is applied to big customers of companies such as consultants, banks, software developers and freight shipping providers; the instrument suffers from methodological problems. The four industries chosen do not compare with IVM. IVM is much smaller and has customer contact on a different and more informal level. Next to that, companies like consultants or shipping providers relate less to service quality dimensions like tangibles. All in all, the respondents of the study of Gounaris cannot be compared with the customers of IVM. Pitt et al. (1996) noted that the SERVQUAL instrument yielded results with good validity and reliability in a B2B setting. This study also shows that it is possible to use the SERVQUAL instrument to assess service quality in a B2B setting.

When looking at the debate of the applicability of the SERVQUAL instrument in a B2B setting from the perspective of service dominant logic, the answer seems clearer. Service dominant logic (S-D) suggests that products be treated as a tool to support a service. In that logic, a car manufacturer is not merely selling cars, but mobility services.

This would mean, that all businesses everywhere, regardless of the industry or customers, are basically selling services, and the quality of this is measurable. However, there are dozens of examples where using the SERVQUAL instrument to

measure the service quality of a business does not apply, or at least not in its current form. Take only the tangibles dimension of the instrument; this does not apply to a lot of businesses these days since they only operate online (Zalando, Bol.com etc.). For these types of businesses, the same applies to parts of the other dimensions that relate to personal contact; there is no face to face contact between customer and seller / employee.

Concluding, in theory, the SERVQUAL method with its corresponding instrument are applicable to every business in any industry. However, modifications have to be made to the survey. Future research should find out if it is possible to design one instrument to use for every business in any industry, if different instruments need to be designed per industry, or if every individual business needs to modify the instrument to fit that particular business.

The SERVQUAL instrument exists of a survey which is sent out and filled in digitally. The low response rate in this study has shown that an online survey in contemporary times, where individuals are flooded with requests for feedback, might jeopardize the whole study. As in this study, a low response rate might be the result. A low response rate, which might include response bias, can pose a serious threat to the study's reliability.

Future assessments of the SERVQUAL score should consider the risks of using an online survey. Next to that, a solution has to be found for the dropping response rates as a result of the abundance hereof.

Regarding the B2B applicability of the SERVQUAL instrument; this study has shown this is possible. Future research that clearly shows when the SERVQUAL instrument can be used in a B2B setting with specific conditions and adaptations would benefit not only the literature around service quality, but also all B2B industries interested in their performance regarding service quality.

7.2 Discussing the implications for IVM

IVM is striving to reach customer intimacy. For them, insight into their service quality performance is beneficial for reaching this goal.

The conclusion of this paper is that IVM has not reached their goal yet. For customer intimacy, a business needs to have high service quality and at least meet the expectations of customers.

The results of this study can be used by IVM as a critical reflection of their performance regarding service quality. The information derived from the interviews can yield insight into the strengths and weaknesses of IVM. This allows the management to focus on consolidating the strengths, such as the knowledge of employees and the flexibility of the company, and to start improving the weaknesses, such as the back-office. The SERVQUAL model offers support by granting an overview and adding specificity to the concept of service quality. This should help IVM to get an even better idea of service quality but more importantly, to know what gaps can occur in the process. Knowing about the existence of the gaps is the first step to closing the gaps.

7.3 Sample size and nonresponse

Samples sizes are often up for discussion with researchers disagreeing on the response rates (Biersdorff, K. K. (2009). In this paper, the total population is estimated around 2000 customers. With a sample size of 22 customers and using a 95% confidence

level, the margin of error is 19,05%. This means that the found results of the quantitative data have a margin of error of 19,05% above or below the found results. This margin is rather large, giving the results less reliability.

7.3.1 Qualitative research

The qualitative research is based on 40 interviews; 3 with members of the management, 13 with employees and 24 with customers.

The 3 members of the management that were interviewed were quite uniform when it came to their opinions. Despite that, more interviews with the management may have resulted in a stronger outcome.

The other point of discussion that has to be risen, is that of questionable generalizability. The customers were selected using purposive sampling, done by IVM. Even though they were transparent about their choices and explained those, it is statistically very unlikely that the sample chosen (including management and employees as well as customers) is a perfect representation of the entire population and therefore allows for generalization.

However, because the sample did prove to be very diverse (both at IVM internally as among the customers) in terms of length of the relationship with IVM and nature of the relationship (i.e. the business unit), it is assumed here that the sample used in the qualitative research comes close to being a perfect representation. At least close enough to draw conclusions based on this sample.

7.3.2 Quantitative research

Besides the interviews, a survey was also conducted among customers of IVM. For this, 198 e-mail addresses were selected by an employee of IVM who had access to these addresses. Due to privacy legislation, it was not allowed to gain more information about the customers of which the addresses were selected. This legislation also obstructed the possibility of approaching nonrespondents. Therefore, nonresponse bias is a serious issue in this research; though the data does not show that all customers are very satisfied or dissatisfied with IVM, chances are that mostly customers with a strong opinion answered to the survey. These may be customers that have been working with IVM for some years and are very happy about this collaboration, or customers that recently had problems with IVM and wanted to 'vent' this dissatisfaction in this survey.

The high nonresponse can also tell something about the service quality of IVM. Customers do not grant IVM their time to fill out a questionnaire, which means that IVM is not that important to them. However, because the actual cause for the high nonresponse is not known, nothing can be said about the meaning of the high nonresponse.

Next to that, from the 137 valid e-mail addresses, only 21 respondents filled out the survey completely. This gives a response rate of 15,3%. As mentioned in chapter 4, a response rate of 15,3% is considered low and brings issues about the reliability of the data.

More about the non-response rate can be found in 8.2.

Finally, the sample population does not seem generalizable since one business unit of IVM (detaching) is not represented at all in the sample and one business unit (consulting) is underrepresented. This too causes a low reliability of the quantitative

research. To get a more reliable SERVQUAL score next time, future research has the SERVQUAL instrument applied to a larger number of customers that are more equally distributed in terms of their relationship with IVM, such as length and nature of the relationship.

In conclusion, the results of the quantitative research in this paper are highly questionable due to the lack of reliability. The results are nevertheless used, since they show, be it with a large margin of error, the service quality of IVM. This exact quantitative research can be repeated in the future to determine any progress in IVM's SERVQUAL score compared to the score in this study. In other words, this study turns out to be a step in the direction of measuring IVM's service quality whereby showing that there is no simple and unambiguous way to do this. Despite the SERVQUAL method to be the most used model for measuring service quality, it might be concluded that this is not always the case, or that this is not the case anymore in modern times, since the meaning of service quality might have changed. It is therefore recommended that future research is directed towards studying service quality in a modern-day context and developing a framework to measure service quality.

7.4 Survey fatigue

As mentioned in 7.1.2, the response rate of the quantitative research can be considered as low. This has serious effects on the reliability and the non-response bias.

From the start of the 2000's onwards, low response rates were seen more and more often. Also, multiple authors saw a rise in people that got overloaded with unwanted e-mails, among others e-mails with surveys (NUE Internet Surveys, 2000A; Sheehan, 2001; Galea S & Tracy M., 2007), sometimes even over 39 unwanted e-mails per day only at the workplace. This may cause "a saturation in the willingness to help fill out a survey when there is nothing in it for them" (e.g., de Heer, 1999; Steeh et al., 2001; Tortora 2004; Curtin et al., 2005).

However, Mealing et al. (2010) conducted a study in which they compared two studies drawn from the same population where one had a response rate of 18% and the other a response rate of 60%. Nevertheless, the results were extremely consistent.

And Holbrook et al. (2007) evaluated national surveys only to find that studies with a lower response rate (sometimes as low as 5%) were marginally less accurate than the studies with a high(er) response rate.

Because technology made it so easy to ask customers for feedback to try and improve the service quality, customers have become fed up with taking time to fill out surveys. Businesses anticipated on this by allotting a price among the participants to try and get people to fill out the survey. Of course, the question that arises here is to what extent this data is useful and to what extent do respondents fill out the survey truthfully, since respondents may fill out the survey just to be eligible for the price.

Between January 1996 and December 2003, a total decrease in response rate of 16,4% was found (Tortora, 2004). At the time of writing, it is 2017, and forecast was that the trend would continue, meaning that the response rate now is even lower as it was then.

It is clear that response rates through surveys are in a downward trend. Survey fatigue is looming and e-mail is used more and more for unsolicited mail, in which surveys

disappear.

Perhaps the personal approach should be dusted off and put to use again or perhaps the survey altogether is reaching its end as an instrument.

Taking all of these arguments into account, it begs the question whether the survey as an instrument to collect quantitative data is still a useful instrument, or if this method is no longer useful due to its high non-response rates and the therewith associated possible response-bias. This raises the question in what way data can be collected within quantitative research.

7.5 Interviews not validated

Next to that, qualitative research was conducted in this study in the form of semi-structured in-depth interviews. These interviews were to explore all seven gaps, but the question arises to what extent this would be a good way to measure the seven gaps.

For a start, the questions were not validated for measuring the seven gaps. The questions were aimed towards exploring the topic of service quality at IVM; there was no intention to create and validate a model to assess all seven gaps. This model has to date not been created by other authors either.

Finally, it proved to be difficult to assess the gaps with the result of the interviews. The SERVQUAL instrument clearly indicated the size of the gap in a number; the qualitative interviews are unable to do that. Therefore, future research should be done as to develop an instrument to measure all seven gaps, preferably using quantitative measurement so that the results are easily comparable.

8 Bibliography

Akan, P. (1995), "Dimensions of service quality: a study in Istanbul", *Managing Service Quality*, Vol. 5 No. 6, pp. 39-43.

Angur, M.G., Nataraajan, R. and Jaheera, J.S. (1999), "Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 13 No. 3, pp. 116-23.

Asubonteng, P., McCleary, K.J. & Swan, J.E. (1996). *SERVQUAL revisited: a critical review of service quality*, *The Journal of Services Marketing*, Vol.10, Number 6, p.62-81.

Avkiran, N.K. (1994), "Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12 No. 6, pp. 10-18.

Babakus, E. and Mangold, W.G. (1992), "Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation", *Health Service Research*, Vol. 26 No. 6, pp. 767-86.

Bernard, H. (1988). *Research methods in cultural anthropology*. Newbury Park, Calif.

Berg BL (2009) *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Seventh edition. Alliii and Bacon. Boston MA.

Berry, L.L., Bennet, D.R. and Brown, C.W. (1989), *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*, Dow-Jones-Irwin, Homewood, IL.

Biersdorff, K. K. (2009, September 16). How many is enough? The quest for an acceptable survey response rate. Retrieved June 16, 2017, from <https://kkbiersdorff.wordpress.com/2009/09/16/how-many-is-enough/>

Bojanic, D.C. (1991), "Quality measurement in professional service firms", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 7 No. 2, pp. 27-36.

Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991), "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Customer Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 375-84.

Brown, S. W., & Bond III, E. U. (1995), The internal market/external market framework and service quality: toward theory in services marketing. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 25-39.

Brummelhuis, B. (2007). *Onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening en de communicatie van Algemeen Pensioenfonds Wegener*.

Carman, J.M. (1990), "Customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 33-55.

- Carrillat, F.A., Jaramillo, F. and Mulki, J.P. (2007), "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 472-90.
- Caruana, A. and Pitt, L. (1997), "INTQUAL: an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 8, pp. 604-16.
- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2000). Assessment of the three-column format SERVQUAL: an experimental approach. *Journal of business research*, 49(1), 57-65.
- Chorn, N.H., (1991), "The "Alignment" Theory: Creating Strategic Fit", *Management Decision*, Vol. 29 Iss: 1
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2003). *Business research methods*.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on customer behavioral intentions in service environment", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-218.
- Curry, A. and Sinclair, E. (2002), "Assessing the quality of physiotherapy services using Servqual", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15 Nos 4/5, pp. 197-204.
- Curtin, R., Presser, S., & Singer, E. (2005). Changes in telephone survey nonresponse over the past quarter century. *Public Opinion Quarterly*, 69, 87–98.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1995). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Daniel, C. N. and Berinyuy, L. P. (2010), "Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction.", Umeå School of Business.
- Deutskens, E., De Ruyter, K., Wetzels, M., & Oosterveld, P. (2004). Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study. *Marketing letters*, 15(1), 21-36.
- Dijk, D.M. van (2011) Een KCC in de gemeente Oldenzaal!: wat wil de burger?
- Finn, D. and Lamb, C. (1991), "An evaluation of the SERVQUAL scale in a retailing setting", *Advances in Customer Research*, Vol. 18, pp. 483-90.

- Finn, A. (2005). Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research*, 8(2), 103-116.
- Franceschini, F., & Rossetto, S. (1998). Quality function deployment: How to improve its use. *Total Quality Management*, 9(6), 491-500.
- Gaakeer, T.L. I., (2008), *Servicekwaliteit en klantwaarde*.
- Galea S, Tracy M. Participation rates in epidemiologic studies. *Ann Epidemiol*. 2007;17:643-53
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA
- Grönroos, C. (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18 Iss: 4, pp.3-4.
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006) How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59–62.
- Gray DE (2004) *Doing Research in the Real World*. First edition. Sage Publications, London.
- Grossoehme, DH. (2014) Overview of qualitative research. *J Health Care Chaplain*. 2014;20:109–22.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage.
- Haksever, C., Cook, R. G., & Chaganti, R. (2015). Applicability of the gaps model to service quality in small firms. *Journal of Small Business Strategy*, 8(1), 49-66.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups. *Rand National Defense Research Inst santa monica ca*.
- de Heer, W. (1999). International response trends: results of an international survey. *Journal of Official Statistics* 15, 129–142.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2016). Code Saturation Versus Meaning Saturation How Many Interviews Are Enough?. *Qualitative Health Research*, 1049732316665344.
- Holbrook A, Krosnick J, Pfent A. (2007). The causes and consequences of response rates in surveys by the news media and government contractor survey research firms.

In: Lepkowski JM, Tucker NC, Brick JM, De Leeuw ED, Japac L, Lavrakas PJ, et al, editors. *Advances in Telephone Survey Methodology*. New York (NY): Wiley

Johns, N. and Tyas, P. (1996), "Use of service quality gap theory to differentiate between food service outlets", *The Service Industries Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 321-46.

Johnson, W.C. and Sirikit, A. (2002), "Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage", *Management Decision*, Vol. 40 No. 7, pp. 693-701.

Kanagal, N. B. (2016). *Issues in Marketing Strategy Implementation*. *International Business Research*, 9(11), 16.

Kang, G.-D. and James, J. (2004), "Service quality dimensions: an examination of Groönroos's service quality model", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 266-77.

Kilbourne, W.E., Duffy, J.A., Duffy, M. and Giarchi, G. (2004), "The applicability of SERVQUAL in cross-national measurements of health-care quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Nos 6/7, pp. 524-33.

Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.

Lovelock, C. H. (1981), —Why Marketing Management Needs To Be Different for Services, in *Marketing of Services*, J.H. Donnelley and W.R. George, eds., Chicago: American Marketing, pp. 5-9.

Markovic, S. (2006). Expected service quality measurement in tourism higher education. *Nase Gospodarstvo: NG*, 52(1/2), 86.

Mealing NM, Banks E, Jorm LR, Steel DG, Clements MS, Rogers KD. (2010) Investigation of relative risk estimates from studies of the same population with contrasting response rates and designs. *BMC Med Res Methodol*.

NUA Internet Surveys (2000a). E-mail driving growth of office workload[Online].

Ograjenšek, I. 2014. *SERVQUAL Surveys*. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online.

Over IVM. (n.d.). Retrieved May 29, 2017, from https://www.werkveilig.nl/view.php?action=view&Pagina_Id=11

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, volume 64, nummer 1 (lente 1988), p12-40

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 201-30.
- Pitt, L.F., Watson, R.T. and Kavan, C.B. (1995), "Service quality: a measure of information systems effectiveness", *MIS Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 173-87.
- Pitt, L., Morris, M. and Oosthuizen, P. (1996), "Expectations of service quality as an industrial market segmentation variable", *Service Industries Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-9
- Randhawa, G., Owens, A., Fitches, R., & Khan, Z. (2003). Communication in the development of culturally competent palliative care services in the UK: a case study. *International Journal of Palliative Nursing*, 9(1), 24-31.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. (1990), "Zero defections: quality comes to service", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 5, pp. 105-11.
- Roy, S. K., Lassar, W. M., Ganguli, S., Nguyen, B., & Yu, X. (2015). Measuring service quality: a systematic review of literature. *International Journal of Services, Economics and Management*, 7(1), 24-52.
- Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 2, pp. 193-215.
- Ryan F, Coughtan M. Cronin P (2009) Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*. 16,6, 309-314.
- Saleh, F. and Ryan, C. (1991), "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model", *Service Industries Journal*, Vol. 1, July, pp. 324-43.
- Scholz, C. (1987). *Corporate Culture and Strategy: The problem of strategic fit*. *Long Range Planning*, 20, 78-87.
- Schvaneveldt, S. J., Enkawa, T. and Miyakawa, M. (1991), "Customer evaluation perspectives of service quality: evaluation factors and two-way model of quality", *Total Quality Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 149 – 161
- Seth, N., Deshmukh, S.G., and Vrat, P. (2004), "Service quality models: a review". *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 9, 2005 pp. 913-949
- Shahin, A. (2004). *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in*.
- Sheehan, K. B. (2001), *E-mail Survey Response Rates: A Review*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6: 0. doi:10.1111/j.1083-6101.2001.tb00117.x
- Steeh, C., Kirgis, N., Cannon, B., & DeWitt, J. (2001). Are they really as bad as they

seem? Nonresponse rates at the end of the twentieth century. *Journal of Official Statistics*, 17, 227–247.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Sage.

Teas, R.K. (1993), “Expectations, performance evaluation and customers perception of quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 18-34.

Tortora, R. D. 2004. Response trends in a national random digit dial survey. *Metodološki zvezki*, 1, 21–32.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993, January/February). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*.

Veenvliet, M. (2015, October 24). Eerste gesprek [Personal interview].

Wouters, J. P. (2004). Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 583-592.

Yoon, S. and Suh, H. (2004), “Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: a modified measurement tool”, *Information Systems Frontiers*, Vol. 6 No. 4, pp. 341-51.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. (2004). *Service quality*.

9 Appendix

9.1 Interview questions asked to employees, customers and the management of IVM

9.1.1 Interview vragen voor de werknemers

1. Wat is volgens jou in een paar zinnen customer intimacy (flexibiliteit, vertrouwde klant relatie, snelle en goede service, maatwerk, goede samenwerking intern) ?
2. Vind je dat er binnen jouw taak echt aandacht is voor het hoogst mogelijke serviceniveau voor de klant? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet? Wat zou er moeten veranderen om de klant nog centraler te stellen?
3. IVM wil zich onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteit. Waarop berust die kwaliteit volgens jou?
4. IVM vindt de kwaliteit van haar diensten erg belangrijk. Vind jij dat ook belangrijk? Waarom?
5. Zijn er misschien dingen die jij belangrijker vindt dan de kwaliteit van de dienstverlening? Welke en waarom?
6. IVM probeert haar dienstverlening maximaal af te stemmen op de behoeftes van de klant. Vind je dat zij daarin slagen? Waarom wel / niet?
7. Denk je dat de verwachtingen van klanten op dit moment door IVM worden waargemaakt of zelfs overtroffen?
8. Hoe kunnen deze verwachtingen wel worden waargemaakt of overtroffen?
9. Stel je bent in de positie om binnen zeer korte tijd van alles binnen IVM te veranderen om het bedrijf te richten op customer intimacy; wat zou je veranderen?
10. Wat denk je dat voor de klant de belangrijkste aspecten in de dienstverlening van IVM zijn?
11. En wat denk je dat de minst belangrijke aspecten in de dienstverlening van IVM zijn?
12. Zijn er nog zaken of aspecten die ik vergeten ben maar die wel belangrijk zijn in het kader van dit onderzoek?

9.1.2. Interview vragen voor leden van het management

1. Wat is volgens jou in een paar zinnen customer intimacy (flexibiliteit, vertrouwde klant relatie, snelle en goede service, maatwerk, goede samenwerking intern) ?
2. Vind je dat er binnen jouw taak echt aandacht is voor het hoogst mogelijke serviceniveau voor de klant? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet? Wat zou er moeten veranderen om de klant nog centraler te stellen?
3. IVM wil zich onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteit. Waarop berust die kwaliteit volgens jou?
4. IVM vindt de kwaliteit van haar diensten erg belangrijk. Vind jij dat ook belangrijk? Waarom?
5. Zijn er misschien dingen die jij belangrijker vindt dan de kwaliteit van de dienstverlening? Welke en waarom?
6. IVM probeert haar dienstverlening maximaal af te stemmen op de behoeftes van de klant. Vind je dat zij daarin slagen? Waarom wel / niet?

7. Denk je dat de verwachtingen van klanten op dit moment door IVM worden waargemaakt of zelfs overtroffen?
8. Hoe kunnen deze verwachtingen wel worden waargemaakt of overtroffen?
9. Stel je bent in de positie om binnen zeer korte tijd van alles binnen IVM te veranderen om het bedrijf te richten op customer intimacy; wat zou je veranderen?
10. Wat denk je dat voor de klant de belangrijkste aspecten in de dienstverlening van IVM zijn?
11. En wat denk je dat de minst belangrijke aspecten in de dienstverlening van IVM zijn?
12. Zijn er nog zaken of aspecten die ik vergeten ben maar die wel belangrijk zijn in het kader van dit onderzoek?

9.1.3 Interview klant

IVM en haar dienstverlening

1. Kunt u de dienstverlening van IVM omschrijven?
2. IVM probeert haar dienstverlening maximaal af te stemmen op de behoeftes van de klant. Vindt u dat zij daarin slagen? Waarom wel / niet?
3. Wat zijn voor u als klant belangrijke aspecten in de dienstverlening van IVM? (Wat vindt u belangrijk dat IVM echt moet 'doen' in de dienstverlening?)
4. En wat vindt u minder belangrijke aspecten in de dienstverlening van IVM?
5. In welke mate voldoet de dienstverlening van IVM aan uw verwachtingen? Doorvragen.
a. Bijna alle verwachtingen
b. De meeste van mijn verwachtingen
c. Een deel van mijn verwachtingen
d. Heeft niet aan mijn verwachtingen voldaan
6. Wat zijn volgens u de 2 sterke punten van de service?
7. Wat ziet u als de 2 nadelen of mindere kanten van de service?
8. Stel u bent directeur van IVM; waar zou u trots op zijn en wat zou u onmiddellijk veranderen?
9. Hebt u wel eens overwogen met een andere aanbieder in zee te gaan? Wat was de aanleiding voor die overweging en hoe staat u er nu in? En wat zijn de overwegingen geweest om voor IVM te (blijven) kiezen?

De tevredenheid over IVM

10. Bent u tevreden over IVM? Is de beeldvorming over de uitvoering van de diensten door IVM in overeenstemming met de beeldvorming die destijds bij het verkoopproces is ontstaan?
11. Wat zijn volgens u tips om de tevredenheid te vergroten?
12. Op een schaal van 1 tot 10, hoe zeker is het dat u onze service aan iemand anders zou aanbevelen? Waarom?
13. In de toekomst, zou u een vergelijkbare service van ons afnemen? Waarom?
a. Ja
b. Misschien
c. Nee

<p>14. Acht u al het personeel van IVM deskundig en vaardig genoeg voor het uitvoeren van hun specifieke taken? Inzoomen op de verschillende afdelingen en functies. FE: verkoop, bedrijfsbureau, trainers, brandwachten etc.</p>
<p>15. Bent u bekend met de term ‘ontzorgen’? Vindt u het een belangrijk aspect van de dienstverlening van IVM om maximaal af te stemmen op de behoeftes van de klant en zo de klant te ontzorgen? In hoeverre vindt u dat u door IVM ontzorgd wordt en waar schort het nog aan deze ontzorging?</p>

De relatie tot IVM

<p>16. Hoe zou u uw relatie/contact met IVM beschrijven op een schaal van sporadisch tot intens? Bent u hier tevreden over en zo nee, hoe zou dit moeten veranderen?</p>
<p>17. Bent u op de hoogte van het totaalpakket dat IVM aanbiedt (training&advies, detachering, verhuur)? Zo ja, waarom maakt u hier wel/geen gebruik van? Of de klant op het gebied van arbeidsveiligheid momenteel ook met andere leveranciers werkt en zo ja, waarom en op welk gebied? Of de klant bepaalde diensten en/of producten mist in het pakket van IVM.</p>
<p>18. IVM heeft een ISO 26000 certificering, wat betekent dat ze doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vindt u dit belangrijk? Welk deel van MVO vindt u voornamelijk belangrijk?</p>
<p>19. Stel; u was persoonlijk verantwoordelijk voor het uitzoeken van een leverancier van veiligheidsdiensten waarbij u met niemand rekening hoefde te houden. Op basis waarvan (welke criteria) zou u deze leverancier dan uitkiezen?</p>
<p>20. Hoe worden klachten opgepakt en bent u hier tevreden mee?</p>
<p>21. Invullen van de klant waarde propositie (hieronder te zien). Welk element vindt de klant het belangrijkste? Missen er nog waarden/elementen of zijn er waarden/elementen niet van toepassing?</p>
<p>22. Welk rapportcijfer zou u aan IVM toekennen?</p>
<p>23. Zijn er nog zaken of aspecten die ik vergeten ben?</p>

9.2 SERVQUAL questionnaire by Zeithaml et al. (1988), filled in for IVM

Expectations

This survey deals with your opinions of service providers in the ‘safety at work’ industry. Please show the extent to which you think service providers in the ‘safety at work’ industry should possess the following features. What we are interested in here is a number that best shows your expectations about institutions offering services for safety at work.

Strongly Disagree Strongly Agree
 1 2 3 4 5 6 7

Tangibles	E
E1. Excellent service providers in the 'safety at work' industry will have modern looking equipment.	
E2. The physical facilities at excellent service providers in the 'safety at work' industry will be visually appealing.	
E3. Employees at excellent service providers in the 'safety at work' industry will be neat appearing.	
E4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing at an excellent service providers in the 'safety at work' industry.	
Reliability	
E5. When excellent service providers in the 'safety at work' industry promise to do something by a certain time, they do.	
E6. When a customer has a problem, excellent service providers in the 'safety at work' industry will show a sincere interest in solving it.	
E7. Excellent service providers in the 'safety at work' industry will perform the service right the first time.	
E8. Excellent service providers in the 'safety at work' industry will provide the service at the time they promise to do so.	
E9. Excellent service providers in the 'safety at work' industry will insist on error free records.	
Responsiveness	
E10. Employees of excellent service providers in the 'safety at work' industry will tell customers exactly when services will be performed.	
E11. Employees of excellent service providers in the 'safety at work' industry will give prompt service to customers.	
E12. Employees of excellent service providers in the 'safety at work' industry will always be willing to help customers.	
E13. Employees of excellent service providers in the 'safety at work' industry will never be too busy to respond to customers' requests.	

Assurance	
E14. The behavior of employees in excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will instil confidence in customers.	
E15. Customers of excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will feel safe in transactions.	
E16. Employees of excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will be consistently courteous with customers.	
E17. Employees of excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will have the knowledge to answer customers’ questions.	
Empathy	
E18. Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will give customers individual attention.	
E19. Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will have operating hours convenient to all their customers.	
E20. Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will have employees who give customers personal attention.	
E21. Excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will have their customer’s best interests at heart.	
E22. The employees of excellent service providers in the ‘safety at work’ industry will understand the specific needs of their customers.	

Perceptions

The following statements relate to your feelings about IVM. Please show the extent to which you believe IVM has the feature described in the statement. Here, we are interested in a number that shows your perceptions about IVM.

Strongly Disagree Strongly Agree
1 2 3 4 5 6 7

Tangibles	P
P1. IVM has modern looking equipment.	

P2. IVM's physical facilities are visually appealing.	
P3. IVM's reception desk employees are neat appearing.	
P4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at IVM.	
Reliability	
P5. When IVM promises to do something by a certain time, it does so.	
P6. When you have a problem, IVM shows a sincere interest in solving it.	
P7. IVM performs the service right the first time.	
P8. IVM provides its service at the time it promises to do so.	
Responsiveness	
P10. Employees at IVM tell you exactly when services will be performed.	
P11. Employees at IVM give you prompt service.	
P12. Employees at IVM are always willing to help you.	
P13. Employees at IVM are never too busy to respond to your request.	
Assurance	
P14. The behavior of employees at IVM instills confidence in you.	
P15. You feel safe in your transactions with IVM.	
P16. Employees at IVM are consistently courteous with you.	
P17. Employees at IVM have the knowledge to answer your questions.	
Empathy	
P18. IVM gives you individual attention.	
P19. IVM has operating hours convenient to all its customers.	
P20. IVM has employees who give you personal attention.	
P21. IVM has your best interest at heart.	
P22. The employees at IVM understand your specific needs.	

Calculations to obtain the SERVQUAL score:

Average Tangible SERVQUAL score	
Average Reliability SERVQUAL score	
Average Responsiveness SERVQUAL score	
Average Assurance SERVQUAL score	
Average Empathy SERVQUAL score	
Total:	
Average (= Total / 5) SERVQUAL score:	

9.3 E-mail sent to customers:

Geachte heer/mevrouw,

Deze e-mail bevat een verwijzing naar een enquête waarvan IVM en ik u zouden willen vragen om deze in te vullen.

Mijn naam is Thomas Thuijsman en anderhalf jaar geleden heb ik een half jaar stage gelopen bij IVM. Nu ben ik bezig met het afronden van mijn studie bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Deze enquête maakt deel uit van mijn afstudeerscriptie.

Tijdens mijn stage heb ik voor IVM onder andere een klantonderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan wil IVM graag aanvullen met dit tweede onderzoek.

Voor IVM is dit onderzoek belangrijk, omdat IVM altijd naar mogelijkheden zoekt om de dienstverlening nog meer af te stemmen op de wensen van de klant; u dus. De bevindingen uit dit onderzoek zullen aan IVM worden overhandigd. Zij zullen u informeren over de uitkomsten.

Het invullen van deze enquête zal *****imaal 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw antwoorden blijven volledig anoniem.

TextSurveyLink

Bij voorbaat dank voor het invullen. Mocht u vragen hebben kunt u altijd contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

Thomas Thuijsman
 “phone number + e-mail address”

9.4 Introduction text to survey

Welkom bij het klanttevredenheidsonderzoek van IVM!

Hartelijk dank dat u de tijd wilt nemen om deze vragenlijst in te vullen.

Deze enquête bestaat uit twee delen. In het eerste deel van de enquête wordt een aantal vragen aan u gesteld die gaan over de vraag, wat u van een goede dienstverlener in de sector veilig werken verwacht. Omdat iedereen deze vragen zou moeten kunnen beantwoorden, kunt u van dit deel geen enkele stelling onbeantwoord laten; iedereen heeft immers wel een verwachting van een kwalitatief goede dienstverlener.

In het tweede deel van deze enquête zijn de stellingen expliciet toegespitst op IVM en wordt dus naar uw mening over IVM gevraagd. Als u bepaalde stellingen niet kunt beantwoorden, bijvoorbeeld omdat u met bepaalde zaken van IVM niet bekend bent, kunt u de antwoordmogelijkheid "Weet niet" aanklikken. Ook voor dit tweede deel geldt, dat u geen enkele stelling onbeantwoord kunt laten.

Het invullen van deze enquête zal maximaal 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw antwoorden blijven volledig anoniem.

Klikt u alstublieft op Volgende om te beginnen.

Met vriendelijke groet,

Thomas Thuijsman

9.5 Translated questionnaire sent to customers of IVM

1. Wat is de relatie tussen uw organisatie/bedrijf en IVM?*
Iemand van IVM is bij ons gedetacheerd.
Wij volgen training(en) bij IVM.
Wij laten ons door IVM adviseren.
Wij volgen trainingen bij IVM en er is iemand van IVM bij ons gedetacheerd.
Wij volgen trainingen bij IVM en laten ons door IVM adviseren.
Iemand van IVM is bij ons gedetacheerd en wij laten ons door IVM adviseren.

Zowel trainingen als detachering als advies.
Anders (graag toelichten)

2. Hoe lang werkt uw organisatie/bedrijf al samen met IVM?*
Minder dan 6 maanden
6 maanden tot een jaar
1 tot 2 jaar
2 tot 4 jaar
Meer dan 4 jaar

De volgende stellingen hebben betrekking op uw verwachtingen van goede dienstverleners in de sector 'veilig werken'. Dit is de sector waar IVM dus ook in actief is. Bij elke stelling wordt van u gevraagd om een denkbeeldige dienstverlener voor de geest te halen die in dezelfde branche werkt als IVM. Vervolgens geeft u per stelling aan hoe u verwacht dat deze dienstverlener eruit ziet aan de hand van de stellingen.

(Here, respondents were asked to answer to each statement, being able to choose from 'helemaal mee eens', 'eens', 'noch eens/noch oneens', 'oneens' and 'helemaal mee oneens'.)

Tastbare zaken
Een goede dienstverlener heeft modern uitziende apparatuur
Een goede dienstverlener heeft aantrekkelijk ogende faciliteiten
Een goede dienstverlener heeft nette medewerkers
Een goede dienstverlener heeft visueel aantrekkelijk materiaal geassocieerd met de service (zoals folders of jaaroverzichten)
Betrouwbaarheid
Een goede dienstverlener doet op tijd wat beloofd is
Als een klant een probleem heeft, toont een goede dienstverlener interesse in het oplossen van het probleem
Een goede dienstverlener verleent een dienst meteen de eerste keer goed
Een goede dienstverlener verleent de dienst op het tijdstip dat zij beloofd hadden
Een goede dienstverlener heeft foutloze gegevensbestanden
Responsiviteit
Werknemers van een goede dienstverlener geven een tijdsindicatie wanneer de service verleent zal worden
Werknemers van een goede dienstverlener laten klanten niet onnodig wachten.
Werknemers van een goede dienstverlener zijn altijd bereid om klanten te helpen
Werknemers van een goede dienstverlener zijn nooit te druk om de verzoeken van een klant te beantwoorden
Zekerheid
Het gedrag van werknemers van een goede dienstverlener wekt vertrouwen
Ik voel mij veilig in interacties met een goede dienstverlener
Werknemers van een goede dienstverlener blijven beleefd
Werknemers van een goede dienstverlener hebben voldoende kennis om vragen van klanten te

beantwoorden
Empathie
een goede dienstverlener geeft de klant individuele aandacht
een goede dienstverlener heeft openingstijden die geschikt zijn voor alle klanten
Werknemers van een goede dienstverlener geven persoonlijke aandacht aan klanten
Werknemers van een goede dienstverlener hebben het beste met hun klanten voor.
Werknemers van een goede dienstverlener begrijpen de speciale wensen van hun klanten

In het tweede deel wordt ingezoomd op uw mening over IVM als dienstverlener in de sector veilig werken. De volgende stellingen gaan dus specifiek over IVM. Als u bepaalde stellingen niet kunt beantwoorden, bijvoorbeeld omdat u met bepaalde zaken van IVM niet bekend bent, kunt u de antwoordmogelijkheid "Weet niet" aanklikken.

(Here, respondents were asked to answer to each statement, being able to choose from 'helemaal mee eens', 'eens', 'noch eens/noch oneens', 'oneens', 'helemaal mee oneens' and 'weet niet'.)

Tastbare zaken
IVM heeft modern uitzierende apparatuur
IVM heeft aantrekkelijk ogende faciliteiten
IVM heeft nette medewerkers
IVM heeft visueel aantrekkelijk materiaal geassocieerd met de service (zoals folders of jaaroverzichten)
Betrouwbaarheid
IVM doet op tijd wat beloofd is
Als een klant een probleem heeft, toont IVM interesse in het oplossen van het probleem
IVM verleent een dienst meteen de eerste keer goed
IVM verleent de dienst op het tijdstip dat zij beloofd hadden
IVM heeft foutloze gegevensbestanden
Responsiviteit
Werknemers van IVM geven een tijdsindicatie wanneer de service verleent zal worden
Werknemers van IVM laten klanten niet onnodig wachten.
Werknemers van IVM zijn altijd bereid om klanten te helpen
Werknemers van IVM zijn nooit te druk om de verzoeken van een klant te beantwoorden
Zekerheid
Het gedrag van werknemers van IVM wekt vertrouwen
Ik voel mij veilig in interacties met IVM
Werknemers van IVM blijven beleefd
Werknemers van IVM hebben voldoende kennis om vragen van klanten te beantwoorden
Empathie

IVM geeft de klant individuele aandacht
IVM heeft openingstijden die geschikt zijn voor alle klanten
Werknemers van IVM geven persoonlijke aandacht aan klanten
Werknemers van IVM hebben het beste met hun klanten voor.
Werknemers van IVM begrijpen de speciale wensen van hun klanten

9.6 Text after survey has been completed

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

Met de resultaten van deze enquête kan IVM haar dienstverlening nog beter op haar klanten afstemmen. IVM zal u informeren over de uitkomst van dit onderzoek.

Voor vragen en/of opmerkingen, kunt u altijd e-mailen of bellen:

*****@student.utwente.nl of 06-*****.

Dank voor uw deelname.

Thomas Thuijsman

9.7 Summaries of the interviews with employees, customers and members of the management of IVM, as approved by the interviewees

Interview 13 oktober, lid van het management van IVM, hierna te noemen 'A'

Customer Intimacy is voor A. de goede beleving die de klant heeft aan een bedrijf en hieraan wordt bijgedragen door goede kwaliteit en een goede prijs/kwaliteit verhouding. Onder kwaliteit wordt hier de kwaliteit van de dienstverlening verstaan. Deze komt ook terug bij de facturering, waarbij aan de wensen van de klant moet worden voldaan, wat in dit geval betekent dat de facturen snel gemaakt moeten worden en correct moeten zijn. Hiervoor is volgens A. meer digitalisering gewenst en moet de ERP beter voor elkaar zijn.

A. maakt een onderscheid tussen customer intimacy en customer delight, waarbij customer delight een stap verder gaat dan customer intimacy. A. omschrijft customer delight als een klant die zeer enthousiast is over de dienstverlening van een bedrijf en dit bedrijf daardoor gaat aanbevelen in zijn of haar omgeving.

Veel contacten lopen via het bedrijfsbureau, en dat gaat volgens A. niet altijd helemaal goed; zowel bij de processen als bij de werknemers op het bedrijfsbureau. De processen verlopen niet voldoende en de klant krijgt dat voor een deel mee. De systemen waarmee gewerkt wordt voldoen niet en over het algemeen is het bedrijfsbureau niet digitaal genoeg en zelfs onder niveau op digitaal gebied. Als voorbeeld wordt genoemd dat bepaalde afspraken met klanten niet op 'papier' staan of in de computer, maar in het hoofd van de werknemers zit waardoor dit lastig op te vangen is bij uitval.

Bij de werknemers is er volgens A. een onderscheid te maken tussen de 'jonge' en de 'nieuwe' garde waarbij de eerste zich wat flexibeler opstelt en meewerkt naar de richting van customer intimacy. De oude garde verzet zich meer en weet ook niet zo goed waar ze aan toe zijn en wat te doen.

A. maakt een onderscheid tussen de verschillende functies binnen het bedrijf van de klant, zoals de inkoper, manager, planner en cursist. Deze hebben allen andere verwachtingen en andere behoeftes. Met de verschillen in functies moet rekening gehouden worden binnen customer intimacy. Wel geeft A. aan dat de customer intimacy het meest naar de inkoper van de klant moet worden gericht.

Interview 19 oktober, lid van het management van IVM, hierna te noemen 'B'

B. beschrijft customer intimacy als zijnde het bedienen van de klant en het doorvragen bij de klant; dus met andere woorden: het te weten komen van wat de klant echt wil. Binnen de taak van B. is er oog voor de kwaliteit die IVM aan de klant levert door middel van de betrokkenheid bij de recruitment. Hierbij wordt gekeken naar de kwaliteiten van de sollicitant waar onder meer ook de klantgerichtheid in naar voren komt.

IVM probeert zich te onderscheiden van de concurrentie op 'kwaliteit'. Volgens B. gaat het hier om de kwaliteit van de medewerkers wat zich uit in het tegemoet komen van de klant en het goed leveren van diensten. Dit vat B. samen in 'klantgericht werken'. Niet alle medewerkers van het bedrijfsbureau / facilitaire dienst zijn voldoende klantgericht, hier moet nog op gestuurd worden.

De verwachtingen van klanten worden door IVM niet altijd waargemaakt, zegt B. Dit komt omdat IVM niet volledig 'in control' is. Hier krijgt de klant nog teveel van mee, in negatieve zin.

Over het algemeen heerst er binnen het bedrijfsbureau een cultuur van te weinig de verantwoordelijkheid nemen. Dit zit anders bij de 'jonge garde' die wat gedreven is.

Het klantgericht werken zoals IVM nu bij een enkele klant doet (namelijk een dag per week op locatie van de klant zitten) is met het huidige kapitaal (geld en personeel) niet haalbaar. Als dit in de prijs wordt meegenomen kan deze dienstverlening wellicht uitgebreid worden.

Wanneer B. iets binnen IVM zou kunnen veranderen, zouden eerst de interne processen op orde worden gemaakt. Dit is namelijk volgens B. de basis van het hele bedrijf. 2014 was voor IVM het jaar van 'in control', maar wat betreft B. zijn 2015 en 2016 dat zeker ook en ligt de focus op in control. Customer intimacy kan daarnaast prima al gaan leven en komt ook zeker aan de orde bij bijvoorbeeld de recruitment. B. denkt dat de belangrijkste aspecten van de dienstverlening voor de klant het ontzorgen is, naast de kwaliteit.

B. merkt verder nog op dat vanuit het management het zaak is om goed de medewerkers te informeren over wat CI inhoudt en hen te ondersteunen om klantgericht te gaan werken en de juiste kennis te hebben.

Interview 19 oktober, lid van het management van IVM, hierna te noemen 'C'

C. ziet customer intimacy als een strategie door het hele bedrijf heen, waarbij het bedrijf is ingericht vanuit de verwachting van de klant. Hierbij wordt voornamelijk gestuurd op de benadering vanuit IVM naar de klant toe. Deze moet beleefd en snel verlopen waarbij de klant met het probleem wordt geholpen en het probleem niet wordt afgeschoven.

De kwaliteit van IVM wordt omschreven door de kwaliteit van de dienstverlening alsmede de omgang met de klant en de aanpak van (klant)problemen. Kwaliteit, zo zegt C., is relatief; alles is goede kwaliteit afhankelijk waarmee je het vergelijkt. Daarom vindt C. de benadering belangrijker; het tonen van interesse in de klant en meer aandacht voor de behoeftes van de klant. Op dit moment is bij IVM de kwaliteit

van de dienstverlening zoals bijvoorbeeld trainingen op dit moment beter op orde dan de benadering van IVM naar de klanten toe. C. vindt dat IVM nog teveel uitgaat van het aanbod en te weinig maatwerk leveren door echt de behoefte van de klant te achterhalen in plaats van alleen aan de klantvraag te voldoen. Het achterliggende idee is dat de klant wellicht zelf niet weet wat hij/zij nodig heeft.

De verwachtingen van de klant worden volgens C. wel waargemaakt, maar zelden overtroffen. Sommige klanten komen ook al jaren waarbij het lastig is de verwachtingen te overtreffen. De nieuwe klanten hebben een ander referentiekader, maar in hun mening of tevredenheid over IVM wordt niet gemeten.

De huidige cultuur kenmerkt zich door veel praten voordat er besluitvorming plaatsvindt. Dit wordt door een aantal als hinderlijk ervaren. Ook worden de werknemers te weinig betrokken bij de beslissingen van het management. Dit zorgt voor een mindere motivatie wat zeker niet positief werkt als het gaat om klantgerichtheid. Het management heeft in een korte tijd teveel hooi op zijn vork genomen en daardoor weet het bedrijfsbureau nu niet goed waar zij aan toe is. De kennis op het bedrijfsbureau is ook niet voldoende op peil, waarbij er geen groot verschil is tussen de oude en de jonge garde. Ten opzichte van een paar jaar terug werken er nu meer mensen op het bedrijfsbureau, maar nog steeds kan niet iedereen volledig met het werk blijven. De oorzaak hiervan is niet helemaal duidelijk, maar tijdsgebrek is het waarschijnlijk niet.

Voor de klant is het maatwerk het belangrijkste, gecombineerd met de ontzorging die IVM moet bieden. Dat wil zeggen dat als een klant iets wil voor een bepaalde tijd, dat dat gedaan wordt. Prijs/kwaliteit verhouding zijn voor de klant ook van groot belang.

Interview 24 november, medewerker van IVM, hierna te noemen 'D'

Customer intimacy is het meedenken met de klant, zich inleven in de klant daardoor begrijpen wat de klant wil. Hierdoor kun je inspelen op de wensen van de klant, en dit bouwt een band op.

De strategie die IVM nastreeft, die van customer intimacy, is wel de goede strategie, wat D betreft. Een strategie die bijvoorbeeld voor laatste prijs gaat, komt vaak gepaard met target-strevens, wat ten koste gaat van de kwaliteit. Echter, aan de customer intimacy strategie zitten wel twee kanten; het is een goede strategie om de klant beter te begrijpen, maar men moet er niet in doorschieten. En soms gebeurt dit bij IVM wel; dan wordt de slogan 'u vraagt, wij draaien' als leidend gezien waardoor de medewerkers van IVM heel erg ver gaan om iets voor een klant voor elkaar te krijgen. Omdat daarnaast de normale werkzaamheden ook doorlopen, geeft dit een verhoogde werkdruk. Bovendien wordt niet ervaren dat deze extra moeite door de klanten erg gewaardeerd wordt; positieve terugkoppeling vindt bijna niet plaats.

De klant kiest IVM op haar veelzijdigheid en de kwalitatief goede trainingen. Daarnaast is de planning flexibel en snel. In 99% van de gevallen kan er worden ingespeeld op de klant vraag.

Hoewel de intentie er wel is, slaagt IVM niet altijd om haar dienstverlening *****maal af te stemmen op de behoeften van de klant. In 20% van de gevallen ongeveer lukt dit niet, en ontstaat er een gap tussen de wens van de klant en de werkelijkheid. Ook is er niet altijd het overzicht bij de medewerkers van IVM, waardoor details blijven liggen en worden vergeten. Omdat zo'n 80% van de van de aanvragen maatwerk zijn, is het inspelen op de behoeften van de klant dagelijkse routine. De klant verwacht dat dit goed gaat, maar als dit lukt is de klant er niet 'extra' tevreden over. Klantgerichtheid en kwaliteitsgerichtheid zijn de sterke punten van

IVM; de verouderde IT en de onduidelijke communicatie structuur zijn verbeterpunten, maar hier wordt nu ook iets aan gedaan.

IVM ontzorgd de klant voor 70%; de klant moet af en toe nog achter bepaalde zaken aanbellen. Het administratieve proces binnen IVM loopt op 70% van het optimale, wat 90% zou zijn als het IT systeem vernieuwd werd. Helemaal optimaal zal het nooit lopen; het blijft menselijk handelen en dus af en toe fouten maken.

De kick van het plannen is iets dat D aanspreekt in de functie, het administratieve proces eromheen minder. Het nieuwe systeem zou dit op moeten lossen. Ook de sfeer op de werkvloer wordt als negatief ervaren. Werknemers maken zich (snel) te druk of raken gefrustreerd. Eventuele herindeling van de teams zou dit probleem kunnen oplossen. Met een 7 wordt de verbondenheid met IVM aangegeven en D denkt dat klanten aan IVM een 8 toekennen.

Interview 25 november, medewerker van IVM , hierna te noemen 'E'

Volgens E. is customer intimacy of customer delight het volledig ontzorgen van de klant in zijn/haar behoeftes en daarbij de verwachtingen overtreffen. Op dit moment slaagt IVM er nog niet helemaal in om haar dienstverlening *****imaal op de klant af te stemmen. Alles wat in het standaard pakket van IVM zit, kan goed geleverd worden, maar diensten of trainingen die niet standaard worden aangeboden zijn lastiger te regelen. De klant weet wanneer hij/zij iets vraagt dat niet in het pakket zit, maar verwacht wel dat dit geregeld kan worden; zeker omdat IVM nauwelijks tot geen 'nee' verkoopt. Het inhuren van deze niet-standaard zaken moet beter, en waar de selectie nu nog vooral op beschikbaarheid ligt, moet deze op kwaliteit komen.

De strategie van customer intimacy is een goede keuze. Dat merkt E. ook aan de markt; deze vragen soms letterlijk om meer klantbinding door bijvoorbeeld iemand van IVM (semi-)permanent in-house te zetten bij de klant. IVM zou meer een partner moeten worden dan een leverancier.

Bij grote klanten hebben inkopers het vaak volledig voor het zeggen en E. benadrukt de noodzaak om de DMU van deze klanten goed in kaart te brengen en de contact frequentie bij een klant te herverdelen zodat er ook een goed contact ontstaat bij de mensen met 'invloed' binnen de organisatie van de klant. Doordat werknemers bij IVM al druk zijn, moet er om meer contact te hebben met bepaalde mensen, minder contact zijn met andere mensen. Er moeten dus afwegingen en keuzes worden gemaakt.

Volgens E. kiezen klanten IVM om de professionaliteit van het product dat geleverd wordt. Wel moet er nog een slag gemaakt worden op het bedrijfsbureau, waar de operaties nog niet optimaal verlopen. Het aankomende nieuwe IT systeem zou dit voor een deel oplossen. Hopelijk brengt dit nieuwe IT plansysteem ook een deel rust met zich mee, want op dit moment is het binnen IVM vaak te druk om zich bezig te houden met customer intimacy en wordt de prioriteit vaak het afwerken van andere zaken.

Het vakmanschap en de flexibiliteit van IVM om zaken ad hoc nog te regelen worden genoemd als sterke punten. Wat nog verbetert kan bij IVM is het verantwoordelijkheidsgevoel, dat niet bij iedereen binnen de organisatie aanwezig is. Soms is het verschil tussen personen zo groot, dat de een de ander naar beneden trekt. Er zou een keuze gemaakt moeten worden voorgelegd aan de werknemers om wel of niet mee te gaan met de gekozen strategie. Daarnaast zouden de werknemers zelf ook hun verantwoordelijkheid moeten nemen om in te zien dat deze nieuwe strategie wellicht niet goed bij hun past.

De communicatie naar de klant getuigt ook niet altijd van een hoge mate van customer intimacy. Dit blijkt uit het feit dat werknemers vrij simpel de klant mededelen dat een

systeem niet werkt en dat als de fout aanwijzen. Daarnaast is de term customer intimacy en hoe dit in te vullen vrij onbekend. Hier zou meer aandacht aan besteed moeten worden.

60 tot 70% van de klant wordt ontzorgd door IVM. Sommige klanten eisen vrij veel, maar deze kenmerken als 'zeur' is het omgekeerde van customer intimacy. E. zegt wel te weten wat de klant wil; E. behandelt de klanten zoals E. zelf behandeld zou willen worden. E. eindigt met de schatting dat klanten IVM gemiddeld een 6,5 / 7 geven.

Interview 25 november, medewerker van IVM , hierna te noemen 'F'

F. ziet customer intimacy als het plannen van ad hoc aanvragen en je flexibel opstellen. Ook ongevraagd contact opnemen hoort hier bij, mits de klant dit wil. Soms gaat IVM te ver als het aankomt op de klantvraag beantwoorden. Wanneer zaken buiten het pakket omgaan, dus maatwerk, wegen de baten van een tevreden klant soms niet op tegen de kosten. Bijvoorbeeld bij verhuur, waar klanten vaak slechts een deel van het pakket willen huren om kosten te besparen.

IVM staat voor kwaliteit, en het leveren van kwaliteit is customer intimacy, zo redeneert F. Daarom is de strategie van customer intimacy dus wel de juiste. Naast deze kwaliteit leveren betekent dit ook veel contact hebben. En dezer dagen speelt de prijs ook een steeds grotere rol.

Klanten kiezen voor IVM omdat dit de grootste en bekendste speler is voor het leveren van brandwachten. Er is dus ook veel mond op mond reclame. De kwaliteit en de flexibiliteit zijn dan ook twee sterke punten van IVM. Dat IVM teveel, te snel wil doen, is een mindere kant van IVM. De ideeën zijn erg goed, maar soms is de uitvoering minder. Zoals de airmovers, die heel snel en daardoor kwalitatief onvoldoende opgeleid worden. IVM zorgt hiermee voor een hoge werkdruk en heeft niet voldoende capaciteit om al die ideeën goed uit te voeren. Hierdoor ontstaan er fouten en de klanten merken dat.

IVM ontzorgd de klant voor 90%. Het administratieve proces zit op 50% van optimaal en na invoering van het nieuwe IT systeem zou dit 70% zijn.

De customer intimacy ligt voor een groot deel bij de accountmanagers en relatie beheerders. Op het bedrijfsbureau ook, maar daar zou de customer intimacy nog wel wat sterker kunnen. Hiervoor zou dan meer tijd en bezetting vrijgemaakt moeten worden. F. denkt dat klanten IVM gemiddeld een 7,5 geven.

Interview 25 november, medewerker van IVM , hierna te noemen 'G'

Customer intimacy is de nazorg die geleverd wordt, zegt G. IVM moet het complete pakket verzorgen; van de aanvraag tot de werkelijke uitvoering en de nazorg. Al deze drie aspecten zijn belangrijk, maar de nazorg ontbreekt soms nog bij IVM. Deze nazorg bestaat onder andere uit het vragen van feedback van de klant. Wat IVM wel goed doet is het inspelen op de behoeften van de klant. Er wordt voor de klant veel maatwerk geleverd, volgens G. soms zelf zoveel, dat het teveel werk oplevert.

Klanten kiezen voor IVM voor de betrouwbaarheid en omdat IVM doet wat het zegt, volgens G. Met betrekking tot de strategie wordt gedacht dat de customer intimacy strategie de juiste is, omdat de klant bepaalt. De klant moet gehoord worden, en de prijs is daarbij minder belangrijk. Door middel van bepaalde contactpersonen bij een klant, moeten de 'bepalers' overtuigd kunnen worden voor IVM te blijven kiezen. Maar, IVM moet beter een onderscheid kunnen maken in de DMU van de klant en daarop handelen. Het onderhouden van contact met naast de contactpersonen ook de bepalers bij een klant, kost teveel tijd, zegt G.

De structuur van IVM wordt als een nadeel gezien. De communicatielijnen zijn niet kort genoeg. Sinds de recente veranderingen gaat dit waarschijnlijk wel beter worden. Maar volgens G. moet IVM nog meer 'in control' worden. De jaarplannen nu zijn té uitgebreid en er wordt teveel hooi op de vork genomen door IVM. Als sterke punten van IVM worden het maatwerk en de flexibiliteit genoemd.

Om customer intimacy te bereiken, moeten de medewerkers van IVM 'IVM-minded' zijn. Samen streven naar de 10 binnen een informeel bedrijf. Wanneer deze klantgerichtheid bij sommige mensen er niet in zit, zit het er ook gewoon niet in. Daar moet je op selecteren. Een proactieve benadering van klanten is gevaarlijk, omdat sommige klanten hier niet van gediend zijn. G. zegt te weten wat elke klant wil. Het meedenken met de klant levert ook een kostenbesparing op voor de klant en bereikt hiermee ook customer intimacy. De klant gaat namelijk voor prijs waar IVM zich op prijs onderscheidt. Men moet het leuk vinden bij IVM te werken en plezier hebben in het werk is een belangrijke voorwaarde om samen customer intimacy te bereiken. G. sluit af met de mening dat de klant IVM beoordeeld met een 7,5.

Interview 25 november, medewerker van IVM, hierna te noemen 'H'

Customer intimacy is de klant ontzorgen en daarmee *****imale tevredenheid bij de klant bereiken. Proactief met klanten praten en meedenken hoort daar ook bij; ook schept dit een betere band met de klant.

IVM slaagt er redelijk in zich naar de behoeften van de klant te richten. Dit gebeurt meer naar de grote klanten. Hier doet IVM meer voor omdat deze meer omzet realiseren. Echter ligt er m.i. ook veel capaciteitsgroei bij de klanten die onder het accountteam 3 vallen.

Over de strategie van customer intimacy zegt H. dat IVM zich niet op één strategie zou moeten richten, maar op alle drie de waardestrategieën. Volgens H. doet IVM dit al; zowel leading edge technology als operational excellence zitten in IVM.

Tegenwoordig heeft een bedrijf alle drie de strategieën nodig om concurrerend te blijven. De operational excellence moet nog veel beter. Dit is de basis waarop de twee andere strategieën gebouwd kunnen worden. De leading edge technology (of product leadership) en customer intimacy strategieën zijn al goed binnen IVM geïmplementeerd. Deze kunnen in de huidige situatie (capaciteit en de systemen) niet veel beter meer. Op dit moment scoort IVM wat betreft H. een 7,5/8. Dit kan een 9 worden als de operational excellence beter wordt ingericht met een nieuw IT systeem. Het verschil tussen de 9 en de 10 is het extern zitten/veelvuldig klant contact bij/met een klant en op die manier proactief handelen en ontzorgen. Je moet als het ware een belangrijke schakel worden in hun proces (een soort van medewerker van hun).

Als de systemen intern goed op orde zijn (en het veel administratieve processen uit handen zal nemen) hebben de medewerkers van het bedrijfsbureau meer tijd en kunnen ze meer proactief handelen richting de klant. Dit door vaker te bellen (evt. koude acquisitie) en eventueel je gezicht te laten zien en te helpen bij het planningsproces van de klant. Dit gebeurt nu nog niet genoeg, maar de klant stelt dit echter wel op prijs. Er zou dan een verschuiving in de binnendienst functie kunnen plaatsvinden (bedrijfsbureau en commerciële binnendienst) waardoor deze meer buitendienst activiteiten gaat vertonen.

De inkopers van een klant krijgen via hun medewerker (ons contactpersoon) te horen hoe wij als IVM presteren. Via deze contactpersonen moet IVM het dus spelen. Daarnaast moet het de cursisten zo goed mogelijk naar hun zin worden gemaakt.

Mijn gevoel zegt dat de meeste klanten ons kiezen door de mond op mond reclame en het feit dat we langdurige overeenkomsten hebben met klanten, die staan voor een hoge veiligheidscultuur, zoals de NAM en Gasunie etc. Verder zijn de sterke punten van IVM dat ze gefocust zijn binnen hun vakgebied/doelen en dat ze informeel zijn. Een zwakker punt zijn de IVM accountteams.

Er bestaat een gevoel van verschil tussen de teams en niet echt een gehele saamhorigheid (ook al is er verder wel leuk contact tussen de teams). Wanneer het ene team wat drukker is, zal een ander team in de huidige situatie niet uitzichzelf komen helpen. Daarnaast zijn de werkzaamheden heel bewerkelijk en verschillend per team waardoor er geen makkelijke overdracht op dit moment kan plaats vinden.

H. eindigt met IVM vanuit de klant een 7,5 te geven.

Interview 1 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'T'

De klant centraal stellen en door middel van rechtstreeks contact de klant geven wat hij vraagt; dat is customer intimacy volgens I. Hierbij komt dan wel de notitie dat 'de' klant uit meerdere personen bestaat op meerdere lagen binnen een bedrijf. Om customer intimacy te bereiken moet dit bij al deze personen gebeuren van één klant. Soms is hier vanuit IVM geen overzicht op, zoals een planner bij een klant die de informatie verstrekking naar de cursisten regelt, maar waar IVM door de cursisten op wordt aangekeken.

IVM probeert de dienstverlening *****imaal op de klant af te stemmen. Daarbij is IVM zich bewust van wat de klant wil en houdt de markt in de gaten. I. geeft aan zichzelf zo klantbewust mogelijk op te stellen door alle problemen van een klant zo goed mogelijk op te lossen. Soms zijn deze veroorzaakt door zaken die binnen IVM zelf liggen, zoals niet goed werkende e-learning systemen.

De strategie van customer intimacy is volgens I. wel de juiste. Hiermee behoudt je klanten door ze beter van dienst te zijn. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen, wil IVM zoveel mogelijk standaardiseren. Dit is in tegenstelling met wat IVM aanbiedt, wat voornamelijk maatwerk is. Kwaliteit van de producten is een onderdeel van customer intimacy.

De sterke punten van IVM zijn het maatwerk dat ze bieden en het totaalpakket dat ze kunnen leveren van alle trainingen en detachering. Volgens I. is dit ook waar de klant IVM op uitkiest. De organisatiestructuur bij IVM is nu verbeterd waardoor de lijnen van communicatie korter zijn. Hierdoor is sneller schakelen mogelijk. Ook is automatisering binnen IVM belangrijk, en dit is nog niet volledig gerealiseerd.

I. geeft aan dat de ontzorging van klanten nu zo'n 67% is. Soms laat de klant zich niet volledig ontzorgen door bijvoorbeeld bepaalde eisen die er gesteld zijn zoals het aanleveren van een facturatiecode. Daarnaast vindt de klant een goede ontzorging niet extra speciaal. Vaak hebben ze hier voor betaald en zien ze het als normaal.

I. eindigt met het geven van een 8 voor IVM. Bij een verbeterd systeem en een aantal andere verbeteringen zou dit een 10 worden.

Interview 1 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'K'

Customer intimacy is een stap extra nemen voor een klant en de verwachtingen overtreffen. IVM voldoet op dit moment te weinig aan de behoeftes van de klant. Dit komt doordat het totale proces dat de klant meemaakt (plannen, training zelf, evaluatie etc) door meerdere mensen binnen IVM gedaan wordt. Waar K. meent zelf klantgericht bezig te zijn, wil de rest van IVM nog niet echt daar in mee. Dan is het lastig iets aan de klant te beloven. Iedereen van IVM is welwillend om mee te gaan in die customer intimacy, maar niet iedereen heeft voldoende kennis van wat het nou

precies inhoudt. Daarom moet er voorlichting komen om iedereen intern bij IVM op de hoogte te stellen. Als voorbeeld noemt K. dat op het bedrijfsbureau men wat proactiever zou kunnen handelen door bijvoorbeeld de evaluaties van de cursisten door te nemen en de klant op te bellen bij aparte gevallen. Daar is het bedrijfsbureau nu te druk voor. K. concludeert dat om customer intimacy te bereiken meer tijd per persoon per dag nodig is.

Customer intimacy is de juiste strategie omdat de klant ontzorgd wil worden, en dit is wat customer intimacy doet. De kwaliteit van de producten valt onder customer intimacy; verwacht wordt dat er een goede kwaliteit wordt geleverd.

Het verschil tussen vroeger (voordat de strategie van customer intimacy geïmplementeerd was) en nu is dat men nu bewust is van deze customer intimacy.

Verder is er niet veel verschil in het daadwerkelijk uitvoeren ervan.

Het proactieve meedenken is ook een onderdeel van customer intimacy. Binnen IVM zou dit ingevuld kunnen worden door bijvoorbeeld een klant te benaderen met de vraag of hij weer dezelfde training in dezelfde periode als vorig jaar zou willen hebben. Hoe elke klant benaderd wil worden en hoe vaak verschilt per klant. K. zegt goed te weten wat de klanten willen; wanneer dit niet precies duidelijk is, wordt dit gewoon gevraagd.

De klant kiest IVM om de zekerheid van het bestaan; IVM bestaat immers al een hele tijd. Ook de kwaliteit is waarom IVM wordt gekozen. Customer intimacy fun***** hier dan als een strategie om de klanten te behouden. Bij de werving komt het voornamelijk op andere aspecten aan, zoals de kwaliteit en de prijs.

De sterke punten van IVM zijn de korte lijnen en de goede producten. Wat verbeterd kan worden binnen IVM is het afschuiven van zaken aan elkaar. Of dit een gevolg is van een gebrek aan kennis of een gebrek aan wil, weet K. niet.

De klanten worden nu door IVM voor zo'n 60 á 70% ontzorgd. Klanten verwachten steeds meer ontzorging en zien dit steeds meer als normaal en standaard. De service die de klant wenst kan door IVM op dit moment nog niet worden waargemaakt. Het overtreffen van de service wordt dus helemaal lastig, stelt K. Hiervoor moet een enorme slag nog gemaakt worden. Hierbij geldt dat operational excellence een voorwaarde is voor het bereiken van customer intimacy.

Aan IVM algemeen wordt een 7,5 toegekend.

Interview 4 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'L'

'Afspraak is afspraak', zo omschrijft L. customer intimacy. Wanneer de klant iets vraagt, gaat L. eerst in gesprek om te kijken wat de klant nou echt wil en waar de echte pijn zit. Wanneer dit eventueel mogelijk is, wordt er ja gezegd. Dit gebeurt niet op voorhand, maar o.a. na een kosten-baten afweging. In principe wordt er alleen ja gezegd als de baten zwaarder wegen dan de kosten, maar soms moet er extra geïnvesteerd worden in een relatie en mag het meer kosten. Binnen het dienstenpakket gaat men voor de klant heel ver. Wanneer een vraag van een klant echt buiten het dienstenpakket valt en IVM een derde partij moet gaan inhuren, zal IVM als makelaar kunnen optreden. Bij customer intimacy gaat het om een betrouwbare en proactieve partner te zijn voor de klant. Voor L. is dit vanzelfsprekend; een dienstverlener hoort betrouwbaar te zijn en "alles" in het werk te stellen voor de klant. Bij L. zit customer intimacy naar eigen zeggen in het DNA.

Ook weet L. goed wat customer intimacy allemaal inhoudt.

IVM probeert haar dienstverlening *****imaal op de klant af te stemmen en slaagt daar in 60% van de gevallen in. In de 40% dat het niet lukt, ligt het meestal aan de betrokkenheid van IVM-ers bij het proces. Sommigen snappen customer intimacy niet

helemaal. Sommigen hebben hier ook niks mee maar werken bij IVM ‘voor het salaris’. Andere excuses die worden benoemd zijn de drukte en het systeem dat niet ingericht is op maatwerk. Op het bedrijfsbureau valt nog heel wat te halen als het gaat om customer intimacy. Het te woord staan van de klant is niet altijd in lijn met customer intimacy. Wellicht komt dit omdat de eigen bagage van de medewerkers niet voldoende is. Ook spelen de onwetendheid van de werknemers en de onkunde een rol, door L. omschreven als ‘onbewust onbekwaam’.

De oplossing ligt voor een deel in de automatisering binnen IVM. Daarnaast moeten mensen opgeleid worden voor customer intimacy. Dit kan betekenen dat sommige werknemers ‘een kunstje aangeleerd moet worden’. Dit is altijd nog beter dan werknemers die het niet in hun eigen DNA hebben en ook nooit gaan krijgen. De opvatting van L. is dat alle werknemers van IVM de kans moet worden geboden zich te ontwikkelen. Deze ontwikkeling en opleiding moet ook worden aangeboden. Als daarna blijkt dat werknemers zich niet kunnen schikken naar de koers van IVM (op dit moment de customer intimacy strategie), moet er afscheid worden genomen van deze mensen.

De strategie van customer intimacy is wel de juiste. Een dienstverlener moet klantvriendelijk zijn. Bij een nieuwe klant moet IVM laten zien dat ze betrouwbaar is. Als de klant daarna meer en meer in aanraking komt met IVM en ook andere werknemers van IVM, blijkt helaas soms dat de customer intimacy binnen IVM geen wijdverspreid begrip is.

IVM beschikt over veel expertise en is een zeer prettig en toegankelijk bedrijf. L vindt het een erg prettig bedrijf om voor te mogen werken. Wel mag IVM wat minder bescheiden zijn over zichzelf. Ook moet de customer intimacy strategie binnen IVM nog doorgrond worden en in de praktijk worden gebracht.

L. stelt dat binnen IVM er een ‘sorry cultuur’ en een ‘zesjes-cultuur’ heerst. Er is met betrekking daarop zeker nog werk aan de winkel. Werknemers die zich niet flexibel opstellen en/of het proces willens en wetens verstoren moeten aangesproken worden. Willen ze niet mee met de nieuwe richting van IVM, moet er afscheid van ze worden genomen.

L. eindigt met als algemeen rapport cijfer een 7+ toe te kennen.

Interview 4 december, medewerker van IVM, hierna te noemen ‘M’

Customer intimacy bestaat uit een wederzijdse vertrouwensrelatie waarbij de klant erop kan vertrouwen dat hij meer krijgt dan hij vraagt. Dit heeft mede betrekking tot het oplossen van (eventuele) problemen van de klant. Meedenken met de klant en deze proactief benaderen door ook vooruit te denken waarbij je de verwachtingen van de klant overtreft. Dit is een dynamisch proces en verschilt per klant en de mate waarin zijn organisatie “volwassen” op het gebied van veiligheidscultuur. De ene klant heeft een veel hoger veiligheidscultuur binnen zijn bedrijf dan een andere. De vragen en verwachtingen liggen dan ook anders. De vraag is of je op een gegeven moment het niveau van absolute klanttevredenheid bereikt. Bij elke verrassing die je voor de klant hebt, leg je de lat voor de volgende keer hoger. Voldoe je niet aan de nieuwe verwachtingen, dan kan je teleurstellen. De klant kan ook gewoon op je uitgekeken raken of in een intern beleid hebben dat ze regelmatig switchen van leverancier. IVM speelt behoorlijk goed in op de behoeftes van de klant. Het meedenken met de klant doet IVM goed, net zoals het breder denken om zo problemen van de klant op te lossen.

Customer intimacy is voor IVM de goede strategie, wat betreft M. Wel levert dit een grote druk op om te presteren, omdat elke keer weer iets nieuws voor de klant moet

worden bedacht. Customer intimacy kost dan ook meer tijd dan alleen het leveren van 'het product' alleen. Customer intimacy moet met beleid worden uitgeoefend; soms worden klanten overvallen met nieuwe producten of ontwikkelingen terwijl de klant daar nog helemaal niet aan toe is. M. zegt goed aan te voelen waar een klant behoefte aan heeft. IVM breed is dit minder het geval.

Op dit moment komt customer intimacy nog niet echt van de grond omdat andere taken teveel tijd kosten. Zo is de backoffice nog niet op orde en kan daar dus niet op vertrouwd worden. Hierdoor is M. voorzichtig met de klant iets te beloven. De interne organisatie moet op orde worden gebracht. Dat wordt nu gedaan door de organisatie 'lean' te maken. Volgens M. probeert IVM dit al 6 jaar op verschillende manieren, maar is de organisatie nog nauwelijks veranderd. Operational excellence gaat wellicht een stap te ver; een goed lopende backoffice is wat M. betreft goed genoeg. Hiermee gaat de kwaliteit van het product van IVM ook omhoog omdat de kwaliteit geborgd wordt. Daarnaast kan IVM dan een stap verder gaan door middel van customer intimacy.

Klanten verwachten ontzorging. Dit houdt ook in het meedenken en vooruitdenken met de klant; oftewel customer intimacy. Maar uiteindelijk raakt de klant verzadigd en verwacht steeds meer. Uiteindelijk houdt het dan op met de het overtreffen van de verwachtingen van de klant.

Via de contactpersonen van de klant gaan alle ervaringen naar de inkoper van de klant; hiertoe behoren ook de positieve reacties. Organisaties houden hier rekening mee bij de aanbestedingen. Inkoopers zijn vooral bewakers van het inkoopproces, wel beïnvloeders maar meestal niet de uiteindelijke beslisser.

IVM is goed in het praktisch in praktijk brengen van hoe men om dient te gaan met knelpunten met betrekking tot arbeidsveiligheid. Ook kent IVM zeer loyale mensen, ondanks dat ze soms wel eens mopperen.

De interne processen zijn nog niet op orde en ook mag IVM zich wat proactiever opstellen, meent M. De klanten schrikken nog wel eens van de prijs, maar volgens M. is dit de prijs in verhouding met wat er geleverd wordt. Voor IVM wordt algemeen een 6,5 toegekend, met de toevoeging dat IVM te bescheiden is voor de zeer goede kwaliteit die ze leveren. Daarnaast spreekt M. de teleurstelling uit dat er geen vertrouwen kan zijn met betrekking tot het foutloos uitvoeren van de backofficetaken.

Interview 1 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'N'

Het begrijpen van de wereld en de problemen van de klant en hiervoor gezamenlijk een oplossing vinden, zo legt N. customer intimacy uit. Dit behelst het proactief meedenken en waar nodig de extra stap maken om het échte probleem van de klant boven water te halen.

Op dit moment slaagt IVM er nog niet goed in om haar dienstverlening *****maal op de klant af te stemmen. Dit komt omdat de basis van de organisatie nog niet stabiel genoeg is. De basis van de organisatie, de processen, moet hetgeen zijn waar op vertrouwd kan worden door de rest van de organisatie dat het goed verloopt. Alleen dan kan een strategie als customer intimacy daarop bouwen.

De mindset die de customer intimacy strategie meebrengt is goed en prettig, zo zegt N. Het overtreffen van de verwachting van de klant en in dit continuüm blijven werken; daar draait het om. Het overtreffen van de verwachting kan op verschillende manieren en hoeft ook niet onderdeel van de core business te zijn. Het draait hierbij allemaal, zo benadrukt N., om het meedenken met de klant. Niet achter de klant aanlopen, maar ernaast lopen. Customer intimacy is dan ook de enige manier van jezelf in de markt onderscheiden binnen de dienstverlening.

Binnen IVM is de mindset van customer intimacy nog niet overal aanwezig. De vertaling naar beneden toe is nog niet gemaakt. IVM zou duidelijk moeten maken dat er een stip op de horizon is geplaatst in de vorm van een nieuwe strategie. Daarna zou de huidige populatie geïnformeerd en geschoold moeten worden. Hierbij moet worden gekeken naar wat customer intimacy voor elk individu betekent; voor een receptioniste is dit wat anders dan voor een brandwacht of voor een planner. Ook moet aan de mensen verteld worden wat van ze wordt verlangd waarbij, zo zegt N., de bal ook rustig bij hun kan worden gelegd door ze te vragen of ze begrijpen wat customer intimacy voor hun betekent en of ze zich kunnen vinden in deze rol en wat er van hun gevraagd wordt. Kunnen ze dit niet of blijkt in de praktijk dat er mensen zijn die niet met customer intimacy kunnen of willen werken, moet er afscheid genomen worden van deze mensen. Wanneer mensen die aangeven moeite te hebben met customer intimacy en dit blijkt te komen door vaardigheden, kan er nog een investering gedaan worden in bijscholing. Wanneer deze mensen niet willen, moet er afscheid van ze worden genomen.

Customer intimacy is een goede en belangrijke strategie voor IVM. Hiermee kunnen ze laten zien dat ze meer zijn dan de dienst die ze aanbieden; IVM opereert binnen veiligheid en gaat daarbij zo ver mogelijk. Dit werkt ook door tot in de inkoop afdeling van de klanten. Daar is customer intimacy zeer belangrijk en erg onderschat, zo vindt N. De prijs van IVM is minder doorslaggevend dan wanneer eenzelfde aanbieder een standaard product levert. Dit komt omdat IVM meer doet dan alleen het product leveren; door middel van de processen erachter en het meedenken met de klant, bespaart IVM de klant kosten.

De klant kiest bij IVM voor het invullen van de behoeften die ze hebben (Deta kant) en door de goede ervaringen die ze met het personeel van IVM hebben. Daarnaast is IVM ook een betrouwbare partner, met als goede punten dat IVM een verankering heeft in de olie- & gasindustrie en daarnaast de gedrevenheid van sommigen om 'het goed te doen'. Wel wordt er binnen IVM nog te weinig naar elkaar klanten gekeken; hiermee zou je klanten juist het totaalpakket van IVM kunnen aanbieden. Ook zouden markttrends sneller en beter inzichtelijk gemaakt moeten worden om hierop steeds weer snel te kunnen inspelen.

Interview 8 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'O'

O. geeft aan dat de klantbinding met de eigen klanten goed is. Ook bij collega's is dit terug te zien. De term customer intimacy is wel bekend, maar een precieze definitie is niet zo snel te noemen. O. zegt voor elke klant het zo goed mogelijk te doen.

O. grijpt terug op een gebeurtenis in het recente verleden waarin IVM een afspraak met een klant heeft gemaakt en deze na een jaar nog niet is nagekomen. Dit viel zwaar, omdat O. alles doet en over heeft voor IVM maar andersom blijkbaar dus niet.

Hiermee valt samen dat managers eventuele problemen of klachten wel aanhoren, maar er niks mee doen. Met het oog op recente gebeurtenissen is de verwachting dat dit nu wel beter zal gaan door de betere communicatiestructuren.

De afgelopen jaren was het programma en de inhoud van de instructeursdagen steeds hetzelfde. Dit wordt gezien als een gemiste kans om iets extra's te leren of kennis op te vijzelen. De trainers weten dat ze kwaliteit leveren, maar soms belooft IVM teveel, wat niet waar gemaakt kan worden. Dit is lastig, vindt O. Het woordje 'nee' kent IVM niet. IVM zal alles voor een klant doen, of ze het nou kunnen of niet. Hierdoor komt soms de kwaliteit in het geding. O. stelt voor om eerst de mogelijkheden eens te bekijken en af te wegen alvorens direct ja te zeggen.

Klanten kiezen voor IVM voor de binding die ze met IVM al hebben, de naamsbekendheid maar voornamelijk de kwaliteit. Soms wijken klanten uit, maar dit is dan meestal vanwege het budget dat ze hebben.

De sterke punten van IVM zijn de veelzijdigheid en het feit dat ze een totaalpakket aanbieden. Wat verbetert kan worden is het beter luisteren naar de medewerkers in plaats van ze alleen aan te horen. Ook zou IVM soms afstand van een klant moeten nemen als er teveel gedoe optreedt; bijvoorbeeld irreële wensen van een klant m.b.t. trainingen of trainers. O. eindigt met een 8 te geven voor IVM en de opmerking dat de trainer het eindpunt is van IVM; wanneer IVM een foutje maakt, wordt de trainer erop aangekeken en moet deze het oplossen. Dit is niet erg verantwoordelijk.

Interview 11 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'P'

De belangen van de klanten behartigen en het toekomen in hun wensen; zo omschrijft P. customer intimacy. Dit betekent dat customer intimacy zich vooral uit in de dienstverlening en minder in de dienst zelf. Hoewel, zegt P., maatwerk is ook customer intimacy.

Het afstemmen van de dienstverlening van IVM op de klanten doet IVM bij veel klanten goed. Soms gaan ze hier ook te ver in en maken ze beloftes die ze niet waar kunnen maken. P. raadt aan om voorzichter te zijn met toezeggingen. Dit strookt niet met customer intimacy, want wanneer gemaakte beloftes niet kunnen worden nagekomen, is dit veel erger dan de toezegging helemaal niet doen.

Customer intimacy is de juiste strategie voor IVM, meent P. Dit doet ook niet af aan de kwaliteit die IVM levert, omdat ook bij een customer intimacy strategie het leveren van kwaliteit belangrijk is, daar de klant anders ook wegblijft. De medewerkers van IVM zijn op veel vlakken inzetbaar met hun kennis en ervaring, waardoor ze ook breed kunnen ondersteunen. Dit totaalpakket zorgt ook dat de klant ontzorgd wordt. Ook past de strategie goed bij het feit dat IVM wil uitstralen dat het een familiebedrijf is.

Hoewel dit sterk verschilt, komen de ervaringen van de cursisten uiteindelijk wel binnen de klant terecht bij de personen die betalen of de opdracht geven. Het directe contact van de trainers met de opdrachtgevers is beperkt.

Klanten kiezen IVM omdat het een betrouwbare partner is en een goede spar partner; IVM denkt goed mee. Zo constateert IVM soms zaken in het veld en geeft dit door naar bijvoorbeeld de accountmanagers. Echter, dit gebeurt niet altijd. Soms worden er wel zaken gesignaleerd maar door onkunde of onwil wordt hier niks mee gedaan. Dit laat ook zien van customer intimacy, dat sommigen het al van nature in zich hebben. De vraag rijst dan, in hoeverre anderen het aan kunnen leren, dus of scholing dan wel helpt. Misschien moet er vanuit het management meer/beter gecoacht en gestuurd worden.

Verbeterpunten binnen IVM zijn de communicatie met het bedrijfsbureau; soms hoor je hier niks van terug. De nieuwe structuur binnen IVM wordt wel gezien als een verbetering. Er wordt geëindigd met IVM een 8 te geven.

Interview 11 december, medewerker van IVM, hierna te noemen 'Q'

Customer intimacy is de klant zoveel mogelijk tegemoetkomen en aan de wensen van de klant voldoen. Hierin bestaat wel het gevaar om door te slaan en een 'certificatenfabriek' te worden. Dit is binnen IVM niet het geval, maar het gevaar dat dit gebeurt is wel aanwezig. Q. vindt dat de kwaliteit gewaarborgd moet blijven en dat er daarom ook geen concessies gedaan mogen worden aan de trainingen; regels zijn regels voor elke klant en deze moeten worden nagekomen, ook al kom je hiermee

misschien niet altijd de klant tegemoet. Verder doet IVM veel om de behoeftes van de klant te vervullen door alle gemaakte afspraken op te volgen.

Wat betreft Q. is customer intimacy de enige strategie voor IVM; oftewel; IVM is customer intimacy. Op prijs concurreren is bijna niet mogelijk in deze markt. De customer intimacy zit er bij IVM al voor een groot deel in. Het vooropzetten van de klant komt dus natuurlijk; met de kanttekening dat IVM hier niet altijd in slaagt. Klanten komen naar IVM vanwege de kwaliteit en de ontzorging. IVM ontzorgd de klanten namelijk volledig. Klanten zien dit niet direct; ze zijn verwend. Dit komt omdat er meer aanbieders zijn dan afnemers zijn in de markt. De cursisten van de training spelen informatie door binnen hun bedrijf, zodat de beslissers dit ook te weten komen.

De kwaliteit van de trainingen en de flexibiliteit worden genoemd als sterke punten van IVM. Verbeterpunten zijn marketingtechnisch; het aan de weg timmeren om naamsbekendheid te vergaren en door middel van reclame o.i.d. bekendheid voor het totaalpakket van IVM te werven.

Geëindigd wordt met IVM op kwalitatief gebied een 8 te geven en organisatorisch een 6.

Interview 20 oktober, met *** van Eneco, detacherings klant van IVM**

De heer ***** is senior inkoper bij Eneco. Sinds ruim een jaar huurt Eneco IVM in om bij onderhoudstops van de installaties van Eneco veiligheidsdiensten te leveren, nu nog samen met andere leveranciers van veiligheid.

Volgens de heer ***** handelt IVM zoveel mogelijk naar de behoeftes van de klant. Afgelopen projecten kwam dat iets minder naar voren omdat Eneco te veel de touwtjes in eigen handen hield. Bij volgende projecten moet Eneco IVM meer betrekken en moet IVM ook zelf vragen om meer betrokken te worden. De kennis binnen IVM is erg breed en van meer dan voldoende niveau.

Het meedenken, initiatief nemen en ontzorgen worden genoemd als de belangrijkste aspecten van. Er wordt erkend dat ontzorging een prijs heeft, maar de bereidheid om die te betalen is er ook, daar de klant dan minder kosten elders heeft. De heer ***** geeft aan dat de prijs van IVM op dit moment marktconform is, maar dat deze wel wat naar beneden kan als er meer gaat worden samengewerkt met IVM. Er worden door IVM dan ook bepaalde zaken uit handen genomen van Eneco (ontzorgen) die Eneco anders ook geld zouden kosten.

De heer ***** geeft aan dat IVM bovengemiddeld presteert in vergelijking met de markt. Dit was ook de verwachting door de goede naam die IVM al had. IVM is destijds intern bij Eneco aangeraden. Als de twee sterkste punten werden het meedenken van IVM en de betrokkenheid genoemd. Beide zijn gebaseerd op projecten wat betekent dat Eneco op bepaalde tijden in het jaar intensief contact heeft met IVM en daarbuiten vrij weinig. Het enige dat was opgevallen bij één van deze projecten waren de arbeidstijden van de werknemers van IVM; deze waren te lang.

Ten tijden van het gesprek was de heer ***** een week geleden op het hoofdkantoor van IVM in Coevorden geweest en werd verrast door de grootte van het gebouw en de mogelijkheden ervan. Ook wist hij niks van de andere diensten die IVM kan leveren. Dit zette de heer ***** ertoe aan om in het interview aan te geven dat de marketing verandert moet worden om IVM beter op de kaart te zetten. Van de locaties naast Coevorden had meneer dan ook geen weet. Nu hij dit te weten is gekomen, echter, heeft hij aangegeven hier in de toekomst zeker gebruik van de maken. Dit behelst dan ook diensten als het reinigen van gasmeters etc.

Er blijft worden gekozen voor IVM door de goede ervaring die ze hebben. Het is tot nu toe uitstekend bevallen en meneer ***** zou als directeur van IVM ook ‘trots zijn op het personeel’.

In het begin werd IVM ingehuurd voor een veiligheidsklus en nu is dat uitgegroeid tot een goede relatie waarbij IVM haar best doet Eneco te ontzorgen. Hier komt wel weer de opmerking bij dat IVM eerder bij de projecten betrokken moet zijn; iets dat van beide partijen moet komen. Al met al geeft meneer ***** met een 10 aan dat hij zeker de dienstverlening van IVM bij anderen zou aanbevelen.

Doordat alle dienstgerichte organisaties zich hedendaags profileren op het gebied van ontzorging, ontkomt een bedrijf van IVM daar ook niet aan. Deze ontzorging en ook profilering daarvan mag wat betreft de heer ***** wat nadrukkelijker; zo zou hij het goed hebben gevonden als hij eerder zou zijn uitgenodigd om in Coevorden op kantoor te komen. Deze ontzorging is ook waar meneer vanuit zijn functie als inkoper voor kiest samen met de goede kwaliteit. De prijs is dan van ondergeschikt belang omdat ontzorging ook weer geld bespaart.

Ad hoc wordt er door IVM goed gereageerd wat erg gewaardeerd wordt. Soms kan Eneco niet alles van tevoren goed plannen maar IVM weet daar goed op in te spelen. Bij het invullen van de klant waarde propositie was alles onderscheidend, behalve de prijs en de toegankelijkheid. De prijs van IVM lag op niveau en de toegankelijkheid onder niveau; op falen. Dit kwam door de onwetendheid van de andere locaties van IVM dan alleen Coevorden. Het totaalpakket van IVM, tezamen met de goede kwaliteit van de producten, is voor Eneco zeer aantrekkelijk en daar gaat in de toekomst ook gebruik van worden gemaakt. De heer ***** geeft ook aan dat op dit moment IVM het meest van alle andere veiligheidsaanbieders (in hoeverre hij daar overzicht op heeft) ontzorgd. Het feit dat Eneco na het uitvoeren van een project werd uitgenodigd voor een evaluatie overtrof de verwachtingen.

De heer ***** eindigt met het geven van een 8 voor IVM als geheel.

Interview 21 oktober, met *** van Reym, trainings klant van IVM**

De heer ***** is coördinator bij Reym. Sinds twee jaar huurt Reym IVM in om het personeel van Reym gedeeltelijk op te leiden door middel van diverse trainingen, zowel op locatie van IVM als van Reym.

De heer ***** vindt dat IVM haar taken op operationeel gebied steeds beter uitvoert. Dit komt volgens hem mede door de gewinning van Reym en IVM aan elkaar naarmate de tijd vordert waardoor het plannen en het uitvoeren steeds beter gaan.

De belangrijke aspecten zijn het ontzorgen en de kwaliteit van de trainingen. De prijs is daaraan ondergeschikt maar niet volledig onbelangrijk. Als sterke punten van IVM worden de professionaliteit en de goede uitstraling genoemd, samen met het feit dat er vrijwel nooit negatieve geluiden over IVM gehoord zijn. Omdat er gemikt wordt op een langdurige samenwerking, is er wat betreft Reym momenteel ook geen behoefte aan een andere leverancier van veiligheidsdiensten.

De heer ***** gaf ook een aantal verbeterpunten aan, te beginnen met de rapportage die wat hem betreft wel wat professioneler mag, wat betekent dat de maandelijkse rapportage 1 A4 bevat met de kerninformatie. De verwachting dat de professionalisering van deze rapportage ook iets sneller tot stand zou worden gebracht. De training mag wat klant specifieker en is op dit moment vaak nog wat te generiek. Uiteraard gaat het bij de wens om klant specifieke trainingen bij de in company trainingen. Ook de spreiding van de activiteiten mag wat beter, zoals in bijvoorbeeld

Limburg, zodat IVM minder afhankelijk wordt van derden. Deze derden zijn zowel externe trainingscentra als de ZZP'ers die IVM inhuurt.

Bij IVM mogen de acties zich wat sneller op elkaar opvolgen en zou het worden gewaardeerd als daar tussendoor ook terugkoppeling van de voortgang plaatsvindt. Als suggestie voor IVM geeft de heer ***** de acquisitie van opdrachtgevers en ook (kleine) concurrenten om zo IVM geografisch uit te bereiden. Ook geeft hij als tip dat IVM wat zelfverzekerder moet zijn. Ze zijn wat hem betreft een van de beste spelers op de markt maar lijken angstig voor Reym omdat Reym volgens IVM hoge verwachtingen heeft. Deze angst is soms merkbaar bij de ontmoetingen. De ISO certificering van IVM wordt gewaardeerd, zowel door Reym als organisatie als door de heer *****. Ook het feit dat John eenmaal per week op het kantoor van Reym zit wordt zeer gewaardeerd. Daardoor worden klachten goed en snel opgepakt. De vrees bij Reym is wel, dat als John uitvalt, er problemen kunnen ontstaan doordat er veel kennis in zijn hoofd zit en omdat John altijd adequaat met een follow-up reaktie*****.

Bij het invullen van de klantwaarde propositie wordt opgemerkt dat het product té generiek is en dat specificering goed zou zijn voor de concurrentiepositie van IVM. In de beleving van IVM door Reym zit progressie. Er wordt opgemerkt dat IVM best wat meer vanuit trots mag opereren en trots mag zijn op haar reputatie. De service kan alleen nog wat verbeterd. Op de vraag hoe waarschijnlijk het is dat IVM bij anderen wordt aangeraden wordt geantwoord met een 8. De dag ervoor was dat nog gebeurd. Het algemeen rapportcijfer dat gegeven wordt is een 7,5, met het streven om na 1 jaar een 8+ te geven en het jaar daarna een 9-.

Interview 21 oktober, met *** van Reym, trainings klant van IVM**

Mevrouw ***** werkt bij het opleidingscentrum binnen Reym met als functie planner, en plant alle trainingen in van de medewerkers van Reym.

Mevrouw ***** is tevreden over IVM, omdat ze goed afstemmen op de klant en 'ad hoc' aanvragen vaak ook nog kunnen inplannen. Dit maakt IVM flexibel, wat voor de functie van planner erg prettig werkt. De flexibiliteit is wat mevrouw ***** betreft dan ook het belangrijkste aspect binnen de dienstverlening van IVM. Wat voor haar minder belangrijk is, is waar de docent nou uiteindelijk vandaan wordt gehaald door IVM. Toen Reym zo'n twee jaar geleden aankondigde dat IVM de hoofdleverancier werd, is IVM geïntroduceerd als een bedrijf dat de werknemers van Reym zoveel mogelijk zou ontzorgen. De verwachtingen waren dus vrij hoog gespannen. In het begin werden deze niet waargemaakt omdat het bij IVM intern nog niet zo goed liep en de communicatie tussen Reym en IVM ook niet vlekkeloos verliep. Inmiddels zijn deze verwachtingen waargemaakt omdat IVM goed ontzorgd.

Aan de hand van evaluatieformulieren krijgt mevrouw ***** inzicht in de dienstverlening van IVM en ook de kwaliteit. Ze let hierbij wel op welke werknemers binnen Reym het formulier invullen, omdat sommigen vaak al negatief zijn ingesteld.

Het snelle reageren van IVM wordt genoemd als een sterk punt van IVM. De aanwezigheid van John eenmaal per week op locatie van Reym is ook een sterk punt. Aan deze aanwezigheid kleeft ook meteen een nadeel, namelijk dat mevrouw het idee heeft dat John een té hoge werkdruk heeft op het moment met de uitval van zijn collega's. Dit wordt gemerkt aan het feit dat John dingen vergeet of in de war raakt. Volgens mevrouw ***** mag IVM trots zijn op het klantencontact dat het heeft. Deze is erg prettig en goed. Maar om de tevredenheid van klanten nog meer te verhogen,

wordt voorgesteld om de werkdruk binnen IVM omlaag te brengen omdat het idee bestaat dat de medewerkers bij IVM af en toe op hun tandvlees lopen.

Omdat mevrouw ***** bijna uitsluitend contact heeft met John, kan ze op de vraag of al het personeel van IVM vaardig en deskundig genoeg is alleen over hem oordelen.

John is deskundig en vaardig, maar soms nog wat onzeker over een antwoord. Dit komt wellicht doordat hij vrij nieuw is binnen IVM. Ook wil hij niet het verkeerde antwoord geven en vraagt hij het liever voor de zekerheid nog eens na.

De ontzorging wordt als vrij normaal beschouwd, omdat dit de afspraak was en omdat IVM een dienstverlenend bedrijf is. Waar het aan de ontzorging eventueel nog schort, is dat de uitnodigingen voor de trainingen vrij laat op de post worden gedaan door IVM. Dit mag wel wat eerder. Het feit dat IVM een ISO certificering heeft, is wel goed, maar zeker niet doorslaggevend en ook nog niet eens belangrijk te noemen. Het valt onder het kopje ‘mooi meegenomen’.

Wanneer mevrouw ***** zelf een leverancier van veiligheidsdiensten zou moeten uitzoeken, zou ze als criteria de ‘klik’ nemen bij het contact, de prijs/kwaliteit verhouding en de mate van ontzorging. Als de kwaliteit hoog is, mag de prijs ook wat hoger, zolang dit maar in goede verhouding is. Bij IVM hoort ze soms dat de kwaliteit niet altijd even goed is.

De prijs van IVM is iets onder niveau. Maar als Reym slechts een kleine groep cursisten heeft, moeten ze wel de volle prijs betalen. Dit wordt als onacceptabel gezien.

Afsluitend geeft mevrouw ***** met een 8 aan dat ze de dienstverlening van IVM ook aan anderen zou aanbevelen en sluit ze af met als algemeen rapportcijfer een 9.

Interview 21 oktober, met *** van COA, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is binnen de COA verantwoordelijk voor onder andere het opleiden van het personeel van de COA op het gebied van veiligheid. Hieronder valt bijvoorbeeld de BHV training.

Volgens meneer ***** doet IVM er alles aan om haar dienstverlening zoveel mogelijk af te stemmen op de behoeftes van de klant. Dit wordt onder andere gedaan onder het principe ‘hoor en wederhoor’ waarbij door een goede relatie steeds duidelijker wordt wat er van elkaar wordt verwacht. Als de belangrijkste aspecten aan de dienstverlening worden de flexibiliteit en het maatwerk genoemd. Er moet door IVM ingespeeld worden op omstandigheden en rekening gehouden worden met de specifieke diensten die de COA levert. Aan iets als e-learning heeft de COA geen behoefte en vinden ze dus ook minder belangrijk.

Toen de COA voor een vaste samenwerking met IVM koos, voldeed IVM aan de verwachtingen die meneer ***** van IVM had. Juist die flexibiliteit en dat maatwerk, dat dus wat hem betreft de belangrijkste aspecten van de dienstverlening zijn, zijn de twee sterke punten van IVM. Andere partijen hebben een veel algemener aanbod waar IVM in staat is zich specifiek op de klant te richten. Die betrokkenheid van IVM en het inlevingsvermogen van de instructeurs op de huidige situatie bij de COA is iets waar IVM trots op mag zijn. Ook het inspelen op de omstandigheden (ad hoc), het klantvriendelijke aanmeldsysteem en de laagdrempelige communicatie structuur werden genoemd als grote pluspunten van IVM. Al met al geeft meneer Heerma aan zeer tevreden te zijn over IVM.

Als hij dan toch een verbeterpunt zou moeten voorstellen, zou deze betrekking hebben op de toegankelijkheid van IVM die niet overal even goed is, zoals in het zuiden van het land. Een tweede punt dat aangesneden wordt is dat instructeurs soms voor een

heel dagdeel moeten worden ingehuurd, terwijl ze effectief maar een uurtje voorlichting geven. Dit is dan een dure grap.

Het personeel van IVM wordt vaardig en kundig geacht, wat vooral te danken is aan de account teams die al op de COA ingericht zijn. Met andere woorden, wanneer er gebeld wordt, komt er altijd iemand aan de lijn die goed van dienst kan zijn. Vroeger is dit wel eens anders geweest, waarbij medewerkers van IVM zaken aan elkaar doorschoven omdat ze dit niet wisten. Nu ondersteunt de portal van IVM ook goed en zorgt voor een mate van ontzorging en er wordt goed geluisterd naar de wensen van de COA.

Andere leveranciers van veiligheidsdiensten worden via contracten van de overheid gedaan en daar is dus minder zicht op. De ISO certificering wordt ook als minder belangrijk gezien.

Als criteria voor het uitzoeken van een leverancier worden de klik, het aan de vraag voldoen en de toegankelijkheid genoemd. Op deze zaken zou meneer *****, wanneer hij de verantwoordelijkheid daarvoor had, de leverancier uitzoeken. Ook de vertrouwensrelatie is van belang. Deze zijn bij IVM allemaal aanwezig. Ook de klachten worden goed opgepakt. De klachten worden snel opgepakt, grondig behandeld en komen terug met een goed onderbouwd antwoord.

De prijs en de kwaliteit van IVM zijn beide goed maar beide ook hoog. Het product van IVM is het belangrijkste aspect, de rest is een voorwaarde om met elkaar überhaupt samen te werken. Het luisteren en het inspelen van IVM bij de COA wordt als zeer prettig ervaren.

Meneer ***** geeft met een 9 aan dat hij IVM bij anderen zou aanbevelen en sluit af met als algemeen rapport cijfer ook een 9, wat volgens hem het hoogst haalbare is.

Interview 27 oktober, met *** van Huls, advies klant van IVM**

Meneer ***** is binnen Huls hoofd Kwaliteit en is door interesse en affiniteit in de rol van hoofd BHV gerold. Huls telt inmiddels een team van 12 BHV'ers. Het bedrijfsnoodplan van Huls wordt gemaakt door IVM, daarnaast wordt niks afgenomen. Een aantal jaren terug is IVM gebruikt om de BHV herhalingsstraining te verzorgen op de locatie van Huls. Deze trainingen waren van goed niveau. Echter, het 'praatje' van de trainer was elk jaar hetzelfde, ondanks terugkoppeling naar IVM met de vraag of de training wat specifiek voor Huls kon en of de training ook wat vernieuwing kon bieden ten opzichte van het jaar ervoor. Nadat IVM drie jaar de training had verzorgd, bleek dat een lokaal bedrijf dat de brandblussers van Huls nakeek ook deze BHV trainingen konden verzorgen. Ook waren deze in prijs aanzienlijk goedkoper. Omdat de trainer tevens de eigenaar van het bedrijf was én officier van dienst in de regio, kon deze de trainingen veel gericht aanbieden aan Huls omdat de trainer de locatie goed kende en de training kon specificeren op Huls. Hierdoor was de keuze van Huls om met dit bedrijf in zee te gaan wat betreft de trainingen ook niet heel lastig.

Wel gebruikt Huls nog steeds de diensten van IVM voor het maken van een bedrijfshulpplan. Meneer ***** geeft aan hier heel tevreden over te zijn, door de kennis en betrokkenheid van IVM. De prijs voor het bedrijfshulpplan is dan ook van ondergeschikt belang, omdat de kwaliteit erg hoogstaand is. De kwaliteit heeft zelfs de verwachtingen overtroffen.

IVM heeft volgens meneer ***** een goede, positieve uitstraling en is in zijn worden 'één met elkaar'. IVM heeft zijn verwachtingen overtroffen door een 9 te scoren door de goede kwaliteit en het prettige contact. Als verbeterpunt oppert hij dat er wel eens wat vaker een account langs kan komen op kantoor om te kijken hoe het er voor staat.

Meneer ***** geeft aan niet volledig op de hoogte te zijn van het totaal pakket van IVM maar is daar wel in geïnteresseerd. Bijvoorbeeld een brandblussercheck zou hij graag bij IVM willen afnemen.

Leveringsbetrouwbaarheid, prijs/kwaliteit verhouding en het contact zijn criteria waarop meneer ***** een leverancier van veiligheidsdiensten zou uitkiezen als hij met niemand rekening hoefde te houden. Deze drie criteria zijn bij IVM ook allemaal in positieve zin aanwezig.

Er wordt met een 10 aangegeven dat IVM zeker aangeraden zal worden bij anderen en als algemeen rapportcijfer wordt een 9 gegeven.

Interview 27 oktober, met M*** van Eneco, detachings klant van IVM**

Meneer ***** is Health and Safety Executive bij Eneco en bepaalt daarmee onder andere het veiligheidsbeleid. Door goede ervaringen met IVM in Duitsland, heeft Eneco in de zomer van 2015 ook gebruik gemaakt van IVM bij de eerste stop van haar eerste plant in Delfzijl.

IVM slaagt volgens meneer ***** in haar opzet om de dienstverlening zoveel mogelijk op de klant af te stemmen. Voor de stop van de plant in Delfzijl hebben ze voorwerk gedaan en al een gesprek gehad, tijdens de stop verliep alles keurig met tussentijdse rapportages en naderhand kwam er ook nog een evaluatie. IVM wordt beschreven als een betrouwbare partner met goed opgeleid personeel die ervaring heeft met grote klussen. IVM onderscheidt zich daarnaast van de concurrentie door het meedenken bij projecten, in plaats van het ‘klant is koning’ principe te volgen en zelf geen input te leveren.

Het kundige personeel met de nodige ervaring zijn de belangrijkste aspecten binnen de dienstverlening van IVM. De prijs moet marktconform zijn maar is verder van ondergeschikt belang. IVM heeft bij haar eerste klus op de locatie van Eneco in Duitsland boven verwachting gescoord en ook op de locatie in Delfzijl waren ze erg tevreden over IVM. Volgens meneer ***** gaat IVM nog een stap verder dan ontzorgen door het gebruik van hun rapportage tool. Door het gebruik van één contactpersoon binnen IVM gaat de communicatie erg gemakkelijk.

Eneco neemt bij IVM geen mangatwachten en brandwachten af, maar doet dit bij een lokale speler. Dit, omdat deze speler (Alert) fysiek gezien dichterbij Eneco zit en daardoor sneller en goedkoper het personeel kan leveren dan IVM, wat in Coevorden gevestigd is.

Op de vraag waarom de veiligheidskundigen dan ook niet bij Alert worden afgenomen bij een stop maar bij IVM, antwoordde de heer ***** dat Alert werkt met zzp'ers die dan in een groepje worden geplaatst op een klus. Bij IVM hebben ze vaste veiligheidskundigen in dienst die met elkaar kunnen samenwerken en hun ervaring en kennis kunnen bundelen. Dit wordt door Eneco geprefereerd.

Het hele plaatje op het gebied van het afnemen van veiligheidsdiensten binnen de totale organisatie van Eneco is nog niet helemaal duidelijk, waardoor er ook niet voor één aanbieder wordt gekozen die alles van A tot Z verzorgt. Wanneer dit zou gebeuren, zou dit ook aanbesteed moeten worden. Of IVM deze aanbesteding wint, zou dan nog maar de vraag zijn. Op dit moment geeft meneer ***** aan zeer tevreden te zijn over IVM en met IVM zeker door te willen gaan.

Wel zou meneer ***** willen suggereren om binnen IVM breder in te zetten en meer te richten op uitbereiding. De marketing van het totaalpakket laat te wensen over en IVM stelt zich té bescheiden op wat dat betreft.

Bij het invullen van de klantwaarde propositie geeft meneer aan dat de beleving goed is, maar de binding minder. Dit komt omdat IVM eigenlijk weinig gezien wordt, behalve tijdens de stops. Dit zou kunnen veranderen door meer samen te gaan werken op andere gebieden.

Het product wordt het belangrijkste gevonden, samen met de beleving. Als het product goed is, maar de beleving slecht, wordt het product alsnog slecht waargenomen.

Meneer ***** eindigt door aan te geven met een 8 dat hij IVM bij anderen zou aanraden. Als algemeen rapportcijfer wordt een 7,5 toegekend. Toelichting hierop is dat er meer uit IVM en de samenwerking valt te halen, maar dat dit van Eneco uit moet komen en dat IVM hier niks aan kan doen.

Interview 28 oktober, met *** van Attero, detacherings klant van IVM**

Meneer ***** is senior inkoper bij Attero. Wanneer één van de lijnen een veiligheidsstop heeft, worden bij IVM mangatwachten en brandwachten ingehuurd voor de periode van een maand. Dit gebeurt ongeveer een tot tweemaal per jaar.

Meneer ***** geeft aan dat IVM vlot reageert, gericht antwoord geeft en zaken snel oppakt. Veel contact is er niet; buiten de stop om helemaal niet zelfs. Eenmaal per half jaar eens polsen zou wat betreft meneer ***** niet verkeerd zijn.

Een leverancier van veiligheidsdiensten zoals IVM moet goed werk leveren en goed toezicht houden. Dit zijn de voorwaarde om aan een aanbesteding mee te kunnen doen. IVM heeft destijds de aanbesteding gewonnen op prijs. De verwachting was positief, IVM had een aantrekkelijke prijs en hadden de aanbesteding goed uitgewerkt. Deze verwachting heeft IVM ook waargemaakt door goed werk te leveren tijdens de stop. Onderaannemer van Attero is Stork, dat deze veiligheidsstops dan ook begeleid. Tijdens zo'n stop beoordeelt Stork dan ook de 'derde' partijen, zoals in dit geval IVM. Deze beoordeling komt dan in de vorm van een rapportage bij Attero terecht. Alleen bij afwijkende gevallen reageert Attero hierop en neemt dan bijvoorbeeld plaats bij de evaluatie. Wanneer de rapportage geen extremen vertoont, heeft Attero ook geen contact met deze derde partij. Dit betekent dus dat er tijdens een stop meerdere leveranciers rondlopen die allemaal een stuk van de vraag van Attero invullen, waarbij Stork het overzicht houdt.

Attero zou het liefst een leverancier hebben die op alle locaties al het werk zouden kunnen uitvoeren. Op dit moment is er echter nog geen leverancier die dit kan. Minder leveranciers heeft voordelen voor het bijhouden van de administratie en heeft financiële voordelen. Ook IVM is niet breed inzetbaar omdat ze bijvoorbeeld in Moerdijk geen personeel kunnen leveren, of alleen tegen extra betaling in de vorm van reiskostenvergoeding.

IVM is sterk in de duidelijke communicatie en in het specificeren van wat ze leveren. Ook kunnen ze de behoefte van de klant volgens meneer ***** goed invullen, ook als deze ad hoc ontstaat.

Mindere kanten van de service kunnen niet zo worden opgenoemd, omdat er vanuit Attero te weinig contact is met IVM. IVM beschikt over voldoende kwaliteit en de prijs is goed. Met de voorwaarde dat ze de capaciteit hebben qua personeel om aan de vraag van Attero te voldoen, zijn ze gewoon een goede leverancier.

Volgend jaar zal er weer een vraag in de markt worden uitgezet om te kijken of IVM nog steeds marktconform is. Wanneer dit niet zo is, zal er opnieuw een aanbestedingstraject komen. De vraag is dan of IVM deze weer gaat winnen. Zowel Attero als Stork hebben er belang bij dat IVM in de toekomst ook de leverancier blijft, omdat ze al een 'relatie' hebben opgebouwd, zij het gering. Dus wanneer er in het aanbestedingstraject een gelijk spel dreigt voor IVM en een of meerdere andere

partijen op basis van kwaliteit en prijs, zal IVM waarschijnlijk de aanbesteding krijgen.

Meneer ***** geeft aan niet op de hoogte te zijn van het totaalpakket van IVM maar heeft naar eigen zeggen geen behoefte om bepaalde taakpakketten binnen Attero op dit moment te vervangen. Er is dus geen interesse naar een bredere inzetbaarheid van IVM.

Ontzorging is bijna vanzelfsprekend bij organisaties als IVM. Waar IVM nog een steekje laat vallen is bij de facturering volgens het rapport van Stork; deze moet beter. De criteria op basis waarvan een leverancier wordt uitgezocht, zouden volgens de heer Brandesma moeten zijn: ervaring, deskundigheid, betrouwbaarheid, capaciteit, beschikbaarheid en het vermogen om ad hoc te reageren. Ook deze zijn bij IVM in het bezit.

Met een 7,5 wordt de waarschijnlijkheid aangegeven of IVM aan anderen zou worden aangeraden en als algemeen rapportcijfer wordt een 7 toegekend.

Interview 28 oktober, met *** van Reym, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is QESH manager bij Reym. Hij is verantwoordelijk voor alles binnen de veiligheid bij de activiteiten die Reym uitvoert. Sinds twee jaar huurt Reym IVM in om het personeel van Reym gedeeltelijk op te leiden door middel van diverse trainingen, zowel op locatie van IVM als van Reym.

Meneer ***** geeft aan dat IVM er nog niet volledig in slaagt om haar dienstverlening *****i maal af te stemmen op de behoeftes van de klant. IVM kijkt nog teveel productgericht en baseert haar oplossingen voor de problemen van Reym dan ook op haar eigen producten of een innovatie daarvan (zoals e-learning). Reym wil veiligheid op de werkvloer. Dit betekent dat voor veiligheid geen concessies doen en 'all the way' gaan. Daarom willen ze een leverancier die er precies zo over denkt, begrijpt dat Reym meer wil dan alleen een training en Reym kan voorzien in haar behoeftes en kan helpen met het oplossen van problemen. De heer ***** geeft aan dat er van IVM wordt verwacht dat ze zich proactief opstellen als het gaat om het oplossen van problemen van Reym. IVM wordt geacht de behoeftes van Reym bloot te leggen en daarop in te spelen, misschien zelfs wel zonder dat Reym zich zelf bewust is van deze behoeftes. Hierbij moet voor de oplossing niet productgericht gedacht worden, maar moet het product het middel zijn van de oplossing in plaats van het doel.

Een nadeel van IVM is dat in de regio zuid (waaronder Rotterdam en Sittard) IVM niet aanwezig is; iets dat Reym wel graag zou willen. In deze regio actief worden is iets dat bij IVM moeizaam verloopt. Ook de hele transitie op de werkvloer bij IVM stuit op weerstand, beseft ook Reym. Alle verandering is moeilijk omdat mensen uit hun comfortzone zijn. Meneer ***** geeft dan ook aan dat de directeur trots kan zijn op de verandering die onder andere hij teweeg heeft gebracht binnen de organisatie. Nu moet de route waar IVM naartoe wil duidelijk gemaakt worden zodat de onzekerheid op de werkvloer kan worden weggenomen, is het advies aan IVM.

De verwachtingen over IVM tijdens het aanbestedingsproject waren hooggespannen door de naamsbekendheid en van horen zeggen. In de eerste periode na het winnen van de aanbesteding heeft IVM deze verwachtingen niet waargemaakt. Ze waren niet in staat om Reym tot volle tevredenheid te bedienen en dit kwam mede doordat er intern bij IVM ook zaken niet geregeld waren en de organisatie aan het veranderen was. Desondanks heeft IVM alles opgepakt en gezorgd dat het gedaan werd. Op dit moment acht meneer ***** de organisatie van IVM klaar om alle losse eindjes te kunnen invullen.

Positief aan IVM is dat ze nooit overvraagd zijn; ze pakken alles op en dat kunnen ze doen omdat er heel veel kennis in de organisatie zit. Ook de wil om de klant te begrijpen en hierop in te spelen is aanwezig. Nu moeten ze deze weg volhouden. Hierbij is ook Reym gemoeid want als partner heeft Reym een langetermijnvisie met IVM, welke wederzijds is. Beide partijen werken toe naar een perfecte samenwerking waarbij ze elkaar aanvullen en versterken, ook naar buiten toe zoals bij projecten van een gezamenlijke klant zoals de NAM.

Meneer ***** geeft aan niet volledig op de hoogte te zijn van het totaalpakket dat IVM aanbiedt. Wanneer er zaken zijn die Reym op dit moment bij een andere leverancier afneemt maar die IVM ook zou kunnen aanbieden, zou Reym zeker overwegen om over te stappen naar IVM.

De ISO 26000 certificering is voor Reym belangrijk en ook steeds meer doorslaggevend bij het uitzoeken van een leverancier van veiligheidsdiensten. Dit, omdat Reym zelf ook aangekeken wordt op het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Meneer ***** geeft met een 8 aan IVM aan te raden bij anderen en geeft aan dat het verschil tussen de 8 en de 10 het feit is dat IVM wellicht geen oplossing kan bieden voor de andere partij.

Voor de dienstverlening van IVM wordt een 8 gegeven, voor het partnership een 7 met de opmerking dat IVM nog wat meer moeite erin kan steken.

Interview 29 oktober, met *** van Windesheim, trainings klant van IVM**

Windesheim is geen grote klant van IVM. Op jaarbasis nemen ze met enkele medewerkers BHV trainingen en de training crisismanagementteam af. Er gaat overleg plaatsvinden over de invulling van deze trainingen en ook andere trainingen zoals BHV voor het jaar 2016. Meneer ***** is hoofd BHV en krijgt vanuit Windesheim veel keuze vrijheid.

In 2013 werd gezocht naar een leverancier die BHV trainingen kon verzorgen. IVM heeft een locatie in Zwolle dus zodoende werd er al snel contact met IVM opgenomen. Na een gesprek en een rondleiding door het gebouw was meneer ***** zo tevreden, dat hij geen behoefte had om bij nog meer aanbieders langs te gaan. Er werden afspraken gemaakt om medewerkers van Windesheim zelfstandig te kunnen laten instromen bij de aangeboden trainingen.

IVM houdt voorafgaande aan de training een voorbespreking waarin ter sprake komt wat de klant wil, op basis daarvan wordt een draaiboek gemaakt en na afloop vindt er een evaluatie plaats. Deze aspecten zorgen ervoor dat IVM haar dienstverlening zoveel mogelijk afstemt op de klant.

Wat meneer ***** belangrijk vindt, zijn het maatwerk, de klantgerichtheid en de prijs/kwaliteit verhouding. Deze aspecten zijn bij IVM allen in orde. Hiermee zijn de verwachtingen die aan het begin zijn gevormd over IVM ook waargemaakt door IVM. Als sterke punten van de dienstverlening van IVM worden genoemd het organiseren van een jaarlijks symposium, de crisismanagement training en de kennis van het personeel. IVM kan ook trots zijn op wat er nu staat en hun goede product. Wel moeten ze blijven meegaan met de ontwikkelingen in de maatschappij en hun team daarop blijven aanpassen.

Hoewel meneer ***** tevreden is over IVM, geeft hij als tip om de tevredenheid te verhogen dat IVM de klant wel wat meer zou kunnen opzoeken. Op dit moment komt het contact vooral vanaf de klant. IVM zou meer moeite kunnen doen om feedback te vragen bijvoorbeeld. Eenmaal per jaar langskomen voor een algemene evaluatie zou voor IVM veel voordelen hebben. Ook iets meer zichzelf promoten zou niet verkeerd

zijn; het totaalpakket van IVM is niet bekend waardoor er ook geen mogelijkheid is tot bredere inzet van IVM.

Bij het uitzoeken van een leverancier van veiligheidsdiensten wordt gelet dat de leverancier voldoende inlevingsvermogen heeft om in staat te zijn maatwerk te leveren, klantgericht is, dat de prijs/kwaliteit verhouding goed is en dat de instructeurs voldoende kennis en kunde hebben.

IVM is al eens aan anderen aangeraden, en dat zal in de toekomst waarschijnlijk nog wel gebeuren, geeft meneer ***** met een 8 aan.

Als algemeen rapportcijfer krijgt IVM ook een 8, met de opmerking dat de relatie niet zo sterk en frequent is waardoor het zicht op IVM niet volledig is.

Interview 2 november, met *** van Saxion, trainings klant van IVM**

Het Saxion neemt al zo'n 8 jaar trainingen af van IVM en dan met name BHV trainingen. Ze zijn een grote afnemer en hebben de meeste trainingen op de locatie van IVM in Enschede. Een paar trainingen zijn in house.

Meneer ***** geeft aan tevreden te zijn over IVM en over hoe ze hun dienstverlening op de klant richten. Ze verdiepen zich in Saxion en maken de trainingen specifiek voor de BHV'ers van het Saxion. Ook gaat IVM samen met Saxion om tafel zitten om de inhoud gezamenlijk te bepalen. Hierdoor is de kwaliteit van de trainingen erg hoog. Ook het goede contact, de telefonische bereikbaarheid, heldere afspraken en de meerdere directe lijnen binnen IVM dragen bij aan een positieve waardering door de heer *****.

Er zijn een aantal verbeterpuntjes voor IVM te noemen, waarvan sommige vrij gedetailleerd zijn. Zo gebruikt IVM niet het materiaal dat de BHV'ers van het Saxion in het echte leven wél gebruiken. Volgens meneer ***** een kleine moeite van IVM om het Saxion hierin tegemoet te komen en dit materieel aan te schaffen (het gaat hier bijvoorbeeld om de lifepack 1000 of de verbandleer).

Saxion is destijds bij IVM uitgekomen omdat de BHV'ers van het Saxion een hoge(re) kwaliteit eisten. Toen de accountmanager van IVM langskwam en de trainingslocatie van IVM in toen nog Hengelo liet zien, was meneer ***** positief verrast door de sociale en open manier van omgang. Voor hem is de prijs dan ook minder belangrijk, als de kwaliteit maar goed is.

Het feit dat de locatie van IVM te Enschede sterk verouderd is ten opzichte van andere locaties en waar wellicht de gemeente gebruik van gaat maken, vormt een vrij groot probleem. Meneer ***** geeft aan dat Saxion niet veel anders kan daar de 'enige' concurrent van IVM die op het moment dezelfde kwaliteit zou kunnen bieden (G4S) geen locatie meer heeft in de omgeving. Hierdoor heeft IVM een monopolie positie waardoor het Saxion langer wacht met het eventueel overstappen naar een andere aanbieder dan ze normaal zouden doen.

De constante factor die IVM biedt wordt als prettig ervaren. In het verleden is er wel eens van instructeur gewisseld om te zien of dit iets nieuws opleverde. Bij negatieve reacties van de cursisten van het Saxion en door constatering door meneer ***** zelf is dit weer teruggedraaid.

Er wordt aangegeven dat de mate van ontzorging op dit moment goed is. Wanneer IVM nog meer zou gaan ontzorgen, komt de positie van de heer ***** in gevaar omdat IVM dan zijn werk gedeeltelijk gaat overnemen.

Klachten naar IVM toe worden goed opgepakt, vlot en serieus. Dit is naar volle tevredenheid.

Meneer geeft met een 8 of een 9 aan IVM zeker bij anderen aan te raden. Hij eindigt met een algemeen rapportcijfer van een 8,5 / 9.

Interview 3 november, met *** van URENCO, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is binnen URENCO onder andere betrokken bij het trainen van de medewerkers op het gebied van veiligheid. Elke zaterdag komen instructeurs van IVM naar URENCO om een in-house BHV-training te verzorgen.

Een jaar of 8 geleden werden de BHV trainingen binnen URENCO verzorgd door een interne medewerker. Toen deze met pensioen ging, werd er gezocht naar een vervanger. Sterke voorkeur was er voor een externe partij, omdat zo de kans op tunnelvisie van de instructeur te verkleinen. Meneer ***** had al ervaring had met een andere leverancier van veiligheidsdiensten bij een vorige werkgever. Destijds had hij al geïnventariseerd waarbij twee partijen naar voren kwam. Doordat IVM haar offerte op zich goed op orde had maar bij de presentatie daarvan wat steken liet vallen, en de concurrentie vooral dit traject goed op orde had, is URENCO met de concurrent in zee gegaan. Dit werd een minder goede ervaring doordat er vrij frequent andere mensen in beeld kwamen en de locaties veranderden.

Toen URENCO dus een nieuwe leverancier zocht, kwamen ze uit bij de leverancier die het destijds niet is geworden. De verwachting was dat IVM een stabielere organisatie was voor een langdurige samenwerking. Deze verwachting hebben ze ook waargemaakt. IVM blijkt standvastig te zijn en continue, met veel hetzelfde personeel en dezelfde kwaliteit. De aspecten die in de dienstverlening als belangrijk worden ervaren, goed organiseren en meedenken, zijn ook binnen IVM van toepassing. Hierbij wordt wel de opmerking geplaatst dat veel op het bord van één iemand gelegd wordt, namelijk de instructrice.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het operationele deel van IVM en het deel daarboven; de administratieve en leidinggevende deel.

Operationeel is meneer ***** , die hierbij spreekt namens heel URENCO, zeer tevreden over IVM. De trainingen zijn erg goed van kwaliteit en worden met veel enthousiasme gegeven. Enige verbeterpuntje is de rapportage die van elke training plaatsvindt. Dit zou eigenlijk een competentiematrix moeten zijn waarbij wordt aangegeven welke competenties elk individu wel of juist niet heeft. Op dit moment is het meer een presentielijst. Dit ligt meer aan de lijst dan aan andere factoren. De lijst die IVM hanteert steekt niet goed in elkaar.

Buiten het operationele om, dus meer op kantoonniveau, gaat het minder goed. IVM zou meer moeite moeten doen in het bijsturen van de trainingen en deze aan te passen naar waar op dit moment behoefte aan is. Nu komt dit allemaal op de schouders van de instructeurs die maar in beperkte mate de trainingen kunnen vernieuwen. Ook geeft meneer ***** aan meer pro activiteit te verwachten van IVM. Op dit moment moet hij zelf nog overal achter aan en zelfs dan gebeurt er vaak weinig.

Hoewel IVM meer aanbiedt dan alleen BHV trainingen, worden deze door URENCO niet afgenomen. Dit komt omdat URENCO via via gehoord heeft dat specifieke andere trainingen (zoals crisismanagement training) elders beter worden aangeboden.

Meneer ***** sluit af door met een 8 aan te geven dat hij IVM bij anderen zal aanraden en als algemeen rapportcijfer wordt ook een 8 gegeven.

Interview 3 november, met *** van URENCO, trainings klant van IVM**

Mevrouw ***** is vanuit haar functie van PR officer nu opleidingsfunctionaris bij URENCO. Zij beschikt over een budget waarmee ze voor alle betreffende

medewerkers van URENCO trainingen inkoop. Het deel BHV training wordt verzorgd door IVM op locatie van URENCO en eens per jaar bij IVM in Coevorden. Mevrouw ***** maakt tijdens het gesprek duidelijk onderscheid tussen twee niveaus die zij ervaart bij IVM, namelijk het microniveau en het macroniveau.

Met het microniveau wordt hier het niveau van de training bedoeld. Op dit niveau verloopt alles naar volle tevredenheid wat vrijwel louter te danken is aan de vaste instructeurs die IVM aan URENCO levert. Deze instructeurs zijn in staat aan te voelen en in te spelen op de behoeftes van de cursisten en weten dit naar verluid zelfs beter dan het hoofd BHV van URENCO. Rapportage van deze trainingen worden door middel van een competentiematrix gemaakt door de instructeurs. Echter, deze instrumenten zijn niet voldoende om de competenties van de cursisten goed te meten en bij te houden. Voorgesteld wordt om deze instrumenten aan te passen waardoor ze het rendement van de trainingen bij cursisten breder kunnen evalueren. Het beste zou zijn om op meerdere evaluatieniveaus te kunnen meten, naar de theorie van Kirckpatrick (1984).

Echter, op het macroniveau uit mevrouw ***** een minder hoge tevredenheid. Toen IVM binnen kwam bij URENCO, merkte zij al op door middel van benchmarking dat de prijs van IVM erg hoog lag. Op dit moment redeneert ze dat IVM in een monopolie positie verkeerd door de kwaliteit die ze kunnen leveren maar ook door de kwantiteit, waar in dit geval mee bedoeld wordt dat IVM aan de vraag van URENCO kan voldoen qua de hoeveelheid trainingen. Het leveren van deze kwaliteit en kwantiteit is iets dat niet veel leveranciers van veiligheidsdiensten kunnen, wat maakt dat URENCO niet veel te kiezen heeft buiten IVM. Mevrouw ***** geeft aan dat de werkwijze van de instructeurs van IVM erg prettig is en dat dit ook zeker meespeelt in de keuze voor een leverancier.

URENCO heeft destijds bij het afnemen van de BHV trainingen ook de ontzorging erbij gekocht. Dit behelst het plannen, meten, geven van advies en proactief handelen op zaken die gezien zijn door IVM. Op dit moment is die ontzorging nog niet naar genoeg. Het deel van de verzorging dat wél goed gaat, zoals de planning, wordt gedaan door de instructeurs. Daarnaast lopen de zaken die het kantoor dan wel doet, zoals het maken en opsturen van de certificaten, vaak mis. Ondanks de ingekochte ontzorging, moet URENCO constant scherp blijven of alles wel goed verloopt. Dit leidt tot irritatie in ieder geval bij mevrouw *****.

IVM zou de behoeftes van de klant in kaart moeten brengen en daarop handelen. Tot nu toe heeft IVM nog niet precies alle behoeftes van URENCO in kaart gebracht. Wat door URENCO als prettig wordt ervaren zijn de flexibiliteit van IVM en de manier van communiceren. Dit heeft dan voornamelijk betrekking op de instructeurs. Het kantoor van IVM laat nog wat steken vallen met betrekking tot hun systeem, waarin bijvoorbeeld veel dubbel staat opgeslagen, het geven van feedback aan URENCO waarbij de voorkeur ligt bij het af en toe horen van positieve feedback van IVM jegens URENCO, het nog niet snel en goed leveren van de certificaten na een training, en de prijs/kwaliteit verhouding, waarbij de kwaliteit op dit moment betrekking heeft op de ontzorging die het kantoor van IVM levert of juist niet. Dit wordt allemaal samen gevat met 'aftersales', waaronder de planning, administratie, facturatie en het zenden van de certificaten valt.

Samenvattend is mevrouw ***** erg tevreden over de trainingen en de instructeurs. De aftersales zijn nog niet op niveau en zouden beter moeten.

Interview 5 november, met *** van Gasunie , detacherings klant van IVM**

De Gasunie neemt met regelmaat door heel Nederland onder andere brandwachten en airmovers af van IVM. Ook meetapparatuur huren ze van IVM. Meneer ***** is coördinator WtB van de regio oost.

IVM richt zich op de behoeftes van de klant door te zoeken naar manieren om voor klanten een ‘one stop shop’ te zijn waarbij IVM dus het hele totaalpakket dat de klant zoekt kan leveren. Ook biedt IVM actief diensten aan na aanleiding van wat ze zien en denken dat de klant nodig heeft. De Gasunie zelf vraagt ook wanneer ze iets nodig hebben.

De Gasunie is in Nederland verdeeld over 12 gebieden. IVM levert brandwachten voor elk gebied, maar buiten dat mogen de gebieden zelf bepalen wie ze inhuren. Ze kunnen dus zelf ‘shoppen’. Twee of drie gebieden ervaren het als niet prettig dat ze gedwongen zijn samen te werken met IVM. Voorheen, zo’n 6 jaar geleden, hadden zij andere leveranciers die vaak lokaal waren. Omdat IVM niet altijd aan de vraag van de Gasunie kan voldoen, wordt nog steeds met regelmaat personeel ingehuurd van deze derde partijen.

Ondanks dat IVM een goede kwaliteit levert en er in de visie van meneer ***** niks mis gaat, blijven deze twee tot drie gebieden dus ontevreden over de samenwerking met IVM. Het blijkt lastig precies aan te geven waar deze gebieden dan ontevreden over zijn, omdat IVM het zo goed doet. De aversie voor IVM ontstaat dus omdat de gebieden tot samenwerking gedwongen worden.

De kwaliteit van zowel de mensen als de dienstverlening worden genoemd als belangrijkste aspecten aan de dienstverlening. Minder belangrijk zijn de trajecten die in de backoffice gebeuren of buiten het zicht van de Gasunie, zoals het onderhouden van meetapparatuur. De klant gaat ervan uit dat wanneer nodig, deze apparatuur gewoon beschikbaar is en goed en betrouwbaar werkt.

De klantbenadering en het meedenken zijn sterke punten van IVM. Ook worden de lijnen naar IVM als kort ervaren en raakt IVM vrijwel nooit overvraagd. Maar IVM zou zich meer mogen richten op het aanbieden van maatwerk en ook het inzetten daarvan. Zo zijn bijvoorbeeld bij Gasunie postbodes ingezet als airmovers, maar deze bleken kwalitatief niet goed genoeg.

Mocht IVM de volgende aanbesteding niet winnen, dan zou dat geen enorm verlies zijn. Het zou jammer zijn van de relatie die is opgebouwd, maar bij een groot prijsverschil geeft dit toch wel de doorslag.

Voor zowel de waarschijnlijkheid van het aanraden van IVM aan anderen als algemeen rapportcijfer wordt een 8 gegeven.

Interview 5 november, met *** van de NAM, detacherings klant van IVM**

Meneer ***** is senior operations supervisor en huurt voor klussen personeel in ter ondersteuning, zoals gasmetristen. Het meeste personeel komt van IVM of van een derde partij die via IVM wordt ingehuurd. Ook worden er wat trainingen bij IVM afgenomen.

IVM slaagt erin om zich te richten op de behoeftes van de klant wat zich vooral uit in het innovatief meedenken en de flexibiliteit van IVM. Deze flexibiliteit en daarbij ook kwaliteit zijn aspecten die voor de heer ***** belangrijk zijn in de dienstverlening. Deze zijn bij IVM ook aanwezig.

Het is prettig samenwerken met IVM, omdat men weet wat ze kunnen verwachten van IVM. Ook werkt IVM goed mee waarbij bijvoorbeeld een werknemer die ingehuurd wordt van IVM niet goed past op verzoek ook vervangen kan worden. Meneer ***** geeft aan zeker niet tegen nieuwelingen te zijn, maar dan alleen in teamverband zodat

ze kunnen worden ingewerkt en zodat hij weet dat de andere leden van het team in ieder geval wel kwaliteit kunnen leveren en betrouwbaar zijn.

IVM wordt met een 8 gewaardeerd. Op de vraag wat dan het verschil zou maken tussen die 8 en een 10, moet meneer ***** lang nadenken. Waarschijnlijk zou dit de prijs zijn, is vervolgens zijn antwoord. Het blijkt daarna dat meneer niet helemaal zeker is van wat nou dat verschil maakt of met andere woorden; wat ze nou eigenlijk precies willen. Er wordt bevestigd dat het voor IVM een lastige klus is om die uitmuntende score te halen, zeker als de klant niet weet hoe IVM dat zou moeten doen. Ook wordt in twijfel getrokken of IVM überhaupt wel voor die 10 moet gaan, omdat dat veel energie kost terwijl het volgens meneer ***** niet nodig is.

Over de jaren is IVM professioneler geworden op vrijwel elk gebied; van de equipment tot het personeel.

Doordat de NAM bij IVM zeer competent personeel in kan huren, worden ze voor een deel al ontzorgd omdat dit betekent dat ze niet nog eens extra personeel moeten inhuren voor bepaalde klussen; het personeel van IVM is multi-inzetbaar. Dit scheelt tijd, kosten en moeite.

Als laatste wordt genoemd dat het als prettig wordt ervaren dat IVM ook een noordelijke speler is. Hiermee wordt bedoeld op het arbeidsethos van het personeel van IVM dat overeenkomt met de werknemers bij de NAM. Men kan het goed met elkaar vinden.

Interview 5 november, met *** van de gemeente Groningen, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is hoofd BHV bij de gemeente Groningen. Bij IVM nemen ze BHV trainingen af en ze laten ook het BHV noodplan door IVM opstellen.

Een aantal jaren geleden zorgen de diensten van de gemeente Groningen elk apart voor zaken als de BHV training. Door de bezuinigingen is dat een paar jaar geleden op één hoop gegooid en aanbesteed. IVM heeft deze aanbesteding gewonnen. Een aantal diensten hadden het op dat moment qua BHV training niet zo goed voor elkaar, waardoor deze diensten er met IVM op vooruit gingen. Een paar andere diensten, zoals de sociale dienst waar meneer ***** bij zat, gingen er op achteruit omdat ze ervaring hadden met andere leveranciers die goed werk leverden.

In het begin ging de samenwerking met IVM niet zo lekker. Dit kwam ook omdat de gemeente Groningen het volledige ontzorgen er niet had bij gekocht. Dit werd vrij snel al aangepast. Ook waren er in het begin steeds andere docenten die niet goed konden inspelen op de cursisten. Hier is iets van gezegd en ook dit is aangepast naar vaste docenten. Het begin wordt verder omschreven als rommelig en chaotisch, wat op alle niveau's van de dienstverlening van IVM afspeelde. Afspraken werden niet nagekomen en daar moest achteraan gegaan worden en de gemeente Groningen zat destijds zelf ook nog eens in een reorganisatie. Dat was ook de voornaamste reden dat ze het niet zagen zitten om over te stappen naar een andere aanbieder. Daarnaast deed IVM ook dingen goed.

In vergelijking met de vorige aanbieder die meneer ***** gewend was, was IVM minder in de kwaliteit van de trainingen, instructeurs, accommodatie en lesmateriaal. Sindsdien hebben ze wel een verbetering gehad. Op dit moment is bijvoorbeeld het systeem van IVM redelijk op orde nadat ze op verzoek van de gemeente Groningen na een lange tijd van irritaties het systeem hebben opgeschoond. Nu kan IVM trots zijn op haar groei en om het feit dat ze de kwaliteit kunnen leveren waar de klant om vraagt.

Wel moet IVM voorzichtig zijn met het maken van afspraken en die vervolgens nakomen. Er is een slechte ervaring met de zaken die IVM belooft en vervolgens niet waar kan maken of niet op tijd. Er wordt uitgesproken dat IVM gelukkig wel alle zaken opgepakt heeft en serieus genomen heeft. Ook hebben ze hun fouten toegegeven in plaats van bijvoorbeeld deze te ontkennen. Wel mag het allemaal wat sneller en kan de communicatie beter.

Het maken van een overzicht van welke cursisten op cursus zijn geweest, het digitaal stellen van de certificaten en het opstellen van een BHV noodplan zijn punten die bijdragen aan volledige ontzorging.

Meneer geeft aan niet op de hoogte te zijn van het totaalpakket van IVM omdat dit ook niet nodig is gezien de aard van de klant (een gemeente). Wel geeft hij aan dat de ISO certificering doorslaggevend is voor de gemeente Groningen bij een aanbesteding.

Afsluitend wordt de hoop uitgesproken dat IVM zo door blijft gaan omdat op dit moment een terugval niet onwaarschijnlijk is, zoals na de zomer toen ze een andere accountmanager kregen.

Meneer ***** zou met een waarschijnlijkheid van 7 IVM aan anderen aanbevelen om de kwaliteit van de cursus maar in mindere mate om de kwaliteit van het kantoor. Als algemeen cijfer geeft hij een 7,5.

Interview 10 november, met *** van Gasunie, detacherings klant van IVM**

De heer ***** is coördinator van het bureau west. Zelf heeft hij weinig met IVM te doen maar fun***** mede als tussenpost van de werknemers van Gasunie en *****. Deze laatste heeft dan direct contact met IVM.

Voordat twee jaar geleden een Europese aanbesteding is gedaan, mochten de 12 gebieden van Gasunie in Nederland zelf hun brandwachten uitzoeken en inhuren. Kosten speelden hierbij in mindere mate een rol. Het inhuren van deze brandwachten is twee jaar geleden op één hoop gegooid en aanbesteed. Deze aanbesteding heeft IVM gewonnen. Aanvankelijk werd er sceptisch gereageerd op het feit dat alles nu op één hoop werd gegooid, maar de positieve kant was dat al het personeel van IVM nu door Gasunie structureel werd opgeleid door middel van een jaarlijkse instructieavond.

In een aantal gebieden echter was de relatie tussen de lokale leverancier van brandwachten en het betreffende gebied van de Gasunie erg goed, waardoor de overstap naar IVM op wat weerstand kon rekenen. Nog steeds uit die gebieden, als voorbeeld wordt Noord Holland genoemd, weerstand tegen IVM. Dit vindt dan plaats op coördinatie niveau, net boven het niveau van de werkvloer. Meneer ***** geeft aan dat voor deze gebieden 'IVM het nooit goed kan doen'.

Bij de regio Noord Holland was voor de aanbesteding onder andere een klein bedrijfje van ongeveer 10 man actief. Dit bedrijfje leverde brandwachten zonder eigen materiaal en was al lang bij de Gasunie actief. Daarom hadden ze een goede band opgebouwd. De beleving die de regio Noord Holland toen had jegens IVM was daardoor 'gekleurd' in negatieve zin. Ook presteerde IVM aanvankelijk minder goed dan dat kleinere bedrijfje. Op dit moment is dat nog steeds zo, maar, zo zegt meneer *****, dat komt omdat er van IVM veel meer gevraagd wordt qua capaciteit (hoeveelheid) brandwachten die ook nog hun eigen materieel moeten meenemen. Objectief gezien zou IVM kwalitatief gelijk staan aan de bedrijven die werden ingehuurd voor de aanbesteding. De binding tussen IVM en de gebieden is op dit moment wel aan het groeien. Dit wordt soms in de weg gestaan doordat niet altijd dezelfde mensen door IVM worden ingezet.

IVM is verder goed bereikbaar voor commentaar en toont dan ook bereidheid om dit op te lossen. Het samenwerken met derde partijen zou IVM nog meer kunnen doen. Het feit dat er nu vanuit Coevorden brandwachten naar Noord Holland komen en er geen brandwachten van een derde partij om de hoek worden ingehuurd is wel begrijpelijk omdat IVM liever het eigen personeel voorrang geeft, maar resulteert ook in onveilige omstandigheden waarbij de brandwacht in slaap valt op het werk bijvoorbeeld.

Meneer zelf heeft vrijwel geen contact met IVM omdat het contact via ***** van de Gasunie verloopt. Wat hij zou zoeken in een leverancier van veiligheidsdiensten zijn de juiste mensen op de juiste plek, goede afspraken omtrent de facturering en de prijs.

Als algemeen rapportcijfer wordt een 8 gegeven. Het verschil tussen die 8 en een 10 zijn de incidenten die nu nog gebeuren, zoals het heel soms niet kunnen leveren van personeel, communicatie problemen of het reis probleem van sommige brandwachten waardoor ze door moeheid mindere kwaliteit leveren.

Interview 10 november, met *** van Gasunie, detachings klant van IVM**

Meneer ***** is WTB Onderhoudscoördinator van vier Gasunie compressor en mengstations in Noord Holland. Hij plant het reguliere onderhoud in en zorgt voor personele inzet voor begeleiding van projecten die op de verschillende installaties plaats vinden. Bij deze werkzaamheden van de Gasunie, huurt waar nodig personeel en materieel van IVM in. Het gaat hierbij met name om inhuur van brandwachten bij “heet” werk of potentieel gevaarlijk werk waarbij ontsteking plaats zou kunnen vinden. Recent heeft hij de administratieve afhandeling voor het inhuren van personeel uitbesteed binnen zijn cluster aan de TAO (Technisch administratieve ondersteuning) . De recente geschiedenis van de Gasunie omvattende de aanbesteding twee jaar geleden aan IVM is in vorig interview uitgewerkt en beschreven.

Meneer ***** had voor twee jaar geleden zelf de keuze van welke bij de Gasunie aangesloten leverancier, hij personeel wilde inhuren. Toen hij de functie vijf jaar geleden heeft overgenomen van zijn voorganger, werden er zaken gedaan met de firma TSA. Meneer ***** is met deze firma verder gegaan . Op de aanbesteding van IVM werd neutraal gereageerd, omdat het in de administratieve afhandeling ‘niet veel slechter’ kon. De grootste aanbieder op dat moment, TSA, leverde goed personeel maar liet op administratief niveau een stekken vallen.. Nog voor de aanbesteding bij IVM heeft meneer ***** ook nog bij een lokaal bedrijf de diensten ingehuurd. Dit werd in eerste instantie als positief ervaren, maar kon door de aanbesteding aan IVM geen vervolg krijgen.

De medewerkers van dit bedrijf keken verder dan zijn/haar eigen specifieke taak, hiermee wordt bedoeld dat er ook naar algemene veiligheid en gedrag van een ieder werd gekeken en niet alleen naar het “heet” werk . Niet al het personeel van IVM doet dit op eigen initiatief, terwijl veiligheid breder is dan alleen een taak uitvoeren .

Wellicht komt dit omdat de binding vanuit IVM naar Gasunie minder is of omdat IVM relatief lage tarieven heeft en elke extra taak ook vergoed moet worden .

De afspraak is dat IVM de facturering beter zou handelen en dat de Gasunie duidelijke aanvragen zou indienen. Hiertoe zijn van tevoren met IVM ook goede afspraken gemaakt in een aantal gesprekken in het begin van de contract periode.

De laatste 2,5 maanden gaat het duidelijk minder met IVM. Dit merkt meneer ***** aan het dichtplannen van het rooster; dit gaat de laatste tijd lastiger. IVM heeft in een enkel geval zelfs iemand moeten annuleren en communiceert later dan normaal het rooster. Ad hoc aanvragen kon IVM vroeger goed verwerken maar dat wordt nu ook

lastiger. Daar speelt meneer ***** op in door verder van te voren te plannen en eventueel de annuleringskosten voor lief te nemen.

De accountmanager van IVM zou zich, wat meneer ***** betreft, meer kunnen inleven in de belangen van Gasunie. Hij is daarbij bijna nooit te zien terwijl er wat betreft de heer ***** wel zaken zijn die besproken zouden kunnen worden. Bij overleggen wordt een proactieve houding gewaardeerd waarbij IVM actief participeert en nadenkt hoe ze Gasunie nog meer en/of beter kunnen helpen.

Open en eerlijk zijn bijvoorbeeld, wanneer IVM iets niet kan leveren en duidelijke communicatie zijn belangrijke aspecten volgens de heer *****. Ook verder kijken dan de neus en de functie van een brandwacht lang is, is belangrijk tijdens een klus. Dit is iets dat het personeel van IVM niet altijd doet. Wanneer er een nieuwe aanbesteding komt is meneer ***** vrij neutraal over de uitkomst; de binding met IVM is niet zo sterk dat hij een duidelijke voorkeur heeft voor IVM. Een nieuwe partij op de markt kan ook verhelderend werken en nieuwe inzichten en werkwijzen geven. Als laatste wordt opgemerkt dat er in de afhandeling van de urenstaten en de verwerking naar een factuur verbetering mogelijk is. Wellicht is er een mogelijkheid om dit te digitaliseren middels een webapplicatie via een mobiel apparaat.

Interview 11 november, met *** van NAM, detacherings klant van IVM**

Meneer ***** is bij de NAM in Den Helder locatie verantwoordelijk persoon. Sinds 2011 kon de NAM wegens verhoging van het activiteitsniveau het werk met eigen mensen niet meer aan, en werd IVM permanent ingehuurd. Daarvoor was de samenwerking tussen IVM en NAM minder intensief.

Doordat er bij de NAM Den Helder voor 2011 geen hele goede ervaringen waren met de veiligheidskundige van IVM die er op dat moment rondliep, werd er ook niet heel positief gereageerd toen bekend werd dat IVM met een vaste groep zou langskomen. Al snel bleek deze vrees ongegrond en nam IVM de NAM werk uit handen wat als erg makkelijk werd ervaren. IVM doet meer dan alleen hun specifieke taak en kijkt rond naar wat er nog meer moet gebeuren. Ze kunnen ook goed met de NAM overweg. Direct contact is er tussen meneer ***** en de voorman van het veiligheidsteam van IVM, Dennis. Hiermee wordt direct de planning gemaakt en besproken. Dit team is al lange tijd hetzelfde en ook dat is erg prettig voor beide partijen; ze kennen elkaar en dit versterkt de beleving en de binding in positieve zin.

Op dit moment is er een perfecte ontzorging. Meneer ***** hoeft alleen af en toe een handtekening te zetten, verder wordt door Dennis alles gedaan.

Op dit moment wordt voor IVM een 7,5 gegeven. De weg naar de 10 kenmerkt zich door het meedenken en de pro activiteit van IVM die dan excellent moeten zijn. IVM zou zelf input moeten geven over wanneer ze wel en niet nodig zijn of wanneer ze wellicht beter andere taken kunnen uitvoeren. Echter, het behalen van een 10 is vrijwel onmogelijk en volgens meneer ***** ook zonde tijd en zonde energie. Op dit moment zijn ze goed genoeg en op dat niveau blijven is moeilijk genoeg. Ook qua beleving is die 10 niet nodig; de 8 van nu is meer dan genoeg; meer kan haast niet.

Interview 11 november, met Martijn Groote van NAM, detacherings klant van IVM
Meneer Groote is operatie supervisor van het cluster Grijskerk en Grootegast. Hij is verantwoordelijk voor het inhuren van personeel bij klussen en stops van de NAM. Vroeger had de NAM hier zelf mensen voor, maar er is gekozen om op piek tijden extra personeel in te huren.

Het hoofdkantoor van de NAM in Assen heeft een raamcontract met IVM. Echter, meneer Groote mag zelf kiezen of hij ook met IVM in zee wilt gaan of elders personeel wilt inhuren. Vaak is dit toch IVM omdat deze bekend zijn, de kwaliteit en de prijs goed zijn en ze de grootste capaciteit hebben. Tijdens perioden van stops is het bij IVM lastig om personeel te krijgen omdat die soms al elders zijn. Wanneer er voor langere perioden mensen worden ingehuurd, zijn dit soms niet de hele periode dezelfde wat als minder wordt ervaren. Een sterk punt is dat er weinig verloop is binnen de mensen van IVM, waardoor ze makkelijk bij de NAM aan de slag kunnen gaan. Omdat IVM de grootste speler in het noorden is, is de mogelijkheid tot overstappen naar een andere partij lastig, omdat deze vaak niet genoeg capaciteit hebben. Wanneer zo'n partij wel zou bestaan, zou er puur naar kosten gekeken worden. Er moet bezuinigd worden dus elke partij die het goedkoper kan, mits ze goede kwaliteit leveren, is wenselijk bij de NAM. Op dit moment zijn ze bij de NAM aan het kijken of ze de services niet beter kunnen inzetten. Dus in plaats van een reddingsteam drie weken lang inhuren, slechts twee dagen inhuren en de taken waarvoor een reddingsteam nodig is in die twee dagen doen.

Wat belangrijk is, is dat er iemand op tijd komt, eventueel met materiaal en weet wat hij moet doen. Daaromheen moet niet teveel rompslomp zijn. Op dit moment gaat dat prima en krijgt IVM een 7,5. De ontzorging is goed, de kwaliteit ook. De 10 kan bereikt worden door pro activiteit die zich bijvoorbeeld uit in het ver van tevoren regelen van zaken door IVM. Dus wanneer Alex zelf al dingen ziet en daarop anticipeert zonder dat de NAM iets hoeft te doen.

De binding met IVM scoort nu een 6,5. Hoger dan een 8 gaat volgens meneer Groote niet lukken en dat moet wat hem betreft ook niet; dit wordt als beknellend ervaren. Het product moet goed zijn; dat is het belangrijkste.

Interview 12 november, met *** van SITA, trainings klant van IVM**

Mevrouw ***** is al 3 jaar verantwoordelijk voor de planning en coördinatie van het opleiden van werknemers van SITA. Voorheen werden deze trainingen gegeven door zes verschillende partijen. In 2013 kwam het initiatief om alles aan te besteden en met één opleider in zee te gaan. Deze aanbesteding werd gewonnen door IVM, waarbij mevrouw ***** wel inspraak had maar geen beslissingsbevoegdheid. Van het aanbestedingstraject was zij al bekend met een aantal andere partijen en wist wat ze daarbij kon verwachten. Daardoor was IVM ook niet haar eerste keus aanvankelijk, maar had ze wel een positieve houding tegenover deze voor SITA nieuwe speler. De verwachting die mevrouw had was dat SITA ontzorgd zou worden en dat de vragen die SITA zou hebben goed beantwoord kunnen worden en daarop ook geacteerd kan worden. Deze verwachtingen werden zeker in het begin niet waargemaakt daar de samenwerking een moeilijke opstart kende. Ook de wisseling van contactpersoon gaf bij SITA onrust, mede omdat het met de nieuwe contactpersoon minder goed klikte. Mevrouw ***** geeft aan een verbeteringslag bij IVM te hebben gemerkt zoals dat SITA nu bij IVM één vast aanspreekpunt kreeg in de vorm van een accountteam. Echter, hierdoor is er in de ontzorging geen verbetering gekomen.

IVM heeft bij de aanbesteding aangegeven dat ze bepaalde trainingen konden leveren. Maar toen puntje bij paaltje kwam en SITA deze trainingen ook wilde afnemen, bleek het bij IVM moeilijker dit te realiseren. Dit leidde tot ongemak doordat mevrouw ***** hierdoor er zelf achteraan moest gaan om iets te regelen. Ook heeft zij het idee dat IVM en haar werknemers soms teveel op hun bord hebben en dat de werkdruk te hoog is, zeker vroeger.

Ontzorging en goede communicatie zijn belangrijke aspecten in de dienstverlening van een bedrijf als IVM. Op dit moment zijn deze bij IVM nog niet goed genoeg. IVM laat het na om SITA op de hoogte te stellen van bijvoorbeeld leden van het accountteam die langdurig ziek zijn en de vervanging daarvoor of het terugkoppelen van de genomen acties van IVM na een opmerking of klacht van SITA. De samenwerking op dit moment wordt moeizaam genoemd, met uitzondering van de laatste maand, John doet zijn uiterste best. Dit gaat naar volle tevredenheid.

De landelijke dekking van IVM laat soms nog wat te wensen over. De trainingen in het noorden zijn goed en daar komen ook positieve reacties op vanuit de cursisten van SITA. In house trainingen zijn ook geen probleem, maar elders in het land gaat het soms lastig om een training te plannen. Op dit moment wordt aan IVM een 6,5 toegekend. Wanneer administratief alles goed zou verlopen, zou dit een 8 zijn. De weg naar de 10 bestaat uit het proactief meedenken en zelf aandragen van ideeën en oplossingen. Wanneer IVM een innovatie heeft of een idee voor SITA, zouden ze het initiatief moeten nemen dit ook te delen. Dit zou SITA erg prettig vinden maar mevrouw ***** realiseert zich dat het erg lastig is om een 10 te halen, omdat er altijd foutjes worden gemaakt.

Het maken van de jaarplanning voor SITA of het koppelen van IVM aan het LMS systeem van SITA zijn punten waarop een 10 voor ontzorging gehaald zou kunnen worden.

Bij een nieuwe aanbesteding is prijs niet de doorslaggevende factor, maar zal ook worden meegewogen dat er al een band met IVM is.

Interview 13 november, met *** van Smildefoods, trainings klant van IVM**

Mevrouw ***** is HR adviseur bij Smildefoods. Zij houdt zich onder andere bezig met het plannen, coördineren en inkopen van veiligheidsdiensten als opleidingen en advies. BHV trainingen, heftrucktrainingen en het opstellen van een RI&E wordt sinds een jaar of 10 door IVM gedaan. Toen was besloten de trainingen van alle drie de locaties aan één partij aan te besteden. Hierbij werd voor IVM gekozen omdat zij trainingscentra hadden vlakbij elke locatie.

De verwachtingen waren bij aanvang niet hoog gespannen, omdat de arbo bij Smildefoods niet op een hoog plan stond. Tot aan 2013 kon IVM dan ook aan de verwachtingen van Smildefoods voldoen door trainingen en advies te leveren wanneer mevrouw ***** of haar collega daarom vroegen.

In 2013 begon Smildefoods met het sturen op prestatie en werd de arbo belangrijker, waardoor veiligheid prioriteit nummer 1 kreeg. Bij deze omslag werd IVM verder niet betrokken omdat IVM fungeerde op 'afroepbasis' en dus alleen in actie kwam wanneer dat gevraagd werd. Vanaf 2013 zou IVM dus vaker ingeschakeld worden.

Het bleek dat IVM niet aan de nieuwe vraag van Smildefoods kon voldoen. Dit uit zich voornamelijk in de kwaliteit van de RI&E. Waar de trainingen prima in orde zijn, was de RI&E onvoldoende. Omdat Smildefoods erop vertrouwt dat IVM de expertise heeft op het gebied van veiligheid, zijn ze er vanuit gegaan dat de RI&E ook goed zou worden opgesteld. Echter, toen een extern bedrijf laatst de stand van Smildefoods op het gebied van arbo wetgeving testte, slaagde slechts 60%, mede door een falende RI&E. De verwachtingen die mevrouw ***** en haar collega's hadden over IVM en haar expertise werden hier niet waargemaakt.

Het relatiebeheer van IVM en de competenties van de mensen die de trainingen verzorgen worden genoemd als sterke punten van IVM. Verbeterpunten voor IVM liggen onder andere intern; het contact met de accountteams is soms verwarrend daar er niet altijd eenzelfde aanspreekpunt is. Mevrouw ***** geeft aan dat het lijkt alsof

het in de afgelopen twee tot drie jaar minder goed gaat qua contact. Ook het maken en versturen van de certificaten gaat nog niet altijd goed of snel genoeg. Nu is dit deels gedigitaliseerd wat al wel een verbetering is.

Smildefoods neemt ook diensten af van anderen partijen hoewel IVM deze ook kan leveren. Vaak is dit een kwestie van prijsvergelijk en soms om ervaringen van de trainingen te vergelijken. Met betrekking tot recente gebeurtenissen, geeft mevrouw ***** aan dat Smildefoods het soort bedrijf is dat anderen ook de kans wil geven om te leren van fouten.

Op dit moment wordt als algemeen rapportcijfer een 5 gegeven. Wanneer de recente, teleurstellende RI&E en de fouten in de administratieve afhandeling worden vergeten, zou een 6,5 worden gegeven. De weg naar de 10 bestaat uit het verbeteren van de interne processen waarbij bijvoorbeeld een jaaroverzicht met betrekking tot welk certificaat van welke werknemer afloopt wordt weergegeven. Ook het veranderen van de houding van een reactieve naar een proactieve zou uiteindelijk een 10 betekenen. IVM moet, wat betreft mevrouw *****, een kennispartner worden die proactief adviezen geeft en meedenkt. De strategie van klantbinding voor IVM is wat betreft mevrouw ***** wel de juiste.

Interview 17 november, met *** van Stork, detachings klant van IVM**

Meneer ***** is verantwoordelijk voor de regio Noord Nederland als het gaat om het inplannen van personeel voor projecten van Stork. Op het gebied van veiligheid wordt IVM als hoofdleverancier gebruikt voor het leveren van onder andere brandwachten, mangatwachten en rescueteams. Dit doet IVM al zeker 15 jaar voor Stork.

Tijdens piekbelasting, wanneer IVM niet aan de volledige vraag van Stork kan voldoen, heeft Stork ook twee of drie andere leveranciers tot haar beschikking. Deze zijn qua kwaliteit en andere aspecten precies hetzelfde als IVM. Omdat de NAM, klant van Stork, graag samenwerkt met IVM, 'dwingt' dit Stork min of meer om ook met IVM samen te werken.

Voor meneer ***** moet een leverancier van veiligheidsdiensten weten waar het over gaat en zich in de rol van de klant kunnen verplaatsten en zodoende vooruit te denken voor de klant.

IVM kan snel schakelen en daarmee zijn ad hoc aanvragen vaak geen probleem. Daarnaast hebben ze een grote capaciteit wat ook prettig is voor Stork. Vroeger kwam de facturering te laat en had IVM het administratief niet goed voor elkaar. Ook de communicatie verliep niet goed vanuit IVM. Dit is nu een stuk beter nadat meneer ***** een jaar geleden de regels wat strakker aan heeft getrokken.

De ISO certificering van IVM is voor de heer ***** en Stork doorslaggevend bij het uitkiezen van een leverancier. De heer ***** geeft verder aan dat als hij zelf een leverancier zou mogen uitkiezen, hij naast deze ISO certificering ook kijkt naar VCA certificering en de capaciteit van de leverancier.

IVM scoort volgens meneer ***** op dit moment een 8. Dit is al goed. De weg naar de 10 bestaat uit het nóg tijdiger doorkrijgen van namen, geen wisselingen van personeel op één project, nog beter geschoolde werknemers waarbij ze op alle gebieden ingezet kunnen worden, en een stuk extra ontzorging en digitalisering zodat meneer ***** er bijna geen omkijken naar heeft. Het proactieve meedenken wordt ook genoemd, zij het in mindere mate. De strategie van klantbinding is een goede omdat een bedrijf altijd naar de 10 zou moeten streven. De kwaliteit van de dienstverlening blijft echter het belangrijkste. Wanneer die kwaliteit heel hoog is,

betekent dit ook een stuk ontzorging, omdat de werknemers van IVM dan voor meerdere klussen kunnen worden ingezet.

Qua prijs wordt gemeld dat de huur van de equipment duur is. Het product dat IVM levert is onderscheidend, met de notitie dat meneer ***** het laatste jaar geen ervaring meer heeft met de concurrentie van IVM.

Interview 17 november, met *** van Calduran, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is Hoofd zagerij/tasveld bij Calduran in Hoogersmilde. Vroeger was hij ook betrokken bij het regelen van veiligheidstrainingen voor Calduran, maar dit wordt nu gedaan door de SHE afdeling. Hierdoor heeft hij minder overzicht op IVM dan voorheen.

10 jaar geleden werkte Calduran met een bedrijf dat opleidingen inkocht. Dit leverde extreme ontzorging op. Maar wegens financiële redenen werd er gezocht naar een vaste aanbieder; dit is IVM geworden door middel van een aanbesteding, omdat IVM het goedkoopste bleek.

Meneer ***** zoekt in een aanbieder betrouwbaarheid en het nakomen van afspraken. Dit doet IVM ook. Daarbuiten stemt IVM haar dienstverlening af op de klant door maatwerk te leveren en mee te denken met problemen door met oplossingen te komen. Verbeterpunten zijn er eigenlijk niet, stelt meneer *****. Wel ziet hij dat er door de SHE afdeling af en toe andere partijen worden ingehuurd dan IVM. Andere mensen hebben andere voorkeuren, zo concludeert hij.

Overstappen naar een andere aanbieder is eigenlijk nooit overwogen omdat de relatie met IVM goed is en overstappen ook moeite en tijd kost. Een langdurige relatie is gunstig, bovendien kost het overzetten van de database veel tijd.

Op dit moment zou IVM als geheel een 8 scoren, en de backoffice van IVM (Coevorden) zelfs een 9. Op dit moment ontzorgen ze meneer ***** 100% en zijn er geen verbeterpunten. Als extra om naar de 10 te gaan wordt een meer proactieve houding genoemd die in een gesprek naar voren kan komen. Op dit moment denkt meneer ***** niet dat IVM weet wat er speelt binnen Calduran en daar kunnen ze dan ook niet op inspelen. De accountmanager komt niet vaak langs; één of twee keer per jaar zou wel wenselijk zijn, ook om op de hoogte gesteld te worden van ontwikkelingen. Hoe het met het contact staat bij de SHE afdeling is niet bekend. De strategie van klantbinding is goed; een goede relatie is belangrijk. Echter, de echte beslissers zijn de inkopers van Calduran. Hier heeft meneer ***** niks over te zeggen. Wanneer een aanbesteding eraan komt wordt hij niet geraadpleegd door de inkoop afdeling. De hoop is nu voor meneer ***** dat IVM weer gekozen wordt. Dit kan alleen als IVM de goedkoopste blijft.

Er wordt nog een voorbeeld genoemd van een bedrijf dat ondanks na 40 jaar een goede relatie met Calduran had, zomaar werd ingewisseld voor een andere oplossing.

Bij het invullen van de klantwaarde propositie wordt aangegeven dat de beleving/binding vroeger hoger was, maar dat er nu minder contact is.

De 8 die nu wordt gegeven is dik voldoende; zoveel extra moeite en kosten maken voor die 10 is niet nodig. Een proactieve houding van IVM om erachter te komen wat er bij klanten speelt is belangrijk, geeft de heer ***** nog mee.

Interview 18 november, met *** van Macintosh, trainings klant van IVM**

Meneer ***** is sinds 1 jaar hoofd Opleidingen bij Macintosh. Daarvoor was zijn functie 7 jaar hoofd Personeelszaken. Toen hij 8 jaar geleden bij Macintosh binnen kwam, heeft hij IVM 'meegenomen' omdat hij vanuit zijn vorige werk al een relatie had met IVM. Op dat moment gebruikte Macintosh nog per regio andere aanbieders;

alles centraliseren was eenvoudiger. IVM verzorgt bij Macintosh voor alle 400 Scapino winkels die ze hebben de BHV trainingen en de BMI trainingen.

Het ontzorgen, de kwaliteit en de prijs zijn belangrijke aspecten voor een dienstverlener als IVM, stelt meneer *****. Ook het feit dat IVM meer aan digitalisering doet, komt Macintosh ten goede. Bijvoorbeeld e-learning bespaart door onder andere tijdswinst en een lagere prijs behoorlijk wat kosten. De verwachtingen hierover zijn redelijk hooggespannen.

IVM kent een hoge kwaliteit als het op de opleidingen aankomt. Ook denken ze goed mee en leveren ze maatwerk bij de trainingen zoals bijvoorbeeld het inrichten van een BHV training op winkelpersoneel.

Af en toe gaan er echter ook dingen minder goed. De overdracht op het bedrijfsbureau binnen IVM ging niet erg soepel. Nieuwelingen doen hun best, maar weten minder van Macintosh en haar wensen dan de voorafgaande contactpersonen. Ook de communicatie en terugkoppeling hierover is minder. Bijvoorbeeld de wisseling van accountmanager werd niet gemeld.

Ook kan de proactiviteit van de backoffice omhoog, wat onder andere inhoudt dat de communicatie en terugkoppeling naar Macintosh beter wordt. Administratief kan IVM ook nog een verbetering maken. Meedenken met Macintosh op een proactieve manier kan bijvoorbeeld door open inschrijvingen die nog niet helemaal vol zijn, te vullen met cursisten van Macintosh die toch op training moeten.

De markt voor BHV en BMI trainingen wordt door de heer ***** in de gaten gehouden. Soms worden er offertes aangevraagd. IVM is hierin altijd een tikje duurder maar het overstappen naar een andere aanbieder kost ook tijd, moeite en geld. Inkoopers hebben niet veel verstand van dit soort trainingen en daarom blijft meneer ***** zelf de inkoop doen. Hierbij kijken de inkoopers wel mee.

IVM scoort nu een 7,5/8. De prijs/kwaliteit verhouding zou moeten verbeteren om naar de 10 te gaan. Ook het extreme ontzorgen (uitgelegd door meneer ***** als het door IVM inplannen van het gehele personeelsbestand aan het begin van het jaar) moet dan op orde zijn. De proactieve houding speelt ook mee en kan ook voor een win-win situatie zorgen wanneer bijvoorbeeld open inschrijvingen gevuld worden met cursisten van Macintosh.

De organisatie zou wat betreft de visie van meneer ***** volledig rond de klant gesteld moeten worden. Hierbij is kwaliteit een voorwaarde dan wel gevolg van de klantgerichtheid van IVM. 'Nee' verkopen zou bij een 10 ook eigenlijk niet mogen. De kwaliteit blijft belangrijker dan klantgerichtheid.

De landelijke dekking van IVM is één van de hoofd redenen waarom er voor IVM is gekozen.

Verder zou IVM nog kernwaardes voor zichzelf moeten vaststellen en uitvoeren in de vorm van een missie, visie en droom. Hierbij zijn de mensen bij IVM van essentieel belang en zouden alleen die mensen mee moeten gaan, die ook in het nieuwe bedrijf passen.