



Kwaliteitsdeterminanten van

Automatiseringsafdelingen worden momenteel geconfronteerd met het feit dat hun organisatie, die van oorsprong gericht is op het beheren van een technische infrastructuur, moet transformeren naar een klantgerichte, flexibele, efficiënte en innovatieve organisatie. Enerzijds blijft de afdeling verantwoordelijk voor de aanschaf, installatie en het beheer van hard- en software, netwerken, infrastructuur en dergelijke. Anderzijds krijgt de afdeling te maken met gebruikers die meer en meer directe inbreng krijgen in de toepassing en het gebruik van Informatie en Communicatie Technologie (ICT). In een desktop- / netwerkgeving die gekarakteriseerd wordt door end-user computing, wordt de behoefte aan gebruikersgerichte dienstverlening daardoor steeds belangrijker. De gebruiker verwacht dat de automatiseringsafdeling aan deze behoefte voldoet. Zij stelt hierbij hoge eisen aan de kwaliteit van deze diensten.

Veelal is de eerste stap dat een helpdesk wordt ingevoerd met medewerkers die de gebruikers in hun misère bijstaan. De oriëntatie op de techniek is echter vaak nog groot waardoor veel automatiseringsafdelingen de ambitie om de gebruikers, op een klantgerichte en dienstvaardige wijze, te ondersteunen niet waar kunnen maken. Veel automatiseringsafdelingen zoeken vervolgens hun toevlucht in concepten zoals ITIL, Service Management, IPW & CMM, IMM (van Bon 1999, Looijen 1995, Thiadens 1997, Winkler 1999) en andere 'best practices' voor procesgerichte manieren van werken. Hiermee proberen zij de interne organisatie op orde te krijgen wat veelal ook lukt. Maar terwijl op papier alles in orde is, levert imago-onderzoek vooral "zure" gezichten op (Winkler, 1999). De afnemers van de ondersteunende diensten zijn niet te spreken over de kwaliteit van dienstverlening van hun helpdesk. Wat vergeten wordt, is dat het er om gaat hoe de gebruikers de prestaties ervaren en beleven en de kwaliteit van de diensten beoordelen. Het is echter de vraag welke criteria de gebruikers hierbij hanteren.

Diverse auteurs (o.a. Grönroos 1990, Parasuraman, Zeithaml en Berry 1985 en 1988, Cronin en Taylor 1992, Powpaka, S. 1996) hebben deze vraag beantwoord door onderzoek naar de problematiek van kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleving in de dienstverlenende sector uit te voeren. Dit

heeft vele interessante conclusies en toepassingen opgeleverd. Echter, deze zijn voornamelijk gericht op diensten en dienstverleningsprocessen in algemene zin. Het is de vraag in welke mate deze conclusies en de gevonden kwaliteitsaspecten ook van toepassing zijn op automatiseringsdiensten, in het bijzonder de gebruikersondersteuning.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de toepasbaarheid van een algemeen erkend kwaliteitsmodel voor diensten, het Service Quality model, kortweg ServQual (Parasuraman et. al. 1985, 1988, 1990 en 1991). Doel van het onderzoek was het achterhalen van de kwaliteitsdeter-

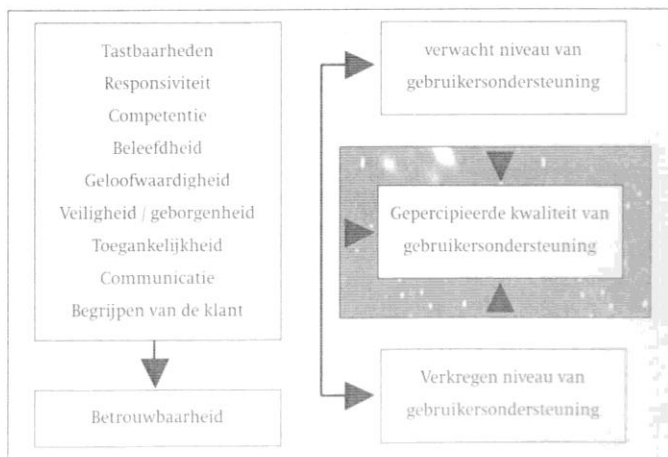
minanten van de, door een interne automatiseringsafdeling geboden, gebruikersondersteuning. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstuderen van Drs. Ing. M.P. Bres voor de studie Toegepaste Communicatie Wetenschap aan de Universiteit Twente.

Dienst:

Een proces waarbij door interactie tussen klant en een organisatie, resultaten geproduceerd en geconsumeerd worden die, na een subjectieve evaluatie, voor de klant van waarde zijn omdat zijn welzijn is vergroot.

Onderzoeksvraag

Eén van de belangrijkste ondersteunende diensten van een automatiseringsafdeling is de gebruikersondersteuning. Deze dienst wordt geboden aan interne klanten die gebruik maken van ICT bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Gebruikersondersteuning is het adviseren, ondersteunen, opleiden en informeren van gebruikers, die op procesmatige en procedurele wijze tot stand worden gebracht, ten behoeve van een optimaal gebruik van ICT. De kwaliteit van deze dienst is van invloed op het imago van de automatiseringsafdeling, de beoordeling



Figuur 1: Het conceptuele model

en gebruikersondersteuning

van de klantgerichtheid en dienstvaardigheid en is daarom van belang als het gaat om de geschikte problematiek (zie dienst). In dit artikel wordt antwoord gegeven op de vraag welke criteria eindgebruikers hanteren bij de evaluatie van de kwaliteit van de gebruikersondersteuning die hen wordt geboden. Dat dit een lastig te beantwoorden vraag is, blijkt uit publicaties van diverse auteurs over de kwaliteit van dienstverlening. Hieruit blijkt dat er drie belangrijke aspecten zijn om rekening mee te houden: (zie onder andere: Parasuraman et. al. 1985):

1. De kwaliteit van diensten is voor een klant moeilijker te bepalen dan de kwaliteit van producten.
2. De perceptie van de kwaliteit van diensten komt voort uit een vergelijking van de verwachtingen van een klant en de daadwerkelijke gepresteerde dienst.
3. De evaluatie van de kwaliteit van een dienst is niet sec gebaseerd op de uitkomst ervan. Ook de evaluatie van het proces waarin de dienst tot stand kwam, is hierop van invloed.

Kwaliteit van diensten heeft dus betrekking op de perceptie van de afnemer betreffende het verschil tussen de wensen, eisen en denkbeelden betreffende het niveau van de dienst en de beoordeling van het daadwerkelijke niveau van de dienst. De klant of gebruiker bepaalt op basis van een subjectieve evaluatie de mate van discrepantie tussen haar verwachtingen en de daadwerkelijk geleverde dienst. Vanuit deze visie is er sprake van kwaliteit wanneer het verkregen niveau gelijk is aan het verwachte niveau of dit overtreft. Een kwaliteitsmodel voor diensten dat uitgaat van deze kwaliteitsvisie is het Service Quality model, kortweg ServQual (Parasuraman et. al. 1985, 1988, 1990 en 1991). Het Service Quality model reikt een structuur aan om dienstenkwaliteit te begrijpen, dienstenkwaliteit te meten en oorzaken van tekortkomingen in de dienstverlening te achterhalen. Bij ServQual wordt kwaliteit gedefinieerd als het verschil

tussen verwachtingen en waarnemingen van de afnemer ten aanzien van de dienstverlening. Volgens de bedenkers van ServQual zijn er tien dimensies aan de hand waarvan de afnemer van diensten de kwaliteit beoordeelt. Deze dimensies worden determinanten genoemd en zijn opgenomen in tabel 1.

Door de toepassing van ServQual in het onderzoek zijn twee vragen beantwoord. In de

Tabel 1 Determinanten van ServQual

1. Tastbaarheden
2. Betrouwbaarheid
3. Responsiviteit
4. Competentie
5. Beleefdheid
6. Geloofwaardigheid
7. Veiligheid / geborgenheid
8. Toegankelijkheid
9. Communicatie
10. Begrijpen van de klant

eerste plaats is duidelijk geworden welke aanpassingen nodig zijn voor de toepassing van het generieke ServQual model om het als instrument te gebruiken bij het bepalen van de kwaliteit van specifieke gebruikersondersteuning. Ten tweede is een antwoord gevonden op de volgende onderzoeksvraag: "In hoeverre en op welke wijze hangen de ServQual determinanten van dienstenkwaliteit samen met de kwaliteit van de, door een interne automatiseringsafdeling geboden, ICT-dienst gebruikersondersteuning?"

Conceptuele model

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is, op basis van de theorie, een conceptueel model opgesteld dat schematisch is weergegeven in figuur 1. Het conceptuele model is voornamelijk gebaseerd op het ServQual model en bevat empirische generalisaties in de vorm van hypothesen en aannames over de verwachte relaties tussen de determinanten van dienstenkwaliteit en drie kwaliteitsdimensies (zie fig. 1).

Kwaliteitsdimensies

1. *Verwacht niveau van gebruikersondersteuning (E-quality):* Wensen, eisen en denkbeelden van een afnemer, betreffende het niveau van de gebruikersondersteuning, die zich voorafgaand aan de dienstverlening manifesteren.
2. *Verkregen niveau van gebruikersondersteuning (V-quality):* De beoordeling van het niveau van de gebruikersondersteuning door een afnemer, op basis van subjectieve waarnemingen en ervaringen, na de dienstverlening.
3. *Gepercipieerde kwaliteit van gebruikersondersteuning (P-quality):* Een subjectief oordeel betreffende de grootte en richting van het verschil tussen het verwachte en verkregen niveau van gebruikersondersteuning.

Uit het model blijkt dat het concept "kwaliteit" wordt gesplitst in een drietal dimensies. In de eerste plaats heeft de klant of gebruiker verwachtingen. Daarnaast vormt de klant of gebruiker een beeld van het niveau van de ontvangen dienst. Er ontstaat een perceptie van de prestatie van de dienstverlener. Ten slotte vormt de klant een oordeel, een houding of een perceptie over de kwaliteit van de dienst door de verwachtingen te vergelijken met de gepercipieerde prestaties. In het conceptuele model wordt kwaliteit daarom gesplitst in de hierboven genoemde kwaliteitsdimensies. Onderzocht is in hoeverre en op welke wijze de ServQual determinanten van dienstenkwaliteit samenhangen met het verwachte en verkregen niveau van dienstverlening en de gepercipieerde kwaliteit.

De onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd bij een groot tabaksconcern. De vragenlijst is afgenomen bij alle werknemers van de vestiging in Amsterdam. De vestiging in Amsterdam be-

Tabel 2: Mogelijke determinanten van de kwaliteit van gebruikersondersteuning

1. **Tastbaarheden:**
Betreft zichtbare zaken zoals de aangeboden faciliteiten, de inrichting van wachtruimten of balies en het uiterlijk van medewerkers en communicatiemateriaal.
2. **Betrouwbaarheid:**
Betreft de consistentie in het opereren van de dienstverlener en de gedegenheid, en juistheid van aanbieden van de dienst. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin de dienstverlener in staat is de beloofde dienst correct en accuraat te leveren.
3. **Responsiviteit:**
Betreft de bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van service door het personeel en de mate waarin zij bereid zijn om klanten te helpen en direct voor ze klaar te staan.
4. **Zorgzaamheid:**
De kennis en beleefdheid van het personeel van de dienstverlenende organisatie en de mate waarin zij vertrouwen uitstralen.
5. **Toegankelijkheid:**
Het betreft de eenvoud en doeltreffendheid waarmee de klant de dienstverlener kan bereiken en het gemak waarmee de klant contact kan leggen.
6. **Communicatie:**
Deze determinant heeft betrekking op het geïnformeerd houden van de klanten, het luisteren naar klanten en het spreken in een taal die de klant verstaat.
7. **Begrijpen van de klant:**
Betreft de mate waarin de dienstverlener zich tracht te verdiepen in de klant en diens behoeften. Het omvat het willen inleven in de problematiek van de klant en het onderzoeken naar (mogelijke) behoeften van de klant.

treft een regiokantoor zonder productiefunctie. De respondenten zijn kantoor-medewerkers die voornamelijk werkzaam zijn achter het bureau of in vergaderingen en intensief gebruikmaken van ICT-middelen. Een deel van de onderzoekspopulatie is Engelstalig.

Omdat het onderzoek gericht was op de toepasbaarheid van ServQual, is voor de vragenlijst gebruikgemaakt van de "multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality" van Parasuraman et. al., 1985, 1988, 1991. In de vragenlijst zijn de tien onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen (E-quality, V-quality, P-quality) geoperationaliseerd. Met behulp van de vragenlijst moet worden geïllustreerd of, en zo ja hoe, de theoretische verbanden uit het conceptuele model zich in de praktijk manifesteren.

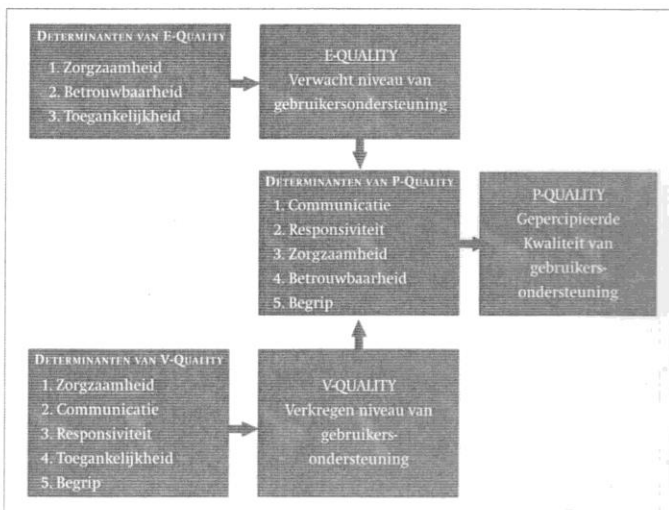
De vragenlijst is afgenomen bij 278 respondenten. Er zijn 118 vragenlijsten ingevuld en geretourneerd (42,4%) waarvan 17 Engelstalige. Na de betrouwbaarheidsanalyse bleek het nodig om het aantal determinanten terug te brengen van tien naar

zeven. De determinanten competentie, beleefdheid, geloofwaardigheid en veiligheid en geborgenheid zijn hiertoe samengevoegd tot één determinant genaamd "Zorgzaamheid". De zeven determinanten zijn beschreven in tabel 2.

Uitkomsten van het onderzoek

Voor de drie kwaliteitsdimensies is in figuur 2 grafisch weergegeven door welke determinanten deze beïnvloed worden. De determinanten die het sterkst van invloed zijn op de kwaliteitsdimensies, zijn vet, cursief en onderstreept weergegeven. Figuur 2 bevat de bewezen relaties en samenhang tussen de determinanten en de drie kwaliteitsdimensies. Figuur 2 geeft daarmee de belangrijkste conclusies van het onderzoek weer.

Uit het onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de gebruikersondersteuning voornamelijk wordt beoordeeld op "zachte" factoren. Bijvoorbeeld dat de gebruiker beleefd, vriendelijk en met respect wordt behandeld, dat de automatiseringsafdeling over voldoende kennis beschikt en dat zij vertrouwen uitstralen en de gebruiker op zijn gemak stelt. Verder wil de gebruiker geïnformeerd worden en is,



Figuur 2: Kwaliteit-determinanten van gebruikersondersteuning

afhankelijk van de ernst van de situatie, de snelheid waarmee de ondersteuning wordt geleverd belangrijk voor de kwaliteitsbeleving. In tegenstelling tot de algemene verwachting, zijn de gedegenheid, nauwkeurigheid, consistentie en juistheid van de gebruikersondersteuning minder belangrijk voor de kwaliteitsbeleving van gebruikersondersteuning dan de "zachte" factoren.

Dit blijkt uit het feit dat communicatie en responsiviteit de belangrijkste determinanten van de gepercipieerde kwaliteit zijn en niet, zoals verwacht, betrouwbaarheid. Dit betekent dat het voor kan komen, dat het probleem van de gebruiker niet wordt opgelost of de vraag niet wordt beantwoord, maar dat de kwaliteit van de gebruikersondersteuning desondanks wordt gepercipieerd als positief of goed. Om dit te bereiken, zal de automatiseringsafdeling direct moeten reageren op de aanvraag van de gebruiker, direct zichtbare inspanningen moeten doen om het probleem op te lossen of vragen te beantwoorden en zal zij de gebruiker hierover continue en conform verwachtingen moeten informeren. De belangrijkste conclusie is dan ook:

Conclusie

De gebruiker hanteert, bij de evaluatie van de kwaliteit van de gebruikersondersteuning, voornamelijk determinanten die betrekking hebben op het proces van dienstverlening. Het betreft de determinanten zorgzaamheid, communicatie en responsiviteit. De uitkomst van de gebruikersondersteuning, dat wil zeggen de determinant betrouwbaarheid, is niet onbelangrijk maar niet sterk bepalend voor de gepercipieerde kwaliteit van gebruikersondersteuning.

Gevolgen voor de dienstverlening van de automatiseringsafdeling

Het eerste deel van figuur 2 (E-quality) maakt duidelijk dat automatiseringsafdelingen de verwachtingen ten aanzien van zorgzaam-

heid, betrouwbaarheid en toegankelijkheid moeten beïnvloeden. De afbeelding maakt duidelijk dat deze determinanten de verwachting over het niveau van gebruikersondersteuning bepalen. De toegankelijkheid kan bijvoorbeeld beperkt worden door een balie of ontvangstruimte te gebruiken. Ten aanzien van de zorgzaamheid moet aan de gebruiker duidelijk worden gemaakt welke zorg zij mag verwachten. Verder moeten afspraken en regels betreffende de gebruikersondersteuning ten aanzien van responstijden, procedures en mogelijke beloftes vooraf aan de gebruiker duidelijk worden gemaakt. Dit is nodig opdat de gebruiker hierdoor realistische verwachtingen heeft betreffende de determinant zorgzaamheid, communicatie en betrouwbaarheid. Door het op deze wijze beïnvloeden van de verwachtingen kan een realistische verwachting ontstaan ten aanzien van het niveau van dienstverlening.

Het tweede deel van figuur 2 (V-quality) maakt duidelijk dat de "zachte kant" van de medewerkers van de automatiseringsafdeling belangrijk is. Kennis van ICT is belangrijk, echter voor de evaluatie van het verkregen niveau van gebruikersondersteuning is het nog veel belangrijker dat de medewerkers klantgericht, vriendelijk en beleefd zijn en op basis van kennis van zaken geloofwaardigheid uitstralen. Alleen door aandacht te besteden aan de persoonlijke vaardigheden en kennis van de medewerkers is het mogelijk om de belangrijkste determinant van het verkregen niveau van gebruikersondersteuning, zorgzaamheid, te beïnvloeden. Ten tweede is het van belang dat de automatiseringsafdeling de gebruiker geïnformeerd houdt over de voortgang van zijn of haar aanvraag. Goede procedures en ondersteuning door een informatiesysteem zijn hiertoe belangrijke hulpmiddelen.

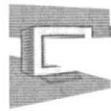
Ten derde moeten de medewerkers van de automatiseringsafdeling interesse hebben voor het werk van de gebruiker en haar problematiek als het gaat om het gebruik van ICT. Het aanstellen van een interne "accountmanager" die zich daar een beeld

Niet betrouwbaarheid, zoals verwacht, maar communicatie en responsiviteit zijn de belangrijkste determinanten van de gepercipieerde kwaliteit

van vormt, kan hiervoor een goede optie zijn. Op basis van het begrip dat door de communicatie, informatie-uitwisseling en zorgzaamheid ontstaat, kunnen medewerkers een betere keuze maken omtrent de snelheid waarmee aan de individuele gebruiker ondersteuning geboden moet worden. Door dergelijke maatregelen zal de klant het verkregen niveau van gebruikersondersteuning hoger beoordelen.

Het derde en laatste deel van figuur 2 (P-quality) geeft aan dat de gebruiker de kwaliteit van gebruikersondersteuning voornamelijk evalueert op basis van de determinanten die betrekking hebben op het proces van dienstverlening. Door de voorbeeldmaatregelen, zoals genoemd in deze paragraaf, zullen de gebruikers meer realistische verwachtingen hebben ten aanzien van de gebruikersondersteuning en zal het niveau van de dienstverlening in de beleving van de klant toenemen.

Voor de automatiseringsafdeling is het wellicht teleurstellend om te moeten constateren dat de oplossing niet ligt in het verbeteren van de interne procedures, het toepassen van ITIL, het aanschaffen van geautomatiseerde helpdeskpakketten en het meten van objectieve kengetallen zoals bijvoorbeeld de uptime van het netwerk en de mean time between failures. Dienstverlening is mensenwerk en een dienst is pas een dienst als deze door de afnemer als zodanig gepercipieerd wordt. Wellicht draagt dit artikel er toe bij dat managers van ICT-afdelingen meer aandacht zullen besteden aan de "zachte kant" van de gebruikersondersteuning.



Discussie

Het onderzoek dat in dit artikel is beschreven, had een informatief en exploratief karakter. De literatuur over de manier waarop een interne ICT-afdeling omgaat met de dienstverlening jegens zijn klanten is zeer beperkt. Je zou kunnen zeggen dat het onderwerp tot voor kort niet in de belangstelling stond. In toenemende mate willen automatiseringsafdelingen echter weten op welke wijze (interne) klanten de kwaliteit van haar ICT-diensten evalueert. Dit heeft te maken met de verschuiving van een interne naar een externe focus zoals hiervoor beschreven is. Het is dan ook belangrijk om meer en beter te weten of, en zo ja in hoeverre, de algemene determinanten van dienstenkwaliteit samenhangen met een specifieke vorm van ICT-dienstverlening; gebruikersondersteuning. Daarnaast was het de bedoeling om inzicht te verwerven in de wijze waarop de diverse determinanten ten aanzien van gebruikersondersteuning met elkaar samenhangen. De beantwoording van de onderzoeksvraag maakt een betere controle op de kwaliteit van de ICT-dienst mogelijk.

Door het inzicht in wat determinanten zijn van de verwachtingen over de gebruikersondersteuning, kunnen automatiseringsafdelingen deze doelgericht beïnvloeden. Het onderzoek geeft tevens inzicht in wat de determinanten zijn van het verkregen niveau van gebruikersondersteuning. Hierdoor kan de automatiseringsafdeling passende acties nemen en voorwaarden scheppen gericht op het optimaliseren van de prestaties aangaande de determinanten die werkelijk van belang zijn. Tenslotte gaat het erom hoe de gebruikers de prestaties ervaren en beleven. Door inzicht in de samenhang van de determinanten met de gepercipieerde kwaliteit wordt het mogelijk om op een goede manier de beleving van de gebruiker te meten. De resultaten van het onderzoek bieden dus

een aantal concrete aanknopingspunten voor het meten en verbeteren van de kwaliteit van gebruikersondersteuning. Uiteraard kleef er een aantal beperkingen aan het onderzoek. De eerste betreft het gebruik van het ServQual model als basis voor het conceptuele model en de ServQual multipli item scale als basis voor de in dit onderzoek gebruikte vragenlijst. De laatste jaren is er steeds meer kritiek geuit op ServQual (Ruyter, Wetzels & Doremaele, 1997, De Vries, Kasper & van Helsdingen, 1997). Zo is niet helemaal duidelijk of met de ServQual methode nu kwaliteit of tevredenheid wordt gemeten. Verder kunnen vraagtekens worden gezet bij de validiteit en de betrouwbaarheid met betrekking tot de berekeningswijze van kwaliteit als zijnde het verschil tussen verwachtingen en waarnemingen. De tweede beperking heeft betrekking op het moment

De resultaten van het onderzoek bieden dus een aantal concrete aanknopingspunten voor het meten en verbeteren van de kwaliteit van gebruikersondersteuning

dat de verwachtingen en waarnemingen betreffende de dienstverlening gemeten worden. Dit gebeurt namelijk op hetzelfde moment. Het is echter waarschijnlijk dat de verwachtingen zullen worden beïnvloed door de werkelijke dienstverle-

ning en daarom niet representatief zijn voor de verwachtingen van de consument voordat gebruik werd gemaakt van de dienst. Naast de beperkingen van het onderzoek die voortkomen uit het gebruik van ServQual, dienen ook nog enkele opmerkingen te worden gemaakt over de methode van onderzoek. Het eerste punt betreft de relatief lage betrouwbaarheid van enkele gebruikte schalen. Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek, is dit geen groot bezwaar. Bij vervolgonderzoek is het echter noodzakelijk om de gehanteerde vragenlijst op enkele punten aan te passen en te verbeteren en de items van de diverse gebruikte schalen te onderwerpen aan een uitgebreide pretest. In de tweede plaats zijn de kwaliteitsdimensies verwacht niveau, verkregen

niveau en gepercipieerde kwaliteit van gebruikersondersteuning als zelfstandige schalen geoperationaliseerd door het samenstellen van een index van diverse items. Gevolg hiervan is dat deze constructen niet middels één getal weergegeven konden worden. Ook dit punt is gezien het exploratieve karakter van het onderzoek te verwaarlozen, maar bij vervolgonderzoek zullen hiervoor gevalideerde schalen geconstrueerd moeten worden zodat deze constructen wel zelfstandig gemeten worden. Ook wordt een kanttekening geplaatst betreffende de onderzoekspopulatie. Deze bestond slechts uit één organisatie waardoor in principe slechts uitspraken over de gebruikersondersteuning van die organisatie gedaan kunnen worden. Het is dan ook de vraag in hoeverre de bevindingen te extrapoleren zijn ten aanzien van de gebruikersondersteuning van andere interne automatiseringsafdelingen. Bij vervolgonderzoek zullen dan ook meerdere organisaties uit verschillende sectoren betrokken moeten zijn. Ondanks deze bezwaren kan geconcludeerd worden dat het onderzoek een goede basis heeft gelegd voor een instrument waarmee de kwaliteit van de gebruikersondersteuning effectief gemeten kan worden en doelgericht advies gegeven kan worden voor verbetering ervan.

Drs. Ing. M.P. Bres is werkzaam als Management Consultant bij Dynamic ICT Dienstverleners en is gespecialiseerd in kwaliteitsmanagement van ICT-diensten en service management.

Drs. Ing. J.P.H. van der Weerd is werkzaam als Management Consultant bij Dynamic ICT Dienstverleners en is gespecialiseerd in implementatievraagstukken en service management

Dr. W.J.L. Elving is werkzaam bij de Universiteit Twente, faculteit Toegepaste Communicatiewetenschap en is gespecialiseerd in kwaliteit van dienstverlening bij zorginstellingen.
Dynamic BV



Dynomic B.V.
 ICT-Dienstverlening
 Soestdijkseweg Zuid 249
 3721 AE Bilthoven
 Postbus 113
 3720 AC Bilthoven
 Tel.: 030-2297000
 Fax: 030-2297300
 E-mail: michael.bres@dynomic.nl
 www.dynomic.nl

Literatuur

Aa van der, W. & Elfring, T. (1996).
Management van dienstverlenende bedrijven. Academic
 Service, Schoonhoven

Alofs T. (1998)
 "De servicedesk blijft mensenwerk". *IT Beheer*, p. 15-19

Asubonteng P., McCleary, K.J. en Swan, J.E. (1996).
 "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality".
Journal of services marketing, Vol. 10 no 6, 1997,
 p 63

Babakus, E. & G.W. Boller (1992).
 "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale".
Journal of business research, 24, 253-268.

Beelen, R. (1998)
 "De mens achter uw helpdesk". *IT Beheer*, p. 19-21

Berry, L.L. en Parasuraman, A. (1991)

Marketing Services, competing through quality. The
 Free Press, New York

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. En Zeithaml, V.A.
 (1993).
 "A dynamic process model of service quality: from expec-
 tations to behavioural intentions". *Journal of marke-
 ting research*, 30 febr. 1993, p. 17-27

Carman, J.M. (1990).
 "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment
 of SERVQUAL Dimensions". *Journal of retailing*, 66,
 35-55

Friede, M (1999)
 "Inrichting van een helpdesk". *IT Beheer Jaarboek*, p229-
 235, ten Hagen Stam, Den Haag.

Gameren, E. (1999)
 "Helpdesk bepaalt uitstraling van bedrijf". *Computer Part-
 ner* nr. 8 p34.

Grönroos, C., (1984)
 "A Service quality model and its marketing implications".
European journal of marketing, 18, 4, p. 36-45

Grönroos, C., (1990).
 "Relationship approach to marketing in service contexts:
 the marketing and organisational behavior interface".
Journal of business research, 20, 1990, p. 3-11

Grönroos, C., (1990).
Service Management and Marketing, Lexington Books

Magal, S.R. (1993)

"Een model voor het evalueren van het succes van een in-
 formatiecentrum". *Management en organisatie van au-
 tomatiseringsmiddelen* nr. 1, p. 45-55

Mostert, P.R.S. (1999)

"Van ICT-beheerder naar ICT dienstverlener", in *IT Beheer
 Jaarboek* p315-327, ten Hagen Stam, Den Haag.

Neijzen, J.A. & Trompeter M. (1995)

Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties, Kluwer
 Bedrijfswetenschappen, Deventer

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985).

"A Conceptual Model of Service Quality and its Implications
 for Future Research". *Journal of Marketing*, 49, 41-50

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1988).

"SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Con-
 sumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*,
 64, 12-40.

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1991).

"Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale".
Journal of Retailing, 64, 420-450.

Parasuraman, A., Berry, L.L. en Zeithaml, V.A. (1991)

"Understanding customer expectations of service". in *Slo-
 an management review*, spring 1991, p. 39-47

Parasuraman, A., Berry, L.L. en Zeithaml, V.A. (z.j.)

"Quality counts in services too". *The search for service
 quality*

Schaftenaar, L. (1998)

"Helpdesk een fluitje van een cent?". *IT Beheer* 1998,
 p. 7-11

Vogelezang, H & Hageman, T (1993)

Service management, de sociale constructie van diensten,
 Nelissen B.V., Baarn

Vries de W., Kasper J.D.P., van Helsdingen P.J.C. (1997)

Dienstenmarketing, tweede druk, Educatieve Partners
 Nederland BV, Houten

Weerd, van der J.P.H. (1997)

*Adaptievermogen bij turnarounds een onderzoek naar de-
 terminanten*, Universiteit Twente, doctoraalscriptie.

Winkler, M. (1999)

"Van dienstverlening naar dienstbetoon". *IT Beheer prak-
 tijkjournaal*, juni 1999

Zaal, R., (1999)

"Hulpeloze helpdesk toeverlaat gebruikers". *Automatise-
 ringsgids*, nr 2., p.17.

Zee, van der, H., 1997

"Transformatie van de IT-organisatie". *Holland/Belgium
 Management Review* nr. 53, p. 63-74

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. en Parasuraman, A. (1988)

"Communication and control processes in the delivery of
 service delivery". *Journal of marketing*, vol. 52, April
 1988, p. 36.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. en Parasuraman, A. (1990)

*Delivering quality services, balancing customer perceptions
 and expectatons*. The Free Press, New York

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. en Parasuraman, A. (1991)

*The nature and determinants of customer expectations of
 service*, Marketing science institute, report number
 91-113, Massachusetts ■