



# *Customer psychological capital in value co-creation*

**Timmy Roubben**

promotor :  
Prof. dr. Sandra STREUKENS

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van  
master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur, afstudeerrichting technologie-, innovatie- en  
milieumanagement

## Woord vooraf

---

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn opleiding Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Bij het zoeken naar een onderwerp voor mijn masterproef, werd me al snel duidelijk dat ik voluit voor een masterproef wou kiezen die gerelateerd was aan marketing. Hierna viel mijn keus op de onderwerpen van Prof. Dr. Streukens, omdat mijn eerdere ervaringen met haar methodes van lesgeven en begeleiden zeer positief waren. Tenslotte heb ik voor het onderwerp '*Customer psychological capital in value co-creation*' gekozen omdat het concept van waardecreatie me enorm aanspreekt.

Deze masterproef is mede tot stand gekomen dankzij de hulp van een aantal personen, die ik bij deze graag zou willen bedanken. Als eerste zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Sandra Streukens willen bedanken voor haar nooit afnemende enthousiasme en paraatheid om mij te begeleiden bij het schrijven van deze masterproef. Zelfs tijdens haar recente gezinsuitbreiding stond ze altijd klaar om mij met raad en daad bij te staan. Verder wil ik enorm veel dank uiten aan het adres van Mevrouw Sara Leroi-Werelds, die altijd voor mij klaar stond om advies te geven en mijn vragen te beantwoorden. Mede dankzij deze twee personen heb ik een inzicht gekregen in de concepten die behandeld worden in mijn masterproef. Vervolgens wil ik Mevrouw Silke Devacht bedanken, zonder wiens toestemming het niet mogelijk zou zijn geweest om mijn vragenlijst te verdelen. Tenslotte gaat mijn dank uit naar mijn vriendin, vrienden en familie, die het dankzij hun steun en stimulatie voor mij mogelijk hebben gemaakt deze masterproef te voltooien.

Timmy Roubben

Herk-de-Stad, mei 2010.

## Samenvatting

---

In de zoektocht naar een competitief voordeel schenken bedrijven nog veel te weinig aandacht aan samenwerkingsverbanden met de klant. Deze samenwerkingsverbanden met de klant komen tot uiting in het concept *value co-creation*, hetgeen betekent dat de klant altijd in samenwerking met het bedrijf waarde zal creëren, door het integreren van middelen en het toepassen van competenties. Het deelnemen aan *value co-creation* zal voor zowel bedrijven als klanten voordelig zijn, waardoor het voor bedrijven interessant is manieren te vinden om de klanten te motiveren hieraan deel te nemen. In ons onderzoek trachten we na te gaan of het *psychological capital (PsyCap)* model in dit verband gebruikt kan worden. *PsyCap* bestaat uit vier dimensies (*self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism*) en kan omschreven worden als de 'positieve staat van ontwikkeling van een individu'. Dit model kan interessant zijn voor bedrijven omdat de dimensies ervan meetbaar zijn, open staan voor ontwikkeling en gemanaged kunnen worden.

Op basis van deze praktische relevantie hebben we getracht in dit werk de volgende centrale onderzoeksvraag te beantwoorden:

**'Kan het *psychological capital* model bijdragen tot het begrijpen en managen van de intentie tot deelname aan *value co-creation*?'**

U vindt in dit werk eerst een beschrijving van de probleemstelling. Hierna vindt u een uitgebreide literatuurstudie, gevolgd door een praktijkonderzoek. Daarna volgt er een algemeen besluit en een aantal adviezen die we opgesteld hebben voor de leidinggevende. Achteraan in het werk kan u tenslotte nog de lijst van geraadpleegde werken en de bijlagen vinden.

In het eerste hoofdstuk van de **literatuurstudie** leggen we uit dat de oorsprong van *value co-creation* ligt bij de *service-dominant logic (S-D logic)*, hetgeen een denkwijze binnen de marketing is die zich focust op ontastbare hulpmiddelen, het co-creëren van waarde, uitwisselingsprocessen en relaties. Dit in tegenstelling tot de vroegere denkwijze, de *goods-dominant logic (G-D logic)*, die zich richtte op tastbare hulpmiddelen, ingebouwde waarde en transacties. In dit hoofdstuk geven we ook de belangrijkste verschillen weer tussen de *S-D logic* en de *G-D logic*. Ook gaan we dieper in op de tien fundamentele grondslagen van de *S-D logic*. Van deze tien grondslagen is de zesde de belangrijkste voor dit werk, namelijk 'de klant is altijd een *value co-creator*', hetgeen betekent dat de klant altijd betrokken is bij het creëren van waarde.

Vervolgens gaan we in het tweede hoofdstuk dieper in op het concept *value co-creation* en zijn betekenis. We leggen uit dat er twee verschillende zienswijzen zijn op de term *value*, waarvan de meest recente '*value-in-use*' wordt gebruikt binnen de *S-D logic*. We vatten ook kort de verschillen samen tussen de *S-D logic* en de *G-D logic* betreffende hun kijk op waardecreatie. Verder sommen

we de vijf verschillende (niet-exhaustieve) vormen van *value co-creation* op. Van deze vijf vormen is de tweede vorm, namelijk *self-service*, degene waarin we ons verder gaan verdiepen in dit werk. Deze vorm houdt in dat er werk overgedragen wordt naar de klant, hetgeen ook *co-production*, *prosumption* of *customer participation* wordt genoemd. Het is ook consistent met het concept van 'de klant als gedeeltelijke werknemer', waar verder in het werk dieper op ingegaan wordt.

In een volgend hoofdstuk behandelen we de voor- en nadelen van *value co-creation*. De voordelen kan men opsplitsen in enerzijds de voordelen voor het bedrijf, zoals een daling van de arbeidskosten, een mogelijke verhoging van de productiviteit, enzovoort. Anderzijds zijn er de voordelen voor de klant, bijvoorbeeld een verlaging in de prijs van de *service*, een betere vervulling van zijn/haar behoeften, enzovoort. Met *value co-creation* kunnen er ook een aantal nadelen gepaard gaan, zoals de stijging van de onzekerheid in de transactie en de stijging van de psychologische werklust van de werknemer.

Hoofdstuk vier legt verder uit waarom de klant bij deelname aan *value co-creation* beschouwd kan worden als een gedeeltelijke werknemer van het bedrijf. Dit concept kan zich uiten in twee verschillende situaties, waar we dieper op ingaan in dit hoofdstuk. Tenslotte geven we een aantal richtlijnen, die aangeven wanneer klanten succesvol op kunnen treden als een gedeeltelijke werknemer.

Klanten zijn, indien ze beschouwd worden als gedeeltelijke werknemers van het bedrijf, belangrijke *human resources*. Daarom reiken we in hoofdstuk vijf een aantal *human resource* instrumenten aan die gebruikt kunnen worden om klanten te beheren en te sturen. Dit zijn onder andere een goede planning van het bedrijf, een effectieve rekrutering, training, enzovoort.

Nadat we in de eerste vijf hoofdstukken van de literatuurstudie dieper op *value co-creation* zijn ingegaan, wijden we de volgende zes hoofdstukken aan *psychological capital* en zijn vier dimensies. In hoofdstuk zes gaan we dieper in op het concept *psychological capital* zelf en zijn oorsprong in de *positive psychology* beweging en de *positive organizational behavior* beweging. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het geheel (*psychological capital*) groter is dan de som van zijn delen (de vier dimensies). Ook gaan we dieper in op studies die bewezen hebben dat er een verband is tussen *PsyCap* en werkgerelateerde prestaties. We geven in dit hoofdstuk ook reeds een kort overzicht van de vier dimensies van *PsyCap* (*self-efficacy*, *optimism*, *hope* en *resiliency*). Tenslotte overlopen we een aantal voordelen van het construct *PsyCap*, zoals de meetbaarheid en het open staan voor ontwikkeling.

Vervolgens geven we meer uitleg bij de *positive organizational behavior* beweging. We gaan ook dieper in op de vijf voorwaarden waaraan de dimensies van *PsyCap* moeten voldoen, om toegelaten te worden tot deze beweging. Van deze voorwaarden is onder andere het *state-like*

criterium belangrijk, omdat dit betekent dat de dimensies ontwikkeld kunnen worden. Dit is relevant voor dit werk, omdat we in ons onderzoek hopen te bewijzen dat via de ontwikkeling van de dimensies van *PsyCap* de intentie tot *value co-creation* van de klant gestimuleerd kan worden. De laatste vier hoofdstukken van onze literatuurstudie zijn gewijd aan de vier dimensies van *PsyCap*, namelijk *self-efficacy*, *optimism*, *hope* en *resiliency*. We geven bij elk van deze dimensies meer uitleg over hun betekenis. Ook geven we in detail weer op welke manieren de dimensies bij een persoon ontwikkeld kunnen worden. We hebben tevens getracht bij elke dimensie literatuur te vinden die de relatie aantoont tussen deze dimensie en werkgerelateerde prestaties, werktevredenheid, enzovoort.

Na de literatuurstudie kan u een uitgebreide beschrijving vinden van ons **praktijkonderzoek**. Deze beschrijving is ingedeeld in vier hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk hebben we, na reeds bestaande literatuur onderzocht te hebben, de volgende hoofdhypothese opgesteld:

*Het niveau van PsyCap van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

Deze hypothese werd door ons nog verder ingedeeld in vier subhypothesen, voor elke van de vier dimensies van *PsyCap*. We willen dus bewijzen dat elke dimensie van *PsyCap* positief gerelateerd is aan de intentie van de klant om deel te nemen aan *value co-creation*.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk twee van ons onderzoek dieper in op enerzijds onze onderzoekssetting en anderzijds de vragenlijst die we opgesteld hebben. We hebben als onderzoekssetting gekozen voor het gebruik van de *self-service check-in* op een grote Belgische luchthaven. Via dit systeem kunnen passagiers van bepaalde luchtvaartmaatschappijen op de luchthaven zelf hun instapkaart afdrukken via een terminal, om zo de lange files en wachttijden aan de bemande incheckbalies te vermijden. Het *self-service check-in* systeem kan volgens ons gezien worden als een goed voorbeeld van *value co-creation*. Vervolgens geven we meer uitleg bij het opstellen van onze vragenlijst. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van twee reeds bestaande vragenlijsten, die allebei gepubliceerd en erkend zijn. Het gaat om de *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* en de *Intention To Prosume Questionnaire*. We gaan dieper in op elke vragenlijst en geven een overzicht van de vragen in onze eigen vragenlijst.

In het derde hoofdstuk beschrijven we de analyse van de data. We zijn begonnen met een aantal voorbereidende handelingen op de data, zoals het verwijderen van respondenten die geen waarde hebben voor ons onderzoek en ervoor te zorgen dat alle items in 'dezelfde richting' *gescored* staan. Na deze stappen kan u een algemene beschrijving vinden van onze respondentenpopulatie.

Vervolgens beginnen we met de statistische analyses op de data. We zijn voor elke variabele in onze analyse (*intentie*, *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism*) nagegaan of er voldaan is aan de voorwaarden voor unidimensionaliteit, betrouwbaarheid, *convergent validity* en *discriminant validity*. Uit onze analyses blijkt dat alle variabelen voldoen aan deze voorwaarden, wat ertoe leidt dat we mogen overgaan tot de lineaire regressie. Deze gaan we gebruiken om te kijken welke invloed de vier dimensies van *PsyCap* hebben op de intentie van de klant om deel te nemen aan *value co-creation*.

In het laatste hoofdstuk van ons onderzoek bespreken we de lineaire regressie die we uitgevoerd hebben. We hebben gezorgd voor een aantal controlevariabelen en bewezen dat er binnen ons model geen sprake is van multicollineariteit. We kunnen uit de lineaire regressie besluiten dat *self-efficacy* en *optimism* de enige twee dimensies van *PsyCap* zijn die een significante invloed uitoefenen op de intentie tot *value co-creation*. Belangrijk om te melden is dat de invloed van *self-efficacy* het grootst is.

Op basis van ons onderzoek geven we **advies aan de leidinggevende** van een bedrijf. Het doel hiervan is dat we de persoon die de leiding heeft over een *service* waar *value co-creation* bij te pas komt, een aantal werkmethodes aanreiken. Via deze werkmethodes kan hij/zij de dimensies van *PsyCap* bij de klant kan managen, om zo de intentie tot *value co-creation* van deze klant te optimaliseren. Wij raden aan dat deze leidinggevende de hoogste prioriteit geeft aan de ontwikkeling van *self-efficacy* en *optimism*, maar dat de andere dimensies van *PsyCap* zeker niet genegeerd mogen worden. Tenslotte is het voor de leidinggevende essentieel om de rendabiliteit van het investeren in de ontwikkeling van de vier dimensies goed te beoordelen.

In ons **algemeen besluit** herhalen we tenslotte nogmaals de conclusies van ons onderzoek. We kunnen stellen dat er enkel aan de subhypotheses van *self-efficacy* en *optimism* voldaan is. We bespreken ook enkele beperkingen van ons onderzoek en gaan dieper in op de vraag hoe deze beperkingen via toekomstig onderzoek behandeld kunnen worden.

## Inhoudsopgave

---

Woord vooraf	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	7
1. Probleemstelling	10
2. Literatuurstudie	12
2.1 <i>Service-Dominant Logic</i> versus <i>Goods-Dominant Logic</i>	12
2.2 <i>Value Co-Creation</i> en <i>Value Co-Production</i>	17
2.3 Voor- en nadelen <i>Value Co-Creation</i>	20
2.4 <i>Co-creation</i> en de klant als gedeeltelijke werknemer	23
2.5 Het managen en motiveren van de klant bij <i>value co-creation</i>	25
2.6 <i>Psychological Capital</i>	27
2.7 <i>Positive Organizational Behavior (POB)</i>	30
2.8 <i>Self-efficacy</i>	32
2.9 <i>Optimism</i>	33
2.10 <i>Hope</i>	35
2.11 <i>Resiliency</i>	36
3. Onderzoek	39
3.1 Hypotheses	39
3.2 Materiaal en methoden	40
3.3 Analyseren van de data	43
3.4 Lineaire regressie	49
4. Advies aan de leidinggevende	52
Algemeen Besluit	54
Lijst van geraadpleegde werken	56
Bijlagen	59
Bijlage 1: Vragenlijst	60
Bijlage 2: Beschrijvende statistieken in SPSS	67
Bijlage 3: Analyse van de unidimensionaliteit in SPSS	69
Bijlage 4: Analyse van de betrouwbaarheid in SPSS	73
Bijlage 5: Correlatiematrix van de variabelen	74
Bijlage 6: Lineaire regressie in SPSS	75



## Lijst van tabellen

---

Tabel 1: Verschillen tussen <i>G-D logic</i> en <i>S-D logic</i> .....	13
Tabel 2: Fundamentele gronlagen van de <i>S-D logic</i> .....	14
Tabel 3: <i>G-D logic</i> vs. <i>S-D logic</i> op vlak van waardecreatie .....	19
Tabel 4: Voor- en nadelen van <i>value co-creation</i> .....	22
Tabel 5: De vier dimensies van <i>PsyCap</i> .....	29
Tabel 6: Ontwikkelen van de vier <i>PsyCap</i> -dimensies.....	38
Tabel 7: Schematisch overzicht van onze vragenlijst .....	43
Tabel 8: Beschrijvende statistieken .....	45
Tabel 9: Eerste en tweede eigenwaarde van de items van de vijf constructen.....	46
Tabel 10: Cronbach's Alpha per variabele.....	47
Tabel 11: Communaliteitsindex per variabele .....	48
Tabel 12: Gekwadrateerde correlatiematrix en communaliteitsindex van de variabelen.....	48
Tabel 13: Beoordeling van de coëfficiënten van de variabelen.....	51

## Lijst van figuren

---

Figuur 1: <i>Value Co-Creation</i> .....	17
Figuur 2: <i>PsyCap</i> en zijn vier dimensies .....	27
Figuur 3: Grafische weergave van de hypothesen .....	40

## 1. Probleemstelling

---

Bedrijven zijn voortdurend bezig met de nooit eindigende zoektocht naar manieren om voor te blijven op de concurrentie. Vroeger werd er vooral binnen het bedrijf zelf gezocht naar een competitief voordeel, zoals bijvoorbeeld een innoverende technologie of business model. Gelukkig kwamen bedrijven tot het inzicht dat het niet genoeg is om op je eigen bedrijf te vertrouwen om een competitief voordeel te halen. Het is noodzakelijk samen te werken met andere bedrijven, door bijvoorbeeld strategische allianties aan te gaan (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2003).

In dit streven naar een competitief voordeel speelt marketing een belangrijke rol. Marketing in de bedrijfscontext wordt door Kotler en Armstrong (2006) omschreven als het opbouwen en in stand houden van winstgevendende relaties met afnemers. Zij stellen dat marketing bestaat uit het begrijpen van de klanten, het creëren van klantwaarde, het bouwen van solide klantrelaties en het plukken van de vruchten van dit proces.

Volgens Yee, Yeung en Cheng (2008) zoeken bedrijven steeds naar nieuwe manieren om waarde te creëren en hun dienstenkwaliteit te verbeteren. Dit doen ze omdat ze een toenemende druk ondervinden van globalisering, een groeiende competitiviteit op de markt en een snel veranderende marktdynamiek.

Toch wordt er volgens Prahalad en Ramaswamy (2000) nog niet genoeg aandacht gegeven aan samenwerkingsverbanden met de klant. Deze samenwerkingsverbanden met de klant komen tot uiting in het concept *value co-creation*. Dit concept is gerelateerd aan de *service-dominant logic (S-D logic)*, dat voor het eerst besproken werd door Vargo en Lusch (2004). Eén van de belangrijkste uitgangspunten van de *S-D logic* is de opvatting dat de klant altijd een *value co-creator* is. Dit betekent dat de klant altijd in samenwerking met het bedrijf waarde zal creëren, door het integreren van middelen en het toepassen van competenties.

Het is voor zowel bedrijven als klanten voordelig om deel te nemen aan *value co-creation*. Enkele voorbeelden van voordelen voor bedrijven zijn een verhoogde klantentrouw, verminderde arbeidskosten en hogere productiviteit. Voor de klanten zouden er voordelen tot uiting komen in de vorm van onder andere een lagere prijs. Een meer diepgaande bespreking van deze voordelen kan u verder in dit werk vinden.

Het is dus voor bedrijven belangrijk dat er gezocht wordt naar manieren om klanten te motiveren aan *value co-creation* deel te nemen. We zullen in dit onderzoek trachten na te gaan of het *psychological capital (PsyCap)* model in dit verband gebruikt kan worden. Dit model is relevant voor bedrijven omdat de dimensies ervan meetbaar zijn, open staan voor ontwikkeling en gemanaged kunnen worden (Luthans & Youssef, 2004). We zullen dan ook trachten na te gaan of

dit model gebruikt kan worden om klanten te motiveren om deel te nemen aan het *value creation* proces.

Luthans en Youssef (2004) stellen dat *psychological capital* een nieuwe bron van competitief voordeel kan zijn voor bedrijven, in navolging van het zogenaamde *human* en *social capital*. Dit *psychological capital* model bestaat uit vier dimensies, namelijk *hope*, *optimism*, *resiliency* en *self-efficacy*. Zij stellen voorts dat er in eerste instantie gekeken werd naar traditioneel kapitaal (financieel, structureel en technologisch) in de zoektocht naar een competitief voordeel, zoals bijvoorbeeld een innovatieve technologie. Daarna kwam de opkomst van het *human capital*, dat ervan uitgaat dat de vaardigheden en kennis van werknemers gebruikt kunnen worden als de basis van een competitief voordeel. Hierna werd er gerealiseerd dat *social capital*, dat draait rond relaties en netwerken, hier een betere basis voor kon zijn. Tenslotte kwamen de wetenschappers van de *positive psychology* beweging een aantal jaren geleden tot de conclusie dat *psychological capital* een nieuwe bron van competitief voordeel was.

We kunnen dus concluderen dat het deelnemen van het bedrijf en de klant aan *value co-creation* een nieuwe stap is op de weg naar het bereiken en onderhouden van een competitief voordeel. Wij hopen dan ook in dit onderzoek een voor de bedrijfs wereld bruikbaar model te construeren, waarbij uitgelegd wordt hoe bedrijven het *psychological capital* van de klanten kunnen managen, om zo een succesvolle *value co-creation* te bereiken die gunstig is voor zowel het bedrijf als de klant.

Afgaande op bovenstaande probleemstelling, kunnen we de volgende centrale onderzoeksvraag formuleren:

***'Kan het *psychological capital* model bijdragen tot het begrijpen en managen van de intentie tot deelname aan *value co-creation*?'***

Deze centrale onderzoeksvraag kan verder opgedeeld worden in de volgende vier deelvragen:

- 1. Wat houdt *value co-creation* in?**
- 2. Wat is het *psychological capital* model?**
- 3. Heeft het *psychological capital* model invloed op de intentie tot deelname aan *value co-creation*?**
- 4. Hoe kan een bedrijf het *PsyCap* van zijn klanten managen, om zo de deelname aan *value co-creation* te bevorderen?**

## 2. Literatuurstudie

---

### 2.1 *Service-Dominant Logic versus Goods-Dominant Logic*

Het concept *value co-creation* vindt zijn oorsprong in de *service-dominant logic*, die ontwikkeld werd door Vargo en Lusch in 2004. Zoals de term '*service-dominant*' doet vermoeden, is *service* de basis van dit nieuwe marketingparadigma. *Service* wordt door Vargo en Lusch (2004, p.2) gedefinieerd als "het toepassen van gespecialiseerde competenties (kennis en vaardigheden) door middel van acties, processen en prestaties ten voordele van zichzelf of een andere partij."

De auteurs stellen dat het denken over marketing de voorbije decennia geëvolueerd is van een *goods-dominant logic (G-D logic)* naar een *service-dominant logic (S-D logic)* (Vargo & Lusch, 2004). De *goods-dominant logic*, die gebaseerd was op de uitwisseling van tastbare producten, legde de focus op tastbare hulpmiddelen, ingebouwde waarde en transacties. Dit in tegenstelling tot de *S-D logic*, die zich focust op ontastbare hulpmiddelen, het co-creëren van waarde, uitwisselingsprocessen en relaties. Deze verschuiving van denkwijze kwam voort uit het ontstaan van de dienstenmarketing die de laatste decennia zijn opgang maakt. De verschuiving was nodig omdat de *G-D logic* enkel toepasbaar was op aanbiedingen omtrent producten. Diensten werden eerder als 'een uitzondering op de regel' beschouwd. De *S-D logic* daarentegen kan toegepast worden op alle mogelijke marktaanbiedingen, dus zowel op producten als op diensten. Vargo en Lusch (2004) bemerken verder dat producten enkel gezien moeten worden als een middel om diensten te leveren voor en in samenwerking met de klant. Deze diensten hebben echter enkel waarde als de klant ze kan gebruiken en aan kan passen aan zijn/haar eigen behoeften. In Tabel 1 kan u een kort overzicht vinden van de belangrijkste verschillen tussen de *S-D logic* en de *G-D logic*. Deze verschillen zijn in essentie gebaseerd op het onderscheid tussen *operand* en *operant resources*. Bij de bespreking van de vierde fundamentele grondslag van de *S-D logic* gaan we dieper in op het verschil tussen *operand* en *operant resources*. *Operand resources* zijn *resources* waarop handelingen worden uitgevoerd, zoals er bijvoorbeeld bewerkingen uitgevoerd worden op grondstoffen om deze om te vormen tot een finaal product. *Operant resources* worden net gebruikt om een handeling uit te voeren op *operand resources*. Een voorbeeld van een *operant resource* is een technologie of een proces (Vargo & Lusch, 2004).

**Tabel 1: Verschillen tussen *G-D logic* en *S-D logic***

	<i>G-D logic</i>	<i>S-D logic</i>
<b>Eenheid van uitwisseling</b>	Mensen wisselen producten uit. Deze producten doen hoofdzakelijk dienst als <i>operand resources</i> .	Mensen doen aan uitwisseling om bepaalde voordelen of gespecialiseerde competenties (kennis en vaardigheden) te bemachtigen ( <i>service</i> ). Kennis en vaardigheden zijn <i>operant resources</i> .
<b>Rol van producten</b>	Producten zijn <i>operand resources</i> en eindproducten. Marketeers veranderen de vorm, plaats, tijd en bezit van deze producten.	Producten zijn draagmiddelen van <i>operant resources</i> (kennis zit in deze producten vevat). Producten zijn slechts intermediaire producten die gebruikt worden door andere <i>operant resources</i> (de klanten) om waarde te creëren.
<b>Rol van de klant</b>	De klant is de ontvanger van de producten. Marketeers verrichten bepaalde handelingen op klanten; ze segmenteren de klanten, leveren producten aan hen en maken reclame voor hen. De klant is een <i>operand resource</i> .	De klant is een <i>co-creator</i> van <i>value</i> . Marketing bestaat eruit dingen te doen in interactie met de klant. De klant is een <i>operant resource</i> , die slechts af en toe als een <i>operand resource</i> dienst doet.
<b>Bepaling en betekenis van waarde</b>	Waarde wordt bepaald door de producent. Het zit vevat in de producten ( <i>operand resources</i> ) en wordt bepaald in termen van 'uitwisselingswaarde' ( <i>value-in-exchange</i> ).	Waarde wordt gepercipieerd en bepaald door de klant op basis van <i>value-in-use</i> . Waarde ontstaat uit de voordelige toepassing van <i>operant resources</i> , die soms verzonden worden via <i>operand resources</i> . Bedrijven kunnen enkel waardevoorstellen doen aan de klant.
<b>Interactie tussen bedrijf en klant</b>	De klant is een <i>operand resource</i> . Er worden handelingen op de klant uitgevoerd om transacties te creëren.	De klant is in hoofdzaak een <i>operant resource</i> . Klanten nemen actief deel aan relationele uitwisselingen en <i>co-creation</i> .
<b>Bron van economische groei</b>	Welvaart ontstaat uit een surplus van tastbare <i>resources</i> en producten. Welvaart bestaat uit het bezitten, controleren en produceren van <i>operand resources</i> .	Welvaart ontstaat uit de toepassing en uitwisseling van gespecialiseerde kennis en vaardigheden. Waarde bestaat uit het recht op toekomstig gebruik van <i>operant resources</i> .

Bron: Vargo en Lusch (2004); Vargo en Lusch (2008a)

Volgens Vargo en Lusch (2004) is de *S-D logic* gebaseerd op acht fundamentele grondslagen. Deze werden door Vargo en Lusch (2008a) geactualiseerd en uitgebreid tot tien fundamentele grondslagen, dewelke u in Tabel 2 terug kan vinden. Er zal nu dieper ingegaan worden op elk van deze grondslagen.

**Tabel 2: Fundamentele gronslagen van de *S-D logic***

<b>FG</b>	<b>Fundamentele grondslag</b>
<b>FG 1</b>	<i>Service</i> is de fundamentele basis van uitwisseling
<b>FG 2</b>	Indirecte uitwisseling verbergt de fundamentele basis van uitwisseling
<b>FG 3</b>	Producten zijn een distributiemechanisme om diensten te voorzien
<b>FG 4</b>	<i>Operant resources</i> zijn de fundamentele bron van concurrentievoordeel
<b>FG 5</b>	Alle economieën zijn <i>service</i> -economieën
<b>FG 6</b>	De klant is altijd een <i>value co-creator</i>
<b>FG 7</b>	De onderneming kan geen waarde leveren, maar enkel waardevoorstellen doen
<b>FG 8</b>	Een standpunt dat gericht is op <i>service</i> kan in essentie bestempeld worden als klantgeoriënteerd en relationeel
<b>FG 9</b>	Alle sociale en economische actoren zijn integrators van <i>resources</i>
<b>FG 10</b>	Waarde wordt altijd uniek en naargelang de omstandigheden bepaald door de begunstigde (de klant)

Bron: Vargo en Lusch (2008a)

De eerste grondslag stelt dat *service* de fundamentele basis van uitwisseling vormt. Zoals we in de bovenstaande definitie van *service* kunnen lezen, draait dit begrip rond het toepassen van kennis en vaardigheden. Zowel vaardigheden als kennis zijn ongelijk verdeeld binnen de bevolking. Echter, de vaardigheden van elke persoon zijn niet noodzakelijk optimaal om te voorzien in zijn of haar welzijn. Een smid zal bijvoorbeeld door zijn vaardigheid in smeden niet rechtstreeks brood op de tafel kunnen krijgen. Daarom is het belangrijk dat personen zich specialiseren in hun kennis of vaardigheden, om zo deze uit te wisselen tegen de kennis of vaardigheden van anderen. Hierdoor kunnen er schaaleffecten gecreëerd worden (Vargo & Lusch, 2004).

De tweede fundamentele grondslag van de *S-D logic* stelt dat indirecte uitwisseling de fundamentele basis van uitwisseling verbergt. Doorheen de tijd is de aard van uitwisseling veranderd. Wat vroeger een ruil van gespecialiseerde vaardigheden tussen twee personen was (een smid ruilde bijvoorbeeld een zwaard in voor een paar schoenen bij de schoenmaker), is nu veranderd naar een indirecte uitwisseling van vaardigheden binnen verticale marketingsystemen en grote, hiërarchische organisaties. Tegelijkertijd werd bij ruil steeds meer de munteenheid betrokken. Om deze reden werd de *service-voor-service* aard (bijvoorbeeld een zwaard voor schoenen) van uitwisseling steeds meer verborgen. Toch is het belangrijk op te merken dat dit nog steeds de fundamentele basis van uitwisseling vormt. Geld, producten, organisaties en verticale

marketingsystemen zijn slechts mechanismen om deze uitwisseling uit te voeren (Vargo & Lusch, 2004).

De derde fundamentele grondslag stelt dat een product een distributiemechanisme is van diensten, met andere woorden een product levert onrechtstreeks (namelijk bij gebruik) diensten aan de klant. Vargo en Lusch (2004) merken dat het standpunt van tastbare producten als de fundamentele componenten van uitwisseling erg populair was ten tijde van de Industriële Revolutie, toen bedrijven vooral aandacht hadden voor de productie. Marketing is als discipline echter verder gegroeid en men is tot het besef gekomen dat niet producten maar *service* de belangrijkste component is van uitwisseling. De auteurs stellen verder dat kennis en vaardigheden (*service*) op drie manieren uitgewisseld kunnen worden. Ofwel worden ze rechtstreeks uitgewisseld, ofwel via vorming of training, ofwel door de kennis of vaardigheden als het ware in te planten in objecten. Als we deze denkwijze volgen, kunnen tastbare producten dus gezien worden als kennis of vaardigheden die als het ware ingeplant werden in een product. Op deze manier kunnen producten bekeken worden als distributiemechanismen van diensten.

De vierde fundamentele grondslag stelt dat *operant resources* de fundamentele bron van concurrentievoordeel zijn. Vargo en Lusch (2004) maken een onderscheid tussen *operand* en *operant resources*. Zoals eerder vermeld, zijn *operand resources* resources waarop een handeling wordt uitgevoerd om zo een bepaald effect te verkrijgen. Dit type van *resources* is meestal tastbaar. Voorbeelden hiervan zijn grondstoffen en machines. *Operant resources* worden gebruikt om een handeling uit te voeren op *operand resources* (of op andere *operant resources*). Dit type van *resources* is vaak onzichtbaar en ontastbaar. Voorbeelden hiervan zijn technologieën, competenties en processen. Vargo en Lusch (2004) stellen dat doordat een bedrijf kennis en informatie gebruikt (beide *operant resources*), in samenwerking met de kennis van andere bedrijven in zijn *service chain*, dit bedrijf waardevoorstellen kan doen aan de klant en een concurrentievoordeel kan behalen.

De vijfde fundamentele grondslag van de S-D logic stelt dat alle economieën gekenmerkt kunnen worden als *service*-economieën. Vroeger heerste het standpunt van de industriële economie, die gekenmerkt werd door output (dus in termen van *operand resources*). Gaandeweg is men gaan beseffen dat economie draait rond het uitwisselen van kennis en vaardigheden (*operant resources*). Het is echter niet zo dat *service* nu pas belangrijk is geworden of pas recentelijk bestaat. Men kan het concept *service* zelfs toepassen op de jager-verzamelaar maatschappij van miljoenen jaren geleden. Feit is wel dat *service* nu pas in de belangstelling komt te staan (Vargo & Lusch, 2004).

De zesde fundamentele grondslag stelt dat de klant altijd een *value co-creator* is. In de *goods-dominant logic* werden de producent en de consument altijd als twee aparte partijen gezien. Vanuit



de *S-D logic* bekeken is de klant altijd betrokken bij het creëren van waarde. De producent kan aan de klant producten leveren die aan hem/haar bepaalde diensten verschaffen. Echter, vooraleer deze diensten van nut kunnen zijn voor de klant, zal deze eerst het product moeten leren gebruiken, onderhouden en repareren. Ook moet de klant het product en de diensten aanpassen aan zijn of haar unieke behoeften en gebruikssituatie (Vargo & Lusch, 2004). Het is interessant om te vermelden dat de originele fundamentele grondslag van Vargo en Lusch (2004) stelde dat de klant altijd een *co-producer* van waarde is. Deze stelling werd door Vargo en Lusch (2008a) veranderd om beter weer te geven dat *co-production* slechts een component is van *co-creation*.

De zevende fundamentele grondslag stelt dat de onderneming geen waarde kan leveren, ze kan enkel waardevoorstellen (*value propositions*) doen. Vargo en Lusch (2008a) zijn van mening dat degene die de *service* aanbiedt en degene die de *service* ontvangt altijd samenwerken om waarde te creëren. De onderneming moet dus haar best doen om een waardevoorstel naar de klanten te brengen dat beter is dan dat van de concurrentie.

De achtste fundamentele grondslag van de *S-D logic* stelt dat een standpunt dat gericht is op *service*, zoals de *S-D logic* zelf, inherent klantgeoriënteerd en relationeel is. Vargo en Lusch (2004) stellen dat interactiviteit, integratie, aanpasbaarheid en het co-creëren van waarde essentiële kenmerken zijn van een standpunt dat gericht is op *service*. In dit standpunt komt tot uiting dat de producent en de consument onafscheidelijk zijn. In de *S-D logic* is waardecreatie een interactief proces, waardoor het bedrijf en de klant gezien moeten worden in een relationele context. Dit relationele aspect kan ook teruggevonden worden in de zesde fundamentele grondslag, waarin bepaald wordt dat de klant en het bedrijf altijd samen waarde creëren (Vargo & Lusch, 2008a). Verder stellen Vargo en Lusch (2008a) dat in de *S-D logic* waarde altijd bepaald wordt door de ontvanger van de *service*, waardoor deze *logic* inherent op de klant georiënteerd is. Deze stelling kan u ook terugvinden in de tiende fundamentele grondslag van de *S-D logic*.

De negende fundamentele grondslag stelt dat alle sociale en economische actoren integrators zijn van *resources*. Met sociale en economische actoren wordt bedoeld de partijen die betrokken zijn bij de uitwisseling. Dit kan gaan om onder andere individuen, bedrijven, instellingen, etcetera. Het integreren van *resources* wil zeggen dat de actoren bij de uitwisseling hun kennis en vaardigheden gaan samenbrengen om zo gezamenlijk waarde te creëren (Vargo & Lusch, 2008a).

Tenslotte stelt de tiende fundamentele stelling van de *S-D logic* dat waarde altijd uniek en naargelang de omstandigheden bepaald wordt door de degene die door deze waarde begunstigd wordt, namelijk de klant. Dit komt ook terug in de zesde fundamentele grondslag. De onderneming kan enkel een waardevoorstel doen, het is de klant die verder bepaalt hoeveel waarde hij/zij eruit haalt. Dit is in grote mate afhankelijk van de omstandigheden waarin de klant zich bevindt (Vargo

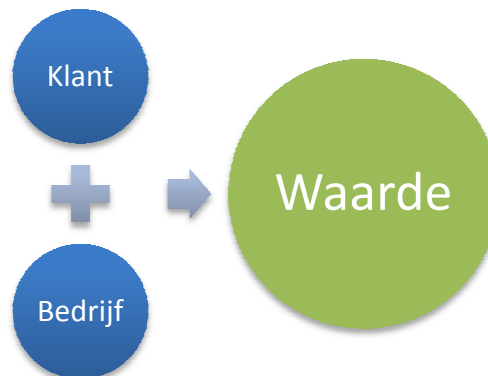
& Lusch, 2008a). Vanuit dit standpunt zal bijvoorbeeld een muzikant die een gitaar aankoopt hier veel meer waarde uit halen dan iemand die niet muzikaal aangelegd is.

In het kader van dit werk is vooral de zesde fundamentele grondslag, namelijk 'de klant is altijd een *value co-creator*', van belang. In de volgende paragraaf gaan we dan ook dieper in op deze *value co-creation*.

## 2.2 Value Co-Creation en Value Co-Production

*Value co-creation* wordt door Vargo, Maglio en Akaka (2008b) omschreven als waarde die gecreëerd wordt in interactie tussen het bedrijf en de klant, door het integreren van middelen en het toepassen van competenties.

In Figuur 1 wordt ter verduidelijking het concept *value co-creation* visueel weergegeven.



**Figuur 1: Value Co-Creation**

Volgens Vargo et al. (2008b) zijn er twee algemene betekenissen van waarde (*value*) die verschillende manieren voorstellen om over waarde en waardecreatie na te denken. De traditionele wijze om waarde te bekijken is '*value-in-exchange*' oftewel 'waarde in uitwisseling'. Deze zienswijze wordt gebruikt in de *G-D logic* en stelt dat waarde gecreëerd wordt door het bedrijf en daarna verdeeld wordt in de markt, meestal door middel van de uitwisseling van producten en geld. Vanuit deze zienswijze zijn producenten en consumenten aparte entiteiten en wordt waardecreatie vaak gezien als een reeks activiteiten die door het bedrijf uitgevoerd worden. Ter verduidelijking nemen we als voorbeeld de auto-industrie. Volgens de *G-D logic* creëert het productieproces van het bedrijf waarde voor de klanten door het produceren en leveren van de auto. Het bedrijf zal dus de auto waarde geven door het transformeren van ruwe materialen in een product dat de klant wil. Waarde wordt dus gecreëerd door het bedrijf in de vorm van een goed. Dit waardevol goed wordt dan op de vrije markt tegen betaling uitgewisseld. De waarde wordt dus bepaald door deze uitwisselingstransactie.

De alternatieve zienswijze om waarde te bekijken is 'value-in-use' oftewel 'waarde in gebruik'. Deze zienswijze wordt gebruikt in de *S-D logic* en stelt dat producenten en consumenten geen aparte rollen vervullen. Waarde wordt altijd samen gecreëerd (*value co-creation*), door de interactie tussen het bedrijf en de klant, het integreren van *resources* en het toepassen van competenties. Als we het voorbeeld van de auto hernemen, zal volgens de 'value-in-use' zienswijze de auto enkel waardevol voor de klant zijn indien hij of zij de auto gebruikt en integreert met andere *resources*. Als niemand een auto kon besturen of niemand toegang had tot brandstof en onderhoud zou de auto geen waarde hebben voor de klant. Enkel wanneer de klant de auto gebruikt binnen de context van zijn/haar eigen leven zal deze waarde opleveren. (Vargo et al., 2008b).

In Tabel 3 worden de belangrijkste verschillen tussen de *G-D logic* en de *S-D logic* betreffende de zienswijze op waardecreatie samengevat.

**Tabel 3: G-D logic vs. S-D logic op vlak van waardecreatie**

	<b>G-D logic</b>	<b>S-D logic</b>
<b>Oorzaak van waarde</b>	<i>Value-in-exchange</i>	<i>Value-in-use</i>
<b>Wie creëert de waarde?</b>	Het bedrijf, vaak met de input van andere bedrijven in zijn <i>supply chain</i>	Het bedrijf, partners in het netwerk en klanten
<b>Proces van waardecreatie</b>	Het bedrijf geeft waarde aan producten of diensten, waarde wordt toegevoegd door het verbeteren van attributen	Bedrijven doen waardevoorstellen via marktaanbiedingen, klanten zetten het proces van waardecreatie verder via het gebruik
<b>Doel van waarde</b>	Het vermeerden van de welvaart van het bedrijf	Het verbeteren van de aanpasbaarheid, overlevingskansen en welzijn van het systeem via het inzetten van kennis en vaardigheden
<b>Metten van waarde</b>	De nominale waarde, de prijs die ontvangen wordt bij de uitwisseling	De aanpasbaarheid en overlevingskansen van het systeem
<b>Gebruikte resources</b>	In hoofdzaak <i>operand resources</i>	In hoofdzaak <i>operant resources</i> , die soms worden overgedragen door ze in te planten in <i>operand resources</i>
<b>Rol van het bedrijf</b>	Het produceren en distribueren van waarde	Waardevoorstel doen, waarde co-creëren, <i>service</i> aanbieden
<b>Rol van producten</b>	Dit zijn eenheden van output, <i>operand resources</i> die waarde bezitten	Een manier om <i>operant resources</i> over te dragen, zorgt voor toegang tot de competenties van het bedrijf
<b>Rol van de klant</b>	Het opgebruiken of vernietigen van de waarde die gecreëerd werd door het bedrijf	Het co-creëren van waarde door het integreren van <i>resources</i> die het bedrijf levert met andere private en publieke <i>resources</i>

Bron: Vargo et al. (2008b)

Payne, Storbacka en Frow (2008) geven in hun paper een handig, niet exhaustief overzicht van hetgeen volgens hun de verschillende vormen van *value co-creation* zijn. Deze auteurs stellen dat er vijf verschillende vormen bestaan, die hieronder verder beschreven zullen worden. Ter verduidelijking wordt er bij elke vorm een voorbeeld gegeven. Een eerste vorm van *value co-creation* is de emotionele betrokkenheid van de klant bij het product of de service. Deze betrokkenheid kan bereikt worden via reclame of andere promotionele activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het Franse vakantiebedrijf Club Med, die een sterke emotionele aantrekkingskracht creëert door middel van zijn kenmerkende reclame. Een tweede vorm is volgens Payne et al. (2008) *self-service* (zelfbediening), waarbij er werk overgedragen wordt naar de klant. Ikea, het Zweedse meubelbedrijf, zet zijn klanten actief in bij bepaalde belangrijke activiteiten zoals het transporteren en in elkaar steken van de meubels. De derde vorm bestaat eruit dat het bedrijf aan de klant een ervaring aanbiedt, waarbij de klant deel uitmaakt van de context van deze ervaring.

Een goed voorbeeld hiervan is Disneyland, dat probeert de klant een optimale ervaring van de sfeer van het park te bieden. De werknemers, die verkleed rondlopen als Disney-personages, spelen een zorgvuldig voorbereide rol om zo hun publiek een unieke ervaring te bezorgen. De vierde vorm van *value co-creation* is dat de klant zelf een bepaald probleem op gaat lossen, met hulp van de voorgeschreven processen van het bedrijf. Citibank voorziet klanten die naar het callcenter bellen van interactieve stem- en toetsenbordsystemen, om zo hun probleem op te lossen. Tenslotte bestaat de laatste vorm van *value co-creation* er volgens Payne et al. (2008) uit dat de klant en het bedrijf samen gaan werken om zo nieuwe producten te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is Intuit, een producent van financiële software. Deze zet zijn werknemers in als klankbord voor de klanten, om zo meer te weten te komen over bepaalde inzichten die klanten hebben over de producten. Deze inzichten worden dan gebruikt om de klanten te helpen hun producten mee te ontwerpen.

In deze thesis zullen we ons vooral verdiepen in de tweede vorm zoals genoemd door Payne et al. (2008), namelijk het overdragen van werk naar de klant of wat Payne et al. *self-service* noemen. Dit wordt ook wel *co-production* genoemd en is tevens consistent met de begrippen *prosumption* (Xie, Bagozzi, & Troye, 2008) en *customer participation* (Bendapudi & Leone, 2003). Het is belangrijk te benadrukken dat *co-creation* een breder concept is dan *co-production*, aangezien *co-production* slechts één component voorstelt van *value co-creation* (Vargo & Lusch, 2008a). *Co-production* wordt door Vargo en Lusch (2008a) gedefinieerd als "de deelname van de klant aan de ontwikkeling van de kernaanbieding" (p.8). Dit is consistent met de hierboven vernoemde indeling van *value co-creation*: *co-production* is slechts één van de mogelijke manieren om waarde te creëren. Wij verkiezen echter de term '*value co-creation*' te gebruiken in plaats van '*value co-production*', omdat deze laatste meer gerelateerd is aan *G-D logic*.

### **2.3 Voor- en nadelen Value Co-Creation**

Na deze bespreking van zowel de betekenis als de verschillende vormen van *value co-creation*, zullen we nu wat dieper ingaan op wat we kunnen noemen de '*business case*' van deze *co-creation*. Dit wil zeggen dat we willen nagaan welke voordelen er aan verbonden zijn, zowel voor het bedrijf als voor de klant. Let wel op dat in vele gevallen een voordeel voor het bedrijf zich kan uiten in een voordeel voor de klant, bijvoorbeeld een daling van arbeidskosten kan leiden tot een prijsdaling. We zullen proberen deze voordelen zo gescheiden mogelijk te bespreken. Belangrijk is wel te vermelden dat deze lijst van voordelen als niet exhaustief gezien moet worden. Na de bespreking van de voordelen van *value co-creation* voor zowel het bedrijf als de klant zullen we ook kort ingaan op de mogelijke nadelen.

*Voordelen voor het bedrijf.* Bendapudi en Leone (2003) stellen dat een eerste voordeel voor het bedrijf kan bestaan uit een daling van de arbeidskosten, doordat de klant deelneemt aan *value co-*

*creation*. Volgens Auh, Bell, Mcleod en Shih (2007) is dit economisch voordeel vooral significant voor dienstenorganisaties met arbeidsintensieve productieprocessen. Een tweede voordeel bestaat er volgens Auh et al. (2007) uit dat in de context van arbeidsintensieve productieprocessen, *value co-creation* tot enorme verhogingen van de productiviteit kan leiden. Een derde voordeel wordt ook aangehaald door Auh et al. (2007). Zij stellen dat de klant door het deelnemen aan *value co-creation* een hoger niveau van loyaliteit zal vertonen. Dit betekent dat de klant meer geneigd zal zijn bij het bedrijf te blijven kopen en een hogere toewijding zal hebben voor het bedrijf. Dit zou volgens Streukens (2004) leiden tot verhoogde financiële prestaties voor het bedrijf. Een volgend voordeel voor het bedrijf is volgens Auh et al. (2007) dat, door *value co-creation* toe te passen, het bedrijf de mogelijkheid krijgt zijn aanbod beter aan de behoeften van de klant aan te passen. Hierdoor zou de klant een gunstiger oordeel over het bedrijf krijgen, wat zou leiden tot een hogere koopintentie. Deze verhoogde aanpassing van het aanbod aan de behoeften van de klant wordt ook besproken door Halbesleben en Buckley (2004). Volgens Streukens (2004) is het voor dienstenbedrijven belangrijk het juiste evenwicht te vinden tussen klantentevredenheid en productiviteit. Zij stelt dat dit beide drijvende krachten zijn voor financiële prestaties. Als het bedrijf via *value co-creation* dus zowel een hogere klantentevredenheid en een hogere productiviteit zou kunnen bereiken, zou dit de financiële positie zeker ten goede komen. Een laatste voordeel komt uit de studie van Yee et al. (2008), die stellen dat managers in de service-industrie vaak voor een dilemma staan om de winstgevendheid van het bedrijf te vergroten, namelijk het kiezen tussen de werknemers en de klanten. Als het concept van *value co-creation* gevolgd wordt, wordt dit dilemma uitgeschakeld, omdat de klant dan optreedt als een gedeeltelijke werknemer.

*Voordelen voor de klant.* Een eerste voordeel voor de klant kunnen we afleiden uit het eerste voordeel voor het bedrijf, namelijk een daling van de arbeidskosten. Deze daling van de arbeidskosten kan volgens Bendapudi en Leone (2003) resulteren in een prijsverlaging voor de klant. We kunnen dus stellen dat er op dit gebied een *win-win* situatie ontstaat tussen het bedrijf en de klant. Hierbij moet wel bemerkt worden dat Bendapudi en Leone (2003) stellen dat over het algemeen enkel de monetaire prijs lager zal zijn, maar dat het mogelijk kan zijn dat de totale kost van zowel monetaire als niet-monetaire aspecten (tijd, moeite die erin gestoken wordt) hoger is voor zowel het bedrijf als de klant. Een tweede voordeel voor de klant bestaat eruit dat via *value co-creation* er een verhoogde aanpassing van het aanbod aan de behoeften van de klant kan ontstaan (Halbesleben & Buckley, 2004). Deze aanpassing kan aantrekkelijk zijn voor klanten die graag meer controle hebben (Auh et al., 2007; Bowers & Martin, 2007) en meer kansen om zelf keuzes te maken (Auh et al., 2007). Een volgend voordeel is dat het deelnemen van de klant aan het proces van *value co-creation* een plezierige ervaring kan zijn (Bowers & Martin, 2007). Dit wil zeggen dat de klant *value co-creation* op zich plezierig kan vinden, zonder daarbij zelfs maar naar het resultaat te kijken. Als de klant de deelname aan *co-creation* plezierig vindt, kan dit er ook voor zorgen dat de stress en verveeldheid, die gepaard gaan met wachtperiodes, verminderd

worden (Bowers & Martin, 2007). Bowers en Martin (2007) tonen verder aan dat de klant door de deelname aan *value co-creation* een grotere kennis van de *service* zal verkrijgen. Tenslotte stellen Xie et al. (2008) dat het co-creëren van waarde voor de klant een manier kan zijn om hun zelfimago en identiteit op te bouwen en te behouden.

We kunnen dus besluiten dat er zowel voor het bedrijf als de klant talrijke voordelen te halen zijn uit de deelname aan *value co-creation*. Deze voordelen hebben we kort samengevat in Tabel 4.

*Nadelen van value co-creation.* In hun paper geven Auh et al. (2007) drie nadelen aan die gepaard gaan met *value co-creation*. Een eerste nadeel zou zijn dat bedrijven minder controle hebben over de training van klanten (in vergelijking met werknemers) en dus in mindere mate ervoor kunnen zorgen dat de klanten effectief gaan deelnemen aan de *co-creation*. Een volgend nadeel is volgens de auteurs dat de betrokkenheid van de klant ervoor kan zorgen dat het niveau van onzekerheid in de transactie kan stijgen, waardoor ook de *output* beïnvloed wordt. Het derde nadeel volgens Auh et al. (2007) is dat de klanten mogelijk niet genoeg moeite in de *co-creation* willen steken, wat negatieve effecten kan hebben voor het bedrijf. Volgens Bowers en Martin (2007) moet er echter ook rekening gehouden worden met een ander nadeel van *co-creation*. Historisch gezien werd er altijd gedacht dat, door de klant als gedeeltelijke werknemer op te laten treden, de werklust van de werknemer naar omlaag zou gaan en de productiviteit van deze werknemer zou stijgen. Recente studies wijzen er echter op dat, hoewel de fysieke werklust vermindert, de psychologische werklust van de werknemer groter wordt door de toegenomen interactie met de klant. Deze toegenomen interactie zou de werknemer meer stress bezorgen. Dit nadeel kan aangepakt worden door werknemers te motiveren en te trainen om goed met klanten om te gaan.

In Tabel 4 hebben we deze mogelijke nadelen van *value co-creation* voor het bedrijf kort weergegeven.

**Tabel 4: Voor- en nadelen van *value co-creation***

Voordelen		Nadelen
Bedrijf	Klant	Bedrijf
Daling arbeidskosten	Verlaging in de prijs	Klanten minder effectief als werknemers
Verhoging productiviteit	Betere vervulling behoeften	Onzekerheid transactie stijgt
Verhoging financiële prestaties	Plezierige ervaring	Steekt de klant er genoeg moeite in?
Geen dilemma werknemers/klanten	Zelfimago en identiteit opbouwen	Stijging psychologische werklust werknemer

## 2.4 Co-creation en de klant als gedeeltelijke werknemer

Volgens Halbesleben en Buckley (2004) kan de klant bij het deelnemen aan *value co-creation* beschouwd worden als een 'gedeeltelijke werknemer' van het bedrijf. Om deze term te verduidelijken, stellen Halbesleben en Buckley (2004) dat het woord 'gedeeltelijk' wordt gebruikt omdat de klant in hoofdzaak als klant optreedt en gedeeltelijk als werknemer. Het woord 'werknemer' wordt gebruikt omdat dit een contractuele relatie tussen de klant en de werkgever veronderstelt, waarbij de klant voordelen ontvangt voor zijn deelname. Deze voordelen werden in de vorige paragraaf opgesomd. Verder stellen Halbesleben en Buckley (2004) dat de gedeeltelijke werknemer ook enige vorm van verantwoording verschuldigd is aan de onderneming. De auteurs geven als voorbeeld een klant die fysieke therapie ondergaat (bijvoorbeeld een klant van een kinesist). Als deze klant de vooropgestelde oefeningen thuis niet doet, is hij zijn deel van de overeenkomst niet nagekomen. Hij zal zich dan ook moeten verantwoorden bij de kinesist.

Voor de duidelijkheid kunnen we stellen dat wanneer andere auteurs het hebben over *value co-creation* (dus ook over *customer participation*, *prosumption* en *co-production*: zie de paragraaf 'Value Co-Creation en Value Co-Production'), ze het dus ook impliciet hebben over de klant als gedeeltelijke werknemer.

Halbesleben en Buckley (2004) stellen dat het deelnemen van de klant aan *co-creation* doorheen de jaren enorm is toegenomen, vooral door het verschijnen van geldautomaten, *fast-food* eetgelegenheden en *self-service* tankstations. Volgens de auteurs heeft de overgang naar een meer *service*gebaseerde economie ook een impact gehad op deze stijging. Ze stellen verder dat deze stijgende trend zich zal blijven voortzetten omdat bedrijven steeds vaker de voordelen inzien van het inzetten van klanten in het proces van waardecreatie.

Het concept van de klant als gedeeltelijke werknemer kan opgesplitst worden naargelang twee verschillende situaties. In de eerste situatie zal de klant een bestaande werknemer vervangen. De tweede situatie bestaat eruit dat de klant de benodigde *resources* levert (voornamelijk informatie en inzet), welke direct gerelateerd zijn aan de kwaliteit van de service (Halbesleben & Buckley, 2004). Deze twee situaties worden hieronder kort besproken.

Zoals reeds eerder vermeld, zal in de eerste situatie de klant het werk verrichten dat normalerwijs door een werknemer gedaan zou worden. Volgens Halbesleben en Buckley (2004) is een goed voorbeeld hiervan de evolutie van de kruidenierswinkels in de VS. Vroeger kon de klant simpelweg zijn boodschappenlijst afgeven aan de kruidenier, waarna deze de gewenste producten verzamelde, inpakte en naar de klant bracht. De dag van vandaag zijn zulke transacties zeldzaam. Nu verzamelen de klanten hun eigen producten in de winkel, waarna ze deze naar de kassa brengen waar de kassier de producten scant (het kan zelfs dat de klant ze zelf moet inscannen). Hierna



pakt de klant zijn/haar producten zelf in en brengt de klant ze naar de auto. Het is duidelijk dat in deze situatie de klant nu het werk doet dat vroeger door een werknemer werd gedaan. De voordelen voor de klant komen tot uiting in lagere prijzen en een verhoogde flexibiliteit bij het winkelen.

In de tweede situatie zal de klant informatie of zichzelf inbrengen als een belangrijke *resource* (Halbesleben & Buckley, 2004). In deze situaties zal de klant niet noodzakelijk een werknemer vervangen, maar benodigde informatie leveren zodat de werknemer zijn/haar werk kan uitvoeren. Een voorbeeld hiervan kan gevonden worden in de gezondheidszorg. Als een patiënt naar de huisdokter gaat, krijgt hij/zij daar de gelegenheid de dokter te informeren over zijn/haar gezondheidstoestand. Deze informatie zal hopelijk accuraat genoeg zijn, zodat de dokter een diagnose kan opstellen. Verder zal de patiënt, eens de diagnose gesteld is, bepaalde stappen moeten ondernemen (zoals medicatie nemen of fysieke therapie volgen) om het herstel vlot te laten verlopen. In dit voorbeeld wordt duidelijk weergegeven dat hetgeen de klant inbrengt (in dit geval informatie) belangrijk is voor het slagen van de *service* (Halbesleben & Buckley, 2004).

Het is volgens Halbesleben en Buckley (2004) belangrijk te vermelden dat deze twee situaties elkaar niet uitsluiten, ze kunnen beter geïnterpreteerd worden als verschillende rollen die de klant kan spelen in het leveren van de *service*. Hierdoor kan het zijn dat de twee situaties een interactie hebben. De klant zal bijvoorbeeld de werknemer vervangen en deze klant kan genoodzaakt zijn samen te werken met een andere klant om de waarde van de *service* te maximaliseren.

Bowers en Martin (2007) geven aan dat er enkele richtlijnen bestaan die aangeven wanneer klanten succesvol op kunnen treden als gedeeltelijke werknemer. Dit zal kunnen indien

- de klanten over de benodigde vaardigheden beschikken om de *service* zelf te leveren, of de taken simpel genoeg zijn om de klanten er makkelijk in te trainen;
- de klanten de *service* op een meer efficiënte of effectieve wijze kunnen leveren dan de werknemers;
- de deelname van klanten essentieel is om in een kwaliteitsvolle *service* te voorzien;
- de klanten percipiëren dat de deelname voordelen met zich meebrengt, zoals een verhoogde kwaliteit of waarde van de *service*, meer gebruiksgemak, een sneller levering enzovoort.

Een moeilijkheid binnen het concept van de klant als gedeeltelijke werknemer is volgens Bowers en Martin (2007) dat sommige klanten hier niet in geïnteresseerd zijn. Een voorbeeld hiervan is dat een groot gedeelte van de klanten van banken nog altijd een voorkeur hebben om geld af te halen aan het loket in plaats van aan de geldautomaat. Om dit probleem aan te pakken moeten bedrijven ervoor zorgen dat ze inzicht hebben in de mate waarin de klant wil optreden als gedeeltelijke werknemer. In deze context is het belangrijk om de factoren te bepalen die de klant motiveren om

deel te nemen (Bowers & Martin, 2007). Hier zal in de volgende paragraaf dieper op ingegaan worden.

## **2.5 Het managen en motiveren van de klant bij *value co-creation***

Als klanten gedeeltelijke werknemers van het bedrijf zijn, kunnen ze beschouwd worden als belangrijke *human resources*. Daarom is het belangrijk dat ze beheerd en gestuurd worden, net zoals dit bij de werknemers gebeurt, om zo hun inspanningen op één lijn te krijgen met de strategie en de doelen van de onderneming. Hiervoor kunnen een aantal *human resource* instrumenten gebruikt worden (Halbesleben & Buckley, 2004).

*Planning.* Indien de onderneming besluit de klant als gedeeltelijke werknemer op te laten treden, is er een grote hoeveelheid planning nodig om ervoor te zorgen dat het werk van de klant op een efficiënte wijze ingebracht wordt in de bedrijfsvoering van de onderneming. Een voorbeeld hiervan is dat de managers van een zelfbedieningsrestaurant goed over de lay-out van het restaurant na moeten denken, opdat de klant bijvoorbeeld makkelijk zijn/haar drinken kan gaan bijvullen of afval weg kan zetten. Om goed te kunnen plannen is het belangrijk dat organisaties inzicht hebben in het type *service* dat ze leveren en in de complexiteit van de *service* omgeving. Het is tevens belangrijk dat de ondernemingen hun systemen zó ontwerpen dat de klant maximaal aangetrokken wordt om als gedeeltelijke werknemer op te treden. Een ander belangrijk aspect van planning is dat de organisatie moet voorzien hoe zij de klant zal belonen, bijvoorbeeld door lagere prijzen of een snellere *service* (Halbesleben & Buckley, 2004).

*Analyse van de job.* Een degelijke jobanalyse is zeer belangrijk in het begrijpen van de rol die de klant speelt indien hij optreedt als gedeeltelijke werknemer. Indien we geldautomaten als voorbeeld nemen, moet de bank zorgvuldig elk aspect van de banktransactie overwegen waarbij de klant wordt betrokken. Indien de bank dit goed doet, zal ze op een betere manier klanten kunnen rekruteren die geïnteresseerd zijn in het gebruiken van een geldautomaat en zal de bank deze klanten ook beter kunnen trainen (Halbesleben & Buckley, 2004).

*Rekrutering.* Volgens Halbesleben en Buckley (2004) kunnen marketing en reclame effectief ontworpen worden om klanten te rekruteren, met als doel deze klanten in te zetten als gedeeltelijke werknemer. Belangrijk hierbij is een goede rekruteringsstrategie, met als doel het aantrekken van klanten die mogelijk de kennis en vaardigheden hebben om het werk goed uit te voeren.

*Realistische job previews.* Halbesleben en Buckley (2004) stellen dat het verschaffen van realistische (dus niet te optimistische) informatie aan de klant, betreffende het werk dat ze moeten

uitvoeren als gedeeltelijke werknemer, een positief effect heeft op zowel de klanttevredenheid als de productiviteit van deze klant.

*Selectie.* Volgens Halbesleben en Buckley (2004) zijn twee processen belangrijk bij het selecteren van klanten als gedeeltelijke werknemers, namelijk het voorspellen van de prestaties en het beoordelen of de organisatie en de klant bij elkaar passen. Het is belangrijk de klanten te selecteren die over de juiste vaardigheden en motivatie beschikken en die dus kunnen voldoen aan de prestaties die van hen verwacht worden. Halbesleben en Buckley (2004) introduceren tevens het concept '*customer-organisation fit*'. Dit concept betekent dat de klant subjectief gaat evalueren in welke mate zijn/haar waarden consistent zijn met de waarden van de onderneming. Alvorens bepaalde klanten te selecteren, is het belangrijk dat de organisatie de klanten segmenteert in verschillende groepen, waarna er besloten kan worden tot welk segment de onderneming zich gaat richten (Halbesleben & Buckley, 2004).

*Training.* Er zijn twee grote vormen van training voor klanten die als gedeeltelijke werknemer optreden, om zo hun vaardigheden en kennis te verbeteren. Ten eerste kan de klant getraind worden via *social learning*, wat zoveel wil zeggen als dat de klant naar andere gedeeltelijke werknemers gaat kijken om aan te leren welk gedrag gewenst is. De tweede vorm van training bestaat eruit dat de organisatie zelf bepaalde mechanismen in werking gaat stellen om de klant te laten bijleren. Een voorbeeld hiervan is dat de klant een beloning krijgt als hij/zij het werk goed doet. Hierdoor zal de klant in de toekomst meer geneigd zijn hetzelfde gedrag te vertonen. Het is in de context van training wel belangrijk dat de organisatie de taken van de klant zo ontwerpt dat er minder training nodig is (Halbesleben & Buckley, 2004).

*Verbeteren van prestaties.* Het is voor de organisatie belangrijk te beseffen dat de prestaties van de klanten verbeterd kunnen worden door het verhogen van de motivatie en/of de vaardigheden van die klanten. Zoals we hierboven reeds besproken hebben, kan een bepaalde vaardigheid verhoogd worden via training. Doch, in sommige gevallen is het makkelijker de prestaties te verbeteren door de motivatie van de klant te doen toenemen. Dit gebeurt het vaakst door de klant te stimuleren, onder andere via lagere prijzen of een snellere service. Voor het optimaliseren van de prestaties van de klant is het ook nodig dat de organisatie feedback geeft aan deze klant. De mate waarin deze feedback toekomstige prestaties zal beïnvloeden, hangt er wel van af of de klant voor feedback open staat en of hij/zij de kans krijgt de voorgestelde verbeteringen door te voeren (Halbesleben & Buckley, 2004).

*'Ontslag' van de klant.* Het lijkt logisch te stellen dat het onder geen enkele omstandigheid gewenst is dat de klant zijn werk als gedeeltelijke werknemer opgeeft. Doch, in sommige gevallen kan de klant de prestaties van de onderneming zo negatief beïnvloeden, dat het toch gewenst is dat hij zijn functie opgeeft. Het is in dit geval aangewezen dat de onderneming probeert de klant te

behouden. Dit kan onder andere gebeuren door de klant door te verwijzen naar andere diensten binnen de onderneming. Een voorbeeld hiervan is een klant die ontevreden is over het gebruik van een geldautomaat. Deze klant kan dan doorverwezen worden naar het loket van de bank, waar hij in de toekomst geholpen kan worden (Halbesleben & Buckley, 2004).

We hebben nu besproken dat klanten bij de deelname aan co-creation gemanaged en gestuurd kunnen en moeten worden, net zoals werknemers. In dit kader zullen wij trachten te bestuderen of het *psychological capital* model ook gebruikt kan worden om de klanten te managen. Om dit te verduidelijken, gaan we nu dieper in op dit model.

## 2.6 *Psychological Capital*

*Psychological capital* of kortweg *PsyCap* wordt door Luthans, Luthans en Luthans (2004) omschreven als 'wie je bent' in plaats van 'wat of wie je kent' (*human* en *social capital*). Luthans, Youssef en Avolio (2007b) definiëren *PsyCap* als volgt:

*PsyCap is de positieve psychologische staat van ontwikkeling van een individu en wordt gekenmerkt door: (1) het vertrouwen (self-efficacy) om de nodige inspanning te doen en het op zich te nemen om te slagen in uitdagende taken; (2) het maken van een positieve toekenning (optimism) betreffende het slagen nu en in de toekomst; (3) het volharden in het behalen van doelen en, indien nodig, de paden naar die doelen heroriënteren om te slagen (hope); (4) wanneer men belaagd wordt door problemen en tegenslag, deze doorstaan, terugstuiten en er zelfs beter uitkomen (resiliency) om succes te bereiken. (p.3)*

Het construct *PsyCap* en zijn vier dimensies worden visueel weergegeven in Figuur 2.



**Figuur 2: *PsyCap* en zijn vier dimensies**

Het *PsyCap*-model vindt zijn oorsprong in de *positive psychology* beweging (Luthans & Youssef, 2004). Dit is een aanpak die de nadruk legt op wat er goed is aan mensen en aangeeft daarop verder te bouwen, in plaats van de traditionele aanpak van te herstellen wat er slecht is aan mensen. Luthans en Youssef (2004) stellen dat een belangrijk onderdeel van deze beweging *positive organizational behaviour* of *POB* is. *POB* legt de nadruk op positief georiënteerde menselijke sterktes en psychologische capaciteiten op de werkvloer. Deze kunnen gemeten, ontwikkeld en gemanaged worden om een verbetering te bereiken in de prestaties van het bedrijf. Deze *POB* - capaciteiten zijn de vier dimensies van het *PsyCap* - model.

Het is evenwel belangrijk op te merken dat, volgens Luthans et al. (2007b), *PsyCap* verder gaat dan deze dimensies. Zij stellen dat *PsyCap* een kernconstruct is van een hogere orde, die de verschillende capaciteiten van *POB* die aan bepaalde criteria voldoen integreert. Zij zijn verder van mening dat *PsyCap* niet enkel de som is van deze capaciteiten, maar dat via *PsyCap* de capaciteiten synergie vertonen. De auteurs besluiten dat de totale invloed van het ontwikkelen en managen van *psychological capital* groter zal zijn dan de individuele invloed van de capaciteiten die het construct *PsyCap* omvat. Eenvoudig gesteld is het geheel groter dan de som van de delen.

Belangrijk hierbij is dat Luthans, Avolio, Avey en Norman (2007a) uit hun studie geconcludeerd hebben dat er een positieve relatie bestaat tussen *PsyCap* en werkgerelateerde prestaties. Ook bewijzen deze auteurs dat het hogere orde construct *PsyCap* beter deze prestaties kan voorspellen dan de vier individuele constructen *self-efficacy*, *hope*, *optimism* en *resiliency*. Dit kunnen we weergeven met een voorbeeld. Als werknemers beschikken over de capaciteit om terug te stuiten bij tegenslag (*resiliency*) en zij tegelijkertijd ook vertrouwensvol en hoopvol zijn (*hope*), zullen ze over meer vertrouwen beschikken (*self-efficacy*) om door te zetten en de nodige moeite te doen om alternatieve paden te zoeken (*hope*) om de tegenslag te boven te komen (*resiliency*). Met deze combinatie van eigenschappen is het mogelijk dat de werknemers terug kunnen komen van de tegenslag en er zelfs beter van kunnen worden. Samengevat zeggen Luthans et al. (2007a) dat werknemers die een hoog niveau van algemeen *psychological capital* hebben sterker zullen presteren dan werknemers die enkel een hoog niveau van *resiliency*, *self-efficacy*, *hope* of *optimism* vertonen in een bepaalde situatie. Naast de werkgerelateerde prestaties hebben Luthans et al. (2007a) ook bewezen dat er een positief verband bestaat tussen *PsyCap* en de tevredenheid die de werknemers vertonen over hun job en hun meerderen. Op dit vlak geldt ook dat het hogere orde construct *PsyCap* meer invloed vertoont dan de aparte componenten. In Tabel 5 kan u een overzicht vinden van de vier dimensies van *PsyCap* en hun betekenis. Er wordt verder nog dieper ingegaan op deze dimensies.

**Tabel 5: De vier dimensies van *PsyCap***

<b><i>Self-efficacy</i></b>	De overtuiging (of het vertrouwen) van het individu in zijn/haar eigen vaardigheden om de motivatie, cognitieve bronnen en actieplannen te mobiliseren die nodig zijn om een bepaalde taak binnen een bepaalde context succesvol uit te voeren.
<b><i>Optimism</i></b>	Een wijze om bepaalde gebeurtenissen te verklaren: positieve gebeurtenissen worden toegeschreven aan persoonlijke en permanente oorzaken, terwijl negatieve gebeurtenissen worden toegeschreven aan externe, situationele en tijdelijke factoren.
<b><i>Hope</i></b>	Een positieve motiverende toestand die gebaseerd is op een interactief afgeleid gevoel van succesvolle (1) wilskracht (energie gericht op een bepaald doel) en (2) paden (de planning die nodig is om de doelen te bereiken). Dit wordt ook wel <i>willpower</i> en <i>waypower</i> genoemd.
<b><i>Resiliency</i></b>	Een klasse van fenomenen die gekenmerkt worden door positieve aanpassing in een situatie van grote tegenslag, risico of falen maar ook in het geval van positieve, overweldigende veranderingen. Een persoon zal dus als het ware 'terug kunnen veren' van tegenslag en hier zelfs beter uit kunnen komen.

Bron: Luthans en Youssef (2004); Luthans et al. (2007b)

Volgens Nelson en Cooper (2007) heeft het construct *PsyCap* een aantal grote voordelen. Twee belangrijke voordelen zijn de meetbaarheid en het open staan voor ontwikkeling. *PsyCap* kan gemeten worden aan de hand van de *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)*, die samengesteld is uit een aantal instrumenten waarvan de validiteit en betrouwbaarheid reeds bewezen is (Luthans et al., 2007a). *PsyCap* staat open voor ontwikkeling omdat het *state-like* is. Het concept *state-like* wordt in de paragraaf over *positive organizational behavior* verder uitgelegd. Volgens Nelson en Cooper (2007) zijn er reeds vele karaktertrekken bekend waarvan bewezen is dat ze gerelateerd zijn aan prestaties. In tegenstelling tot deze karaktertrekken is *PsyCap* een verzameling van smeedbare en ontwikkelbare staten, waarvan door Luthans, Avey, Avolio, Norman en Combs (2006) bewezen is dat ze significant verbeteren door micro-interventies. Deze auteurs ontwikkelden hiervoor de *PsyCap Intervention of PCI*, welke een aantal korte (1 tot 3 uur) gefocuste sessies omvat die er op gericht zijn het niveau van *PsyCap* van de deelnemers te verhogen. Zo wordt er bijvoorbeeld aan de werknemers gevraagd voor zichzelf bepaalde belangrijke doelen te identificeren. Hierna wordt er van hen verzocht meerdere paden uit te vinden om deze doelstellingen te bereiken. Tenslotte worden de werknemers gestimuleerd om na te denken over mogelijke obstakels die ze kunnen tegenkomen als ze deze doelen willen bereiken. Deze denkoefening is een voorbeeld van hoe het *PsyCap*-construct *hope* ontwikkeld kan worden.

## **2.7 Positive Organizational Behavior (POB)**

Luthans (2002) omschrijft *positive organizational behavior (POB)* als volgt:

*"Positive organizational behavior is het bestuderen en toepassen van positief georiënteerde menselijke sterktes en psychologische vaardigheden die gemeten, ontwikkeld en effectief gemanaged kunnen worden met als oogmerk de verbetering van prestaties op de werkvloer"* (p.59).

Uit deze definitie kunnen we afleiden dat, om toegelaten te worden tot *POB*, een psychologische sterkte of vaardigheid moet voldoen aan vijf voorwaarden. Het moet namelijk (1) positief georiënteerd zijn; (2) gebaseerd zijn op theorieën en onderzoek; (3) gemeten kunnen worden; (4) ontwikkeld kunnen worden (*state-like*) en (5) gerelateerd zijn aan prestaties op de werkvloer. We zullen nu dieper ingaan op deze voorwaarden.

*Voorwaarde 1.* Volgens Luthans et al. (2007b) laat de huidige negatieve aanpak van klinische psychologie niet toe tot een beter begrip en waardering van welzijn te komen. Op een analoge wijze leggen de traditionele *organizational behavior*-theorieën de nadruk op inefficiënt, onethisch en contraproductief gedrag. De auteurs stellen dat deze negatieve aanpak bijgedragen heeft aan het gebrek aan superieure prestaties, voortdurend bijleren en ontwikkelen en proactieve verandering. Deze manier van denken kan hoogstens ervoor zorgen dat organisaties en hun werknemers een gemiddelde prestatie bereiken voor een redelijke tijd door te verminderen wat er slecht is in plaats van voort te bouwen op wat er goed is. Luthans et al. (2007b) beweren dat je een beter begrip van de positieve aanpak niet zomaar kan uitbreiden uit de bevindingen van de negatieve aanpak. Er is dus een nieuwe methode nodig om deze positieve aanpak te bestuderen.

*Voorwaarde 2.* Luthans et al. (2007b) stellen dat *POB* zich toelegt op een wetenschappelijke aanpak voor het verzamelen van duurzame en betekenisvolle kennis over het ontwikkelen van *human resources* en prestaties. Volgens hen is dit essentieel om te verzekeren dat er gewerkt wordt met de juiste constructen die werkelijk zullen bijdragen tot duurzame groei en prestaties.

*Voorwaarde 3.* Meten heeft altijd behoord tot de kern van wetenschappelijk onderzoek (Luthans et al., 2007b). Door het bestaan van betrouwbare en geldige meetinstrumenten worden systematische analyse, voorspelling en controle mogelijk gemaakt. Daarom is dit een belangrijke voorwaarde voor een construct om tot *POB* te mogen behoren. Deze voorwaarde zorgt ervoor dat bepaalde constructen, die niet geoperationaliseerd en beoordeeld kunnen worden, niet toegelaten worden.

*Voorwaarde 4.* De *positive psychology* beweging wordt volgens Luthans et al. (2007b) gedomineerd door *trait-like* karaktertrekken die over de tijd gezien vrij stabiel blijken te zijn. Het is echter volgens de auteurs moeilijk deze positieve karaktertrekken op korte termijn te veranderen of te ontwikkelen via *human resource management*. Ze stellen verder dat lange termijn initiatieven om deze karaktertrekken te ontwikkelen niet kosteneffectief en zelfs niet mogelijk zijn. Daarom worden in *POB* enkel positieve psychologische vaardigheden inbegrepen die *state-like* zijn, dit wil zeggen open voor ontwikkeling en verbetering. Door de nadruk te leggen op toestanden (*states*, deze kunnen veranderen) in plaats van karaktertrekken (*traits*, zijn vrij stabiel) worden er nieuwe mogelijkheden gecreëerd voor zowel *human resource management* als prestatie management. Het *state-like* criterium is mogelijk het grootste verschil tussen *positive psychology* en *POB*.

Om dit criterium verder te verduidelijken, stellen Luthans et al. (2007a) het volgende continuüm voor tussen *state* en *trait*. De plaats die de *state* of *trait* inneemt op het continuüm, hangt in grote mate af van de relatieve graad van stabiliteit in het meten van de toestand of karaktertrek en in hoeverre deze open staan voor verandering en ontwikkeling.

1. *Positive States* (positieve toestanden). Deze zijn kortstondig en makkelijk veranderbaar. Het beste voorbeeld hiervan zijn onze gevoelens, zoals plezier, geluk, goed humeur, enzovoort.
2. *State-like*. Deze toestanden zijn relatief smeedbaar en staan open voor ontwikkeling. Hiertoe behoren de constructen *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism*. Luthans et al. (2007a) stellen dat ook andere positieve constructen gekenmerkt kunnen worden als *state-like*. Voorbeelden hiervan zijn wijsheid, welzijn, dankbaarheid, vergeving en moed.
3. *Trait-like*. Dit zijn eigenschappen die relatief stabiel en moeilijk te veranderen zijn. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijkheidseigenschappen, zoals degene in het *Big Five* model (extraversie, meegaandheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid).
4. *Positive traits* (positieve karaktertrekken). Deze zijn stabiel, vast en moeilijk te veranderen. Voorbeelden hiervan zijn intelligentie en talent.

*Voorwaarde 5.* De laatste voorwaarde betreft deze dat het construct gerelateerd moet zijn aan de prestaties op de werkvloer. Verschillende aantrekkelijke investeringen concurreren binnen een organisatie voor schaarse grondstoffen. Daarom is een voldoende return een van de meest kritische factoren in het bepalen welk *human resource* initiatief de steun van de organisatie moet krijgen (Luthans et al., 2007b). Doordat *POB* enkel constructen bevat die gerelateerd zijn aan prestaties, kan er met zekerheid gesteld worden dat *POB* een significante impact zal hebben op werkgerelateerde uitkomsten. Een aantal van deze constructen zijn nu samengebracht in het hogere orde construct *PsyCap*.



Na deze algemene schets over het begrip *PsyCap* en zijn herkomst, zullen we nu dieper ingaan op de vier dimensies waaruit het construct bestaat, namelijk *self-efficacy*, *optimism*, *hope* en *resiliency*.

## **2.8 Self-efficacy**

*Self-efficacy* wordt door Luthans, Norman, Avolio en Avey (2008) omschreven als de dimensie van *PsyCap* die het meest voldoet aan de criteria van *POB*. Dit construct is gebaseerd op het uitgebreide onderzoek en de daaruit volgende sociale cognitieve theorie van Albert Bandura (1986). Deze theorie behandelt zowel de ontwikkeling van competenties als de reden voor het overgaan tot een bepaalde actie. Bandura (1997) definieert *self-efficacy* als "het geloof in de eigen vaardigheden om de acties, die nodig zijn om bepaalde opdrachten te voltooien, te organiseren en uit te voeren" (p.3).

Als we deze definitie toepassen op de werkplaats, kan *self-efficacy* omschreven worden als "de overtuiging (of het vertrouwen) van het individu in zijn/haar eigen vaardigheden om de motivatie, cognitieve bronnen en actieplannen te mobiliseren die nodig zijn om een bepaalde taak binnen een bepaalde context succesvol uit te voeren" (Luthans et al., 2007b, p.38).

Bandura (1997) stelt dat *self-efficacy* diverse effecten heeft op de mens. Het heeft invloed op de acties die mensen kiezen uit te voeren, hoeveel moeite ze steken in een bepaalde taak, hoe groot hun doorzettingsvermogen is in geval van obstakels en falen, enzovoort. Hij stelt verder dat er vier specifieke methodes zijn om *self-efficacy* te ontwikkelen en verbeteren. (1) De eerste en meest effectieve manier om dit te doen is de manager of werknemer succes te laten ervaren in de taak die ze moeten vervullen en waarin ze dus *self-efficacy* moeten opbouwen. Dit wordt in de literatuur *mastery experiences* genoemd. (2) De tweede methode laat de managers/werknemers leren hoe ze een taak moeten uitvoeren door anderen te observeren, meer specifiek anderen die een taak volbrengen en hier ook voor beloond worden (*vicarious experience*). Dit kan toegepast worden indien *mastery experiences* niet beschikbaar zijn. (3) Een volgende werkwijze om *self-efficacy* te verbeteren is een competent en gerespecteerd persoon de manager/werknemer te laten overtuigen van zijn/haar eigen vaardigheden. Deze persoon kan ook positieve feedback verschaffen aan de manager/werknemer. Dit concept wordt door Bandura (1997) *verbal persuasion* genoemd. (4) Tenslotte kan *self-efficacy* verder ontwikkeld worden door ervoor te zorgen dat de manager/werknemer de overige drie methodes ondergaat in een staat van opwindning en fysiologisch en psychologisch welzijn (dus fysieke en geestelijke gezondheid), wat zal zorgen voor een extra toename in *self-efficacy*. (*physiological and affective states*). Een kort overzicht van de wijzen waarop *self-efficacy* ontwikkeld kan worden vindt u in Tabel 6.

Het is belangrijk te vermelden dat in de studie door Luthans et al. (2007a) aangetoond werd dat *self-efficacy*, als dimensie van *psychological capital*, positief gerelateerd is aan zowel de prestaties van werknemers (zowel bij zelfevaluatie als bij evaluatie door een meerdere) als de tevredenheid die deze werknemers vertonen over hun job.

## **2.9 Optimism**

*Optimism* kan volgens Martin Seligman (1998, geciteerd in Luthans et al., 2007b), die gezien wordt als de grondlegger van de *positive psychology* beweging, gedefinieerd worden als volgt:

*Optimism is een wijze om bepaalde gebeurtenissen te verklaren. Een optimistische zienswijze zal positieve gebeurtenissen aan persoonlijke en blijvende oorzaken toeschrijven en zal negatieve gebeurtenissen toedichten aan externe en tijdelijke factoren, die specifiek zijn aan de situatie. Dit in tegenstelling tot de negatieve zienswijze, die positieve gebeurtenissen zal toeschrijven aan externe en tijdelijke oorzaken en negatieve gebeurtenissen aan persoonlijke en blijvende factoren. (p.90-91)*

Luthans et al. (2007b) gaan nog verder op het concept *optimism* in. Zij stellen dat optimistische personen zichzelf als de bron zien voor positieve gebeurtenissen in hun leven. Zij denken dat zij de oorzaken van deze gebeurtenissen kunnen controleren, dat deze in hun macht zijn. Optimisten verwachten dat deze oorzaken blijven bestaan in de toekomst en dat ze nuttig zullen zijn binnen andere domeinen van hun leven. De auteurs stellen dus dat een optimistische denkwijze deze personen toelaat om niet enkel in de verleden en huidige tijd, maar ook in de toekomst de goede aspecten van hun leven positief te bekijken en aan zichzelf toe te schrijven. Een voorbeeld hiervan zijn optimistische werknemers. Indien deze positieve feedback en erkenning gekregen hebben van hun meerdere, zullen zij dit toeschrijven aan hun goede werkethiek. Deze werknemers zijn er zeker van dat ze ook in de toekomst in staat zullen zijn hard te werken en dat ze niet enkel binnen deze job, maar ook binnen elke andere functie die ze zullen vervullen, succesvol zullen zijn. Indien we dezelfde redenering volgen, zullen optimistische mensen negatieve gebeurtenissen toeschrijven aan externe en tijdelijke oorzaken, die specifiek zijn aan de situatie. Ze zullen dus positief en zelfverzekerd blijven over hun toekomst. We zullen het voorbeeld hernemen van de optimistische werknemers. Indien zij negatieve feedback ontvangen over een verslag dat ze geschreven hebben, zullen ze dit proberen te rationaliseren, door te denken dat zij zelf dit rapport niet geschreven of gepresenteerd hebben, dat hun collega's niet de benodigde informatie verschaft hadden om een kwaliteitsvol verslag te schrijven of dat hun meerdere simpelweg in een slechte stemming was bij het beoordelen van het verslag. Optimistische werknemers zullen redeneren dat het verslag toch niet zó slecht was en dat het in de toekomst zeker beter zal zijn (Luthans et al., 2007b).

In tegenstelling tot de optimistische zienswijze geven pessimisten zichzelf niet de eer voor positieve gebeurtenissen in hun leven. Een pessimistisch persoon die net een promotie gekregen heeft zal dit toeschrijven aan externe oorzaken zoals geluk, het gebrek van ervaring bij de andere kandidaten, enzovoort. Pessimistische personen geloven dat er weinig kans is dat er in de toekomst nog andere positieve gebeurtenissen zullen voorvallen. Zij zullen zichzelf ook de schuld geven van de negatieve aspecten in hun leven. Ze veronderstellen dat er in de toekomst slechte dingen zullen blijven gebeuren, die hun succes en welzijn zullen bedreigen in alle domeinen van hun leven. Als we als voorbeeld een pessimistisch persoon nemen die geen promotie gekregen heeft, zal deze persoon dit toeschrijven aan bijvoorbeeld een gebrek aan intelligentie. Deze persoon zal denken dat dit gebrek hem/haar ook zal blijven benadelen in de toekomst (Luthans et al., 2007b).

Volgens Luthans en Youssef (2004) zou het ideaal zijn wanneer het optimisme dat ontwikkeld wordt in managers en werknemers zowel realistisch als flexibel is. Realistisch optimisme wil zeggen dat het individu niet tot in het extreme zijn persoonlijke verantwoordelijkheid voor slechte beslissingen zal toeschrijven aan externe factoren. Flexibel optimisme betekent dat het individu in staat is om verschillende zienswijzen toe te passen op een bepaalde situatie, dus zowel optimistische als pessimistische zienswijzen.

Luthans en Youssef (2004) stellen verder dat mensen met een pessimistische zienswijze niet geneigd zullen zijn tot het bijleren uit taken waarin ze succesvol waren, tot het opbouwen van *mastery experiences* (dit is nodig voor de ontwikkeling van *self-efficacy*) en tot het bekomen van een gevoel van controle over de situatie (dit is nodig voor de ontwikkeling van *hope*). Mensen met deze zienswijze gaan dus zelden een les leren uit hun falen en zullen moeite hebben met zich aan te passen aan de uitdagingen die het leven biedt. Daarom is het dus belangrijk dat er methoden gezocht worden om de optimistische zienswijze te bevorderen bij managers en werknemers.

Luthans & Youssef (2004) geven drie manieren om optimisme te ontwikkelen. Een eerste wijze wordt door hun '*leniency for the past*' genoemd, oftewel 'mild zijn voor het verleden'. Hiermee bedoelen de auteurs dat managers en werknemers moeten leren om hun falen in het verleden te accepteren en ermee leren om te gaan, zichzelf het voordeel van de twijfel moeten geven en zichzelf te vergeven voor fouten die ze niet teniet kunnen doen. Een tweede wijze is '*appreciation for the present*' of 'waardering voor het heden'. De personen in kwestie moeten leren dankbaar te zijn voor en tevreden te zijn met de positieve dingen in hun leven, zowel de dingen die ze kunnen controleren als degene waarvoor ze dit niet kunnen. Tenslotte stellen Luthans en Youssef (2004) dat de derde manier om *optimism* te ontwikkelen '*opportunity seeking for the future*' is, oftewel 'het zoeken naar kansen voor de toekomst'. De manager of werknemer moet leren de onzekerheden die de toekomst biedt te verwelkomen met een positieve houding en ze te zien als kansen voor groei en vooruitgang.

Luthans et al. (2007b) stellen dat verschillende studies aangetoond hebben dat *optimism* positief gerelateerd is aan werkgerelateerde prestaties, maar ook aan prestaties op andere vlakken, zoals educatie, sport en politiek. Luthans et al. (2007a) zijn in hun studie dieper ingegaan op de relatie tussen de dimensies van *psychological capital* en werkgerelateerde prestaties en werktevredenheid. Zij stellen dat ook de dimensie *optimism* een positieve relatie vertoont met zowel de prestaties van werknemers als de tevredenheid die zij vertonen over hun job. Youssef en Luthans (2007) bevestigen in hun studie de positieve relatie tussen *optimism* en werktevredenheid en voegen hier nog aan toe dat *optimism* ook positief gerelateerd is aan het geluk dat de werknemer voelt tijdens het uitvoeren van zijn/haar job.

## **2.10 Hope**

*Hope*, de derde dimensie van *PsyCap*, wordt door Snyder, Irving & Anderson (1991, geciteerd in Luthans et al., 2007b) omschreven als "een positieve motiverende toestand die gebaseerd is op een interactief afgeleid gevoel van succesvolle (1) wilskracht (energie gericht op een bepaald doel) en (2) paden (de planning die nodig is om de doelen te bereiken)" (p.66).

Luthans et al. (2007b) interpreteren *hope* als een cognitieve toestand waarin een individu in staat is om realistische en uitdagende doelen en verwachtingen te stellen. Het individu zal deze doelen trachten te bereiken door vastberaden en energievool te zijn. Dit gedeelte van *hope* is hetgeen Snyder en zijn collega's 'wilskracht' noemen (*willpower*). De andere component van *hope* wordt door hen 'paden' genoemd (*waypower*). Volgens Luthans et al. (2007b) komt het er bij deze component op neer dat mensen in staat zijn alternatieve paden naar hun bestemming te ontdekken, indien het originele pad geblokkeerd blijkt te zijn.

Volgens Snyder, Rand & Sigmon (2002) kan er ook bemerkt worden dat er tussen de twee componenten van *hope* een continue iteratie plaatsvindt. De wilskracht waarover een bepaald persoon beschikt, zal hem/haar motiveren om naar andere paden te zoeken om het doel te bereiken. Op zijn beurt zullen de creativiteit en innovatie, die nodig zijn bij deze zoektocht, ervoor zorgen dat de energie en het gevoel van controle van de persoon gestimuleerd worden. Dit alles zal resulteren in een opwaartse spiraal van *hope*.

Om *hope* te ontwikkelen bij managers en werknemers, stellen Luthans en Youssef (2004) dat de drie componenten van hoop verrijkt moeten worden. Deze componenten zijn het bepalen van een doelstelling, het beschikken over de wilskracht om deze doelen te bereiken en het zoeken naar alternatieve paden naar deze doelen als het oorspronkelijk pad blijkt geblokkeerd te zijn. Luthans en Youssef (2004) stellen een aantal manieren voor om deze componenten, en dus ook *hope* in het algemeen, te ontwikkelen. Een eerste manier bestaat eruit dat het zetten van organisationele en

individuele doelen moet leiden tot transparante, specifieke, realistische, meetbare en uitdagende doelstellingen. Verder kan 'stepping', het opdelen van complexe, moeilijke of lange termijndoelen in beheersbare subdoelen, ertoe leiden dat *hope* ontwikkeld wordt. Dit proces zal de werknemers toelaten geleidelijk aan vooruitgang en kleine winsten te ervaren. Een volgende manier bestaat uit initiatieven om de werknemers inzeg te geven in de organisatie, zoals het *empowerment* van werknemers en het delegeren van taken. Ook is het belangrijk dat managers aan de werknemers laten zien dat ze vertrouwen hebben in hun vaardigheden. Het is voor de ontwikkeling van *hope* belangrijk dat de paraatheid van de werknemer verbeterd wordt, dit wil zeggen de werknemer voorbereiden op meerdere mogelijke gebeurtenissen en het verkennen van alternatieve actieplannen. Tenslotte geven Luthans en Youssef (2004) aan dat de laatste wijze om *hope* te ontwikkelen eruit bestaat dat de managers en werknemers zichzelf mentaal gaan trainen in het visualiseren van gebeurtenissen, het anticiperen van mogelijke obstakels en het zoeken naar alternatieve paden om deze obstakels te overwinnen. Luthans en Youssef (2004) stellen dat er altijd de mogelijkheid bestaat dat alle paden naar een bepaald doel geblokkeerd blijken te zijn. In dit geval is het essentieel dat de manager/werknemer leert nieuwe doelen te stellen ('*re-goal*') om zo geen valse hoop te krijgen.

Belangrijk om te vermelden is dat volgens Luthans et al. (2007b) er in verschillende domeinen bevestigd is dat er een relatie bestaat tussen de dimensie *hope* en de prestaties van de persoon in kwestie. Deze domeinen bestaan uit onder andere de academische wereld, atletiek enzovoort. Voorts bevestigen de auteurs het feit dat er ook al beginnend onderzoek wordt gedaan naar de positieve relatie tussen *hope* en werkgerelateerde prestaties. Een van deze onderzoeken betreft dit van Luthans et al. (2007a), die bewijzen dat *hope* positief gerelateerd is aan zowel de werkprestaties van werknemers als hun tevredenheid over het werk. Youssef en Luthans (2007) bevestigen de relatie tussen *hope* en werktevredenheid en voegen hier met hun studie nog aan toe dat er een positief verband bestaat tussen *hope* en het geluk dat de werknemer voelt bij het uitvoeren van zijn/haar job. Ook bestaat er volgens deze auteurs een positieve correlatie tussen *hope* en de toewijding van de werknemer aan de organisatie.

## **2.11 Resiliency**

Masten en Reed (2002) definiëren *resiliency* of veerkracht als "een klasse van fenomenen die gekenmerkt worden door patronen van positieve aanpassing in een situatie van grote tegenslag of risico" (p.75). Een persoon zal dus als het ware 'terug kunnen veren' van tegenslag en hier zelfs beter uit kunnen komen. Dankzij de medewerking van andere auteurs van de *positive psychology* beweging, hebben Luthans et al. (2007b) deze definitie uitgebreid. Volgens hun houdt *resiliency* niet enkel de vaardigheid in om terug te veren van tegenslag maar ook van zeer positieve, uitdagende gebeurtenissen, zoals bijvoorbeeld een recordbrekende verkoopprestatie. Ook houdt

*resiliency* volgens hun de wil in om verder te gaan dan het normale, om zich in te spannen voorbij het evenwichtspunt.

Luthans et al. (2007b) stellen verder dat vanuit de *positive psychology* beweging verschillende factoren werden geïdentificeerd en onderzocht, die de ontwikkeling van *resiliency* ofwel stimuleren ofwel hinderen. Deze factoren kan men indelen in *assets*, risicofactoren en waarden. Deze zullen hieronder verder besproken worden.

*Assets*. Masten en Reed (2002) definiëren een *resiliency asset* als "een eigenschap die je kan meten binnen een groep individuen of de situatie van deze groep, die een positieve uitkomst in de toekomst voorspelt op basis van een specifiek criterium" (p.76). Voorbeelden van deze *assets* zijn emotionele stabiliteit, een positieve kijk op het leven, een gevoel van humor, enzovoort. (Luthans et al., 2007b). Masten en Reed (2002) stellen dat de term *resource* vaak als synoniem van deze term gebruikt wordt, hierbij verwijzend naar het *human, social of material capital* dat gebruikt wordt in het proces van aanpassing. Een *asset* is het tegengestelde van een risicofactor (zie verder).

*Risicofactoren*. Masten en Reed (2002) definiëren risicofactoren als "factoren die een verhoogde kans op een ongewenste uitkomst veroorzaken" (p.76). Voorbeelden van risicofactoren zijn bepaalde destructieve en disfunctionele ervaringen zoals alcohol- of druggebruik, een traumatische ervaring of een blootstelling aan geweld. Luthans et al. (2007b) stellen dat risicofactoren onvermijdelijk zijn. Het is onrealistisch te denken dat je jezelf van alle vormen van risico kan afschermen. Indien deze risicofactoren op een goede wijze geïdentificeerd en beheerd kunnen worden, kan het inzetten van *assets* om deze risicofactoren te overwinnen leiden tot het verruimen van de huidige talenten en sterktes.

*Waarden*. Volgens Luthans et al. (2007b) is een belangrijk component van *resiliency* het onderliggende waardesysteem van een persoon, dat samenhang en betekenis geeft aan de emoties en acties van het individu. Waarden helpen een individu bepaalde moeilijke en overweldigende gebeurtenissen te doorstaan. Waarden helpen een persoon bij het denken aan een toekomst waar ze naar uit kunnen kijken.

Luthans en Youssef (2004) stellen dat er drie strategieën gebruikt kunnen worden om *resiliency* bij managers en werknemers te ontwikkelen. Risicogerichte strategieën (*risk-focused strategies*) leggen de nadruk op het verminderen en beheren van de risico's die de kans kunnen verhogen op een ongewenste uitkomst. Maar een organisatie kan nooit zijn werknemers voor alle mogelijke risicofactoren afschermen, daarom richten *asset-focused strategies* zich op de ontwikkeling van *assets* en *resources*, die de kansen op een positieve uitkomst vergroten, ondanks de aanwezigheid van risico's. Tenslotte worden procesgerichte strategieën (*process-focused strategies*) gebruikt om

effectieve systemen en processen te mobiliseren, om zo ervoor te zorgen dat alle mogelijke *assets* ingezet worden om de risicofactoren te beheersen.

Het is wederom belangrijk te stellen dat uit studies, uitgevoerd door Luthans et al. (2007a), blijkt dat *resiliency* een positief verband vertoont met zowel de prestaties van werknemers als de tevredenheid die zij vertonen over hun werk. Youssef en Luthans (2007) bevestigen deze positieve relatie tussen *resiliency* en werktevredenheid en bewijzen in hun studie dat er ook een positief verband bestaat tussen *resiliency* en het geluk dat de werknemer voelt bij het uitvoeren van zijn/haar job. Ook is volgens deze auteurs *resiliency* positief gecorreleerd met de mate van toewijding van de werknemer aan de organisatie.

**Tabel 6: Ontwikkelen van de vier *PsyCap*-dimensies**

<b><i>Self-efficacy</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Succes ervaren in de taken waarin je <i>self-efficacy</i> wil opbouwen;</li><li>- Het succes en falen observeren van anderen die deze taak uitvoeren;</li><li>- Positieve feedback krijgen;</li><li>- Geloven dat je fysiek en psychologisch capabel bent om de taak uit te voeren.</li></ul>
<b><i>Optimism</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mild zijn voor het verleden;</li><li>- Waardering voor het heden;</li><li>- Het zoeken naar kansen voor de toekomst.</li></ul>
<b><i>Hope</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het bepalen van transparante, realistische en uitdagende doelen;</li><li>- Complexe doelen opdelen in beheersbare subdoelen;</li><li>- Het betrekken van werknemers bij de beslissingen;</li><li>- Vertrouwen tonen in de werknemers;</li><li>- Het verhogen van de paraatheid;</li><li>- Zichzelf mentaal trainen in het visualiseren van de drie componenten van hoop;</li><li>- Leren geen valse hoop te ontwikkelen, door re-goaling.</li></ul>
<b><i>Resiliency</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verminderen en beheren van risico's;</li><li>- Ontwikkelen van <i>assets</i> en <i>resources</i>;</li><li>- Effectieve systemen en processen mobiliseren.</li></ul>

Bron: Gebaseerd op Luthans en Youssef (2004)

### 3. Onderzoek

---

#### 3.1 Hypotheses

In verschillende wetenschappelijke artikels (Luthans et al., 2007a; Luthans et al., 2008) is er reeds bewijs geleverd van de positieve impact van het *PsyCap*-construct en zijn vier dimensies op werkgerelateerde uitkomsten van de werknemer, zoals prestaties en tevredenheid. Anderzijds is er, voortvloeiend uit andere studies, ook genoeg bewijs voorradig om te stellen dat de deelname van de klant aan *value co-creation* leidt tot bepaalde positieve uitkomsten voor zowel het bedrijf als de klant, zoals verhoogde productiviteit (Auh et al., 2007), een hoger niveau van klantentrouwheid (Auh et al., 2007), betere financiële prestaties voor het bedrijf (Streukens, 2004), een hogere koopintentie van de klant (Auh et al., 2007), enz. Een meer gedetailleerde omschrijving van de verschillende voordelen van *value co-creation* voor zowel het bedrijf als de klant kan u vinden in de paragraaf 'Voor- en nadelen *Value Co-Creation*'.

Omwille van deze verscheidenheid aan positieve uitkomsten van het stimuleren van het *psychological capital* van de klant en de deelname van de klant aan *value co-creation*, zullen we in deze studie trachten te bewijzen dat er een positieve relatie bestaat tussen deze twee. Dit wil zeggen dat een klant die een hogere score haalt op de vier dimensies van *PsyCap*, meer gemotiveerd gaat zijn om deel te nemen aan *value co-creation* dan een klant met een lagere score op deze vier dimensies.

Als we het bewijs voor deze stelling kunnen leveren, kunnen we verder ook concluderen dat bedrijven die wensen dat klanten zeer gemotiveerd zijn om deel te nemen aan *value co-creation*, deze deelname kunnen bewerkstelligen door het *psychological capital* van deze klanten te managen en te trainen. We zullen verderop in deze dissertatie (Hoofdstuk 4: 'Advies aan de leidinggevende') dieper ingaan op de mogelijke manieren waarop de leidinggevende dit kan doen.

In onze studie zullen we trachten de volgende hypothese na te gaan, om zo te begrijpen welke invloed de vier dimensies van *PsyCap* zullen hebben op de intentie van de klant om deel te nemen aan *value co-creation*.

*Hypothese 1: Het niveau van PsyCap van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

Deze hypothese kan vervolgens nog onderverdeeld worden in vier subhypothesen, naargelang de verschillende dimensies van *PsyCap*.



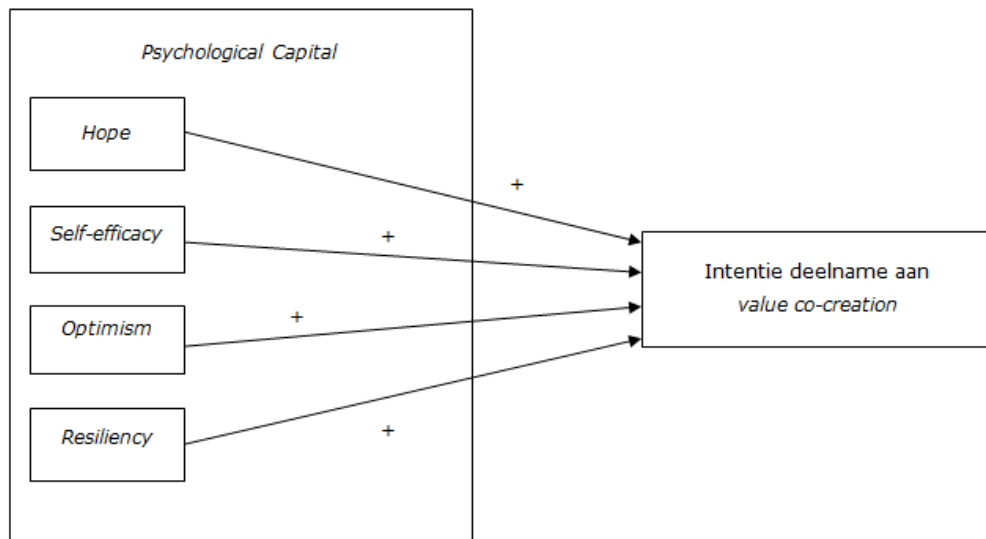
*Hypothese 1a: Het niveau van self-efficacy van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

*Hypothese 1b: Het niveau van hope van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

*Hypothese 1c: Het niveau van optimism van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

*Hypothese 1d: Het niveau van resiliency van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

Deze hypothesen worden grafisch weergegeven in Figuur 3.



**Figuur 3: Grafische weergave van de hypothesen**

## 3.2 Materiaal en methoden

### 3.2.1 Onderzoeksetting

Om onze hypothesen te testen, hebben we gekozen voor een onderzoeksopzet waarbij we onder een aantal respondenten vragenlijsten verdelen, om zo hun scores op de intentie tot *value co-creation* en de vier bevraagde dimensies van *PsyCap* te gaan meten. Als setting hebben we gekozen voor het gebruik van de passagier van de *self-service check-in* op een grote Belgische luchthaven. Met dit *self-service check-in* systeem kunnen passagiers van bepaalde

luchtvaartmaatschappijen op de luchthaven zelf hun instapkaart afdrukken via een terminal, om zo de lange files en wachttijden aan de bemande incheckbalies te vermijden. Het systeem is zeer eenvoudig. Eerst vraagt het toestel aan de klant om de juiste luchtvaartmaatschappij aan te duiden, waarna de klant zijn/haar gegevens kan invoeren via de identiteitskaart of getrouwheidspas. Zo kan de klant zelf zijn/haar instapkaart afdrukken.

Het *self-service check-in* systeem kan gezien worden als een goed voorbeeld van *value co-creation*, met name van de vorm van *value co-creation* die door Payne et al. (2008) *self-service* genoemd wordt. Hiermee bedoelen de auteurs dat er in deze situatie werk overgedragen wordt van de werknemer naar de klant. In het geval van het *self-service check-in* systeem kunnen we stellen dat dit eruit bestaat dat de klant zelf zijn instapkaart zal afdrukken, in plaats van dat een werknemer van de luchtvaartmaatschappij dit voor hem/haar zal doen. In onze studie was het ook van belang dat de setting van *value co-creation* nog niet in grote mate ingeburgerd was, zoals het wel het geval is bij bijvoorbeeld *self-service* tankstations, Home Banking, het zelf afdrukken van je tickets aan de bioscoop enzovoort. Dit is belangrijk omdat, als bij alle klanten de intentie heel groot is om deel te nemen aan de *value co-creation*, het moeilijk is om te meten of de vier dimensies van *PsyCap* hier invloed op hebben.

### 3.2.2 Vragenlijst

Om onze vragenlijst te ontwikkelen hebben we gebruik gemaakt van twee reeds bestaande vragenlijsten, die allebei gepubliceerd en erkend zijn. Het gaat om de *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)* die ontwikkeld werd door Luthans et al. (2007a; 2007b) en de *Intention To Prosume Questionnaire*, ontwikkeld door Xie et al. (2008). De reden om onze vragenlijst op te bouwen vanuit twee reeds bestaande vragenlijsten was dat we er op deze manier zeker van zouden zijn dat de geldigheid van de items in onze vragenlijst reeds bewezen was. Dit zou niet het geval geweest zijn indien we bijvoorbeeld zelf items verzonnen zouden hebben. We zullen eerst dieper ingaan op deze twee vragenlijsten, omdat deze een belangrijke basis vormden voor onze eigen vragenlijst. Daarna zullen we nog een korte samenvatting geven van de resterende inhoud van onze vragenlijst.

De *Psychological Capital Questionnaire* of *PCQ* werd door Luthans et al. (2007a) samengesteld uit vier aparte schalen, welke volgens de auteurs aan een aantal criteria moesten voldoen. De schalen moesten namelijk reeds in de literatuur hun betrouwbaarheid en validiteit bewezen hebben. Tevens moesten ze relevant zijn voor werkgerelateerde situaties en in staat zijn om de vier *state-like* constructen van *PsyCap* te kunnen meten. Op basis van deze criteria werden er vier schalen gekozen, namelijk: (1) de *hope* schaal van Snyder et al. (1996); (2) de *resilience* schaal van Wagnild en Young (1993); (3) de *optimism* schaal van Scheier en Carver (1985) en tenslotte (4) de *self-efficacy* schaal van Parker (1998). Luthans et al. (2007a) kozen uit elk van deze schalen 6

items, om in hun *PCQ* een gelijk gewicht te geven aan elk van de vier dimensies van *PsyCap*. De auteurs gaven aan elk van de items als antwoordmogelijkheid een 6-punt Likert schaal (1 = sterk oneens;...; 6 = sterk eens) waarmee de respondenten aan kunnen geven in welke mate ze het met de bewering eens zijn. Zo bekwamen ze de resulterende vragenlijst die uit 24 items bestaat. Het doel van deze vragenlijst is het meten van het niveau van *psychological capital* van een respondent. In de paper van Luthans et al. (2007a) werd onderzocht en bewezen dat de *PCQ* betrouwbaar en valide is. De *Psychological Capital Questionnaire* kan gevonden worden in Luthans et al. (2007b). Er moet wel bemerkt worden dat we de items van de *PCQ* op twee wijzen hebben aangepast voor gebruik in onze eigen vragenlijst. Ten eerste hebben de oorspronkelijke 6-punt Likert schaal omgevormd tot een 9-punt Likert schaal. Dit hebben we gedaan omdat de respondent op deze manier nog specifiek kan antwoorden, wat onze statistische analyses nauwkeuriger maakt. Ten tweede hebben de wijze waarop de items verwoord zijn ook aangepast, om deze te doen overeenkomen met onze onderzoekssetting. Zo werd het oorspronkelijke eerste item van *hope* 'als ik een probleem heb op het werk, kan ik vele manieren bedenken om dit probleem op te lossen' omgevormd tot 'als ik een probleem heb bij het uitvoeren van de *self-service check-in*, kan ik een manier bedenken om dit op te lossen'. Via deze twee aanpassingen hebben we de vragenlijst helemaal aangepast naar onze eigen behoeften.

De *Intention to Prosume Questionnaire* is een vragenlijst, ontworpen door Xie et al. (2008), met als doel het verkennen van de motivatie van mensen om aan *prosumption* te doen. Deze vragenlijst zijn we bekomen door de auteurs persoonlijk te contacteren. We hebben het intentie tot *prosumption*-item uit deze vragenlijst gebruikt als basis voor onze vier intentie tot *value co-creation*-items. Dit is conceptueel correct, omdat we in onze literatuurstudie hebben gesteld dat wij het begrip *value co-creation* gebruiken in plaats van de begrippen *value co-production* of *prosumption*, omdat dat beter past binnen het kader van de *S-D logic*. In de paper van Xie et al. (2008) wordt aangetoond dat het meetmodel betrouwbaar en valide is. Via onze vier intentie tot *value co-creation* items gaan we meten in welke mate de respondenten geneigd zijn om deel te nemen aan deze *value co-creation*. Om dit te bereiken, hebben we de bewoordingen van de items aangepast aan de onderzoekssetting. Praktisch gezien betekende dit dat we, in plaats van de term *value co-creation*, de term *self-service check-in* gebruikten in de vragen.

Onze eigen vragenlijst begint met een korte inleiding, waarin eerst aan de respondent algemene informatie betreffende het onderzoek wordt gegeven. In dit deel wordt kort het kader van mijn thesis geschetst. Ook wordt de respondent verzekerd van de confidentialiteit van de vragenlijst en krijgt hij een indicatie hoeveel tijd de vragenlijst ongeveer in beslag zal nemen. Hierna wordt er kort uitgelegd wat de term '*self-service check-in*' inhoudt. Dit doen we omdat zo de respondent over alle informatie beschikt die hij/zij nodig heeft om de vragenlijst succesvol tot een einde te brengen. Hierop volgen enkele vragen om te bepalen hoe vaak de respondent gebruik maakt van de bemande incheckbalie of de *self-service check-in* terminal. Daarna volgen de vier intentie-items,

waarover u in de vorige alinea meer uitleg kan vinden. Als volgende zijn er items over de verwachtingen van de respondent van de *self-service check-in* en de mate waarin het systeem duidelijk is voor de respondent. Op deze items gaan we hier niet dieper in, omdat deze aan de vragenlijst toegevoegd zijn in het kader van een ander onderzoek. Deze items zullen dus ook niet aan bod komen bij de statistische analyse. Hierna volgen, zoals reeds eerder besproken, de 24 items over de vier dimensies van *PsyCap*. Tenslotte wordt er van de respondent gevraagd aan te geven wat zijn/haar geslacht en leeftijd is. In Tabel 7 vindt u een schematisch overzicht van de inhoud van onze vragenlijst. U kan de vragenlijst in zijn geheel vinden in Bijlage 1.

**Tabel 7: Schematisch overzicht van onze vragenlijst**

Onderwerp	Aantal items
Algemene informatie over het onderzoek	/
Wat is self-service check-in?	/
Frequentie van gebruik bemande incheckbalie en self-service check-in	drie
Intentie tot gebruik van self-service check-in	vier
Verwachtingen van self-service check-in	vijf
Duidelijkheid van self-service check-in	vijf
<i>Self-efficacy</i>	zes
<i>Hope</i>	zes
<i>Resiliency</i>	zes
<i>Optimism</i>	zes
Geslacht en leeftijd respondent	twee

Met deze vragenlijst zijn we naar een grote Belgische luchthaven gegaan, om daar zo veel mogelijk respondenten te verzamelen. Omwille van het feit dat we de eerste keer onvoldoende ingevulde vragenlijsten verzameld hadden, zijn we nog één keer teruggekeerd om er meer te verzamelen. Zo hebben we een totaal van 159 respondenten bekomen.

### 3.3 Analyseren van de data

Alvorens in te gaan op het analyseren van de data, willen we graag vermelden dat we bij deze stap in ons onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt hebben van drie bronnen, om ons een beter inzicht te verschaffen in de werkwijze met SPSS. Deze bronnen zijn *Marketing research with SPSS* (Janssens, Wijnen, De Pelsmacker, & Van Kenhove, 2008), de paper *PLS path modeling in management and organizational research* (Streukens, 2010) en *Multivariate Data Analysis* (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Om alvast kort een samenvatting te geven van onze statistische analyses, kunnen we stellen dat we eerst ervoor gaan zorgen dat we enkel bruikbare respondenten gaan opnemen in de analyse. Vervolgens gaan we bepalen of alle items in dezelfde 'richting' staan, wat later nader uitgelegd wordt. Na deze stap zullen we een korte beschrijving geven van de kenmerken van de

respondenten (bijvoorbeeld gemiddelde leeftijd), hetgeen beschrijvende statistiek wordt genoemd. Hierna gaan we eerst testen of de items van de verschillende dimensies (namelijk intentie, *self-efficacy*, *hope*, *optimism* en *resiliency*) unidimensioneel, betrouwbaar en valide zijn. Als dit voor alle dimensies waar blijkt te zijn, kunnen we van de items van elke dimensie een zogenaamde *summated scale* maken. Eenvoudig gesteld betekent dit dat we van de scores op alle items van een bepaalde dimensie een gemiddelde gaan trekken, om een totale score op die dimensie te bekomen. Dus we nemen het gemiddelde van de scores op de items intentie 1, intentie 2, intentie 3 en intentie 4 om zo tot een score op de dimensie Intentie te komen. Tenslotte zullen we een lineaire regressie uitvoeren met als afhankelijke variabele intentie en als onafhankelijke variabelen *self-efficacy*, *hope*, *optimism* en *resiliency*. Uit de resultaten van deze regressie kunnen we dan bepalen welke invloed de verschillende dimensies van *PsyCap* hebben op de intentie tot *value co-creation*. De verschillende stappen die u hier kon terugvinden zullen nu verder uitgediept worden.

### 3.3.1 Voorbereidingen

Allereerst zijn we begonnen met de antwoorden van de respondenten in te geven in SPSS. Elke rij stelt een bepaalde respondent voor. In de kolommen kunnen de verschillende items van onze vragenlijst teruggevonden worden. Op deze manier stelt elke cel het antwoord van een bepaalde respondent op een bepaalde vraag voor.

Hierna zijn we gaan bepalen welke respondenten geen waarde hadden voor ons onderzoek, om deze dan vervolgens weg te halen uit de data. Als criterium hebben we het wel of niet beantwoorden van de intentie-items en *PsyCap*-items gebruikt. Dit wil zeggen dat elke respondent die één van deze 28 items (waarvan vier intentie en vierentwintig *PsyCap*) niet beantwoord had, uit ons databestand gehaald werd. De reden hiervoor was dat deze respondent geen waarde had voor ons verder onderzoek, omdat de benodigde waarden voor de analyse niet aanwezig waren. Dit gaf als resultaat dat er zeven respondenten uit de data gehaald werden. We kwamen hierna dus op een totaal van 152 respondenten.

Tenslotte hebben we ervoor gezorgd dat alle items in dezelfde 'richting' stonden. Bij een aantal items (het eerste item van *resiliency*, het tweede item van *optimism* en het vijfde item van *optimism*) kwam een hoge score van de respondent overeen met een lage score op de variabele. Een score van 9 op het tweede item van *optimism* betekende dus dat deze respondent een laag niveau van optimisme vertoonde. Dit wordt in de statistiek een *reverse scored* item genoemd (Janssen et al., 2008). Indien deze items niet aangepast worden zullen ze tot fouten leiden in de analyse. Daarom hebben we deze items in SPSS omgevormd naar nieuwe items, die wel in de juiste richting *gescored* staan. Dit hebben we simpelweg gedaan met de volgende bewerking (Hair et al., 2006):

$$\text{Nieuwe score op item} = 10 - \text{oude score op item}$$

Op deze manier wordt bijvoorbeeld een score van 9 op het 'oude' item een score van 1 op het nieuwe item. Nu betekent een lage score op het item inderdaad ook een lage score op de variabele.

### 3.3.2 Beschrijvende statistieken

Het beschrijven van de respondenten zullen we doen aan de hand van vijf variabelen, namelijk (1) hoe vaak de respondenten reeds gebruik hebben gemaakt van de bemande incheckbalie; (2) hoe vaak de respondenten reeds gebruik hebben gemaakt van de *self-service check-in*; (3) de gemiddelde kans dat de respondenten in de toekomst gebruik zullen maken van de *self-service check-in*; (4) het geslacht van de respondenten en tenslotte (5) de gemiddelde leeftijd van de respondenten. De resultaten van de laatste drie variabelen kan u vinden in Tabel 8. De eerste twee variabelen kunnen moeilijk beschreven worden aan de hand van gemiddelden, omdat het hier gaat om categorische variabelen. Voor meer informatie over deze twee variabelen kijken we dus best naar de frequentietabellen. De bijbehorende SPSS output voor al deze variabelen kan u vinden in Bijlage 2.

**Tabel 8: Beschrijvende statistieken**

Variabele	Gemiddelde score
Kans op toekomstig gebruik <i>self-service check-in</i>	57%
Geslacht	54% mannen, 46% vrouwen
Leeftijd	34 jaar

Kort samengevat kunnen we stellen dat de gemiddelde respondent 34 jaar is. Hij/zij heeft de bemande incheckbalie reeds meer dan 10 keer gebruikt (zie Tabel 2.2 in bijlage), maar heeft nog niet of slechts eenmaal gebruik gemaakt van de *self-service check-in* terminal (zie Tabel 2.3 in bijlage). De gemiddelde respondent zegt dat er 57% kans is dat hij in de toekomst gebruik gaat maken van de *self-service check-in*.

Na deze beschrijving van de respondenten, gaan we nu dieper in op de statistische analyses die we uitvoeren op de data.

### 3.3.3 Unidimensionaliteit

Volgens Hair et al. (2006) betekent het begrip unidimensionaliteit dat de set van items die gemeten zijn slechts één onderliggend construct hebben. Volgens Streukens (2010) kan de unidimensionaliteit best bepaald worden door de toepassing van het Kaiser-Gutman criterium. Meer

specifiek wil dit zeggen dat, indien er een factoranalyse op de items uitgevoerd wordt, de eerste eigenwaarde groter moet zijn dan 1 en de tweede eigenwaarde kleiner moet zijn dan 1. Dit hebben we dan ook getest voor *intentie*, *self-efficacy*, *hope*, *optimism* en *resiliency*. De resultaten kunt u vinden in Tabel 9. De originele output van SPSS kan u vinden in bijlage 3.

**Tabel 9: Eerste en tweede eigenwaarde van de items van de vijf constructen**

Variabele	Eerste eigenwaarde	Tweede eigenwaarde
Intentie	3,165	0,464
Self-efficacy	4,816	0,426
Hope	3,305	1,004
Resiliency	3,610	1,018
Optimism	2,571	1,490

Uit Tabel 10 kunnen we afleiden dat er bij zowel *intentie* als *self-efficacy* sowieso voldaan is aan de voorwaarden voor unidimensionaliteit. Bij *hope* en *resiliency* ligt dit moeilijker, omdat bij deze twee variabelen de tweede eigenwaarde lichtjes groter is dan 1, waardoor eigenlijk niet aan de tweede voorwaarde voor unidimensionaliteit voldaan is. We kunnen echter in dit geval toch aannemen dat er aan de voorwaarde voldaan is, als we kijken naar Tabel 3.3 en Tabel 3.4 in bijlage. Hier kunnen we zien dat de eerste factor bij zowel *hope* als *resiliency* een veel groter deel van de variantie in deze variabele verklaart dan de respectievelijke tweede factoren, waardoor we toch kunnen besluiten dat er sprake is van unidimensionaliteit.

Bij *optimism* zijn we echter gedwongen te besluiten dat er, met de huidige items van *optimism* die opgenomen zijn in de analyse, niet aan de voorwaarden van unidimensionaliteit voldaan is. De tweede eigenwaarde ligt in dit geval een stuk boven de 1. Indien we ook bij de items van dit construct kijken naar de verklaarde variantie, zien we in Tabel 3.5 in bijlage dat het eerste item nog niet de helft van de variantie verklaart en dat het verschil tussen verklarend vermogen van het eerste en tweede item vrij klein is. Echter, als we kijken naar de factorladingen van de items van *optimism*, zien we in Tabel 3.6 van Bijlage 3 dat de items 'optimism2recoded' en 'optimism5recoded' een factorlading vertonen die veel lager is dan 0,5. Dit wil zeggen dat deze items eigenlijk niet toegewezen mogen worden aan de onderliggende factor, namelijk *optimism*. Omwille van deze reden nemen we hier de beslissing deze twee items weg te laten uit de analyse van de variabele *optimism*. Indien we na deze beslissing opnieuw gaan kijken naar de voorwaarden van unidimensionaliteit bij *optimism*, kunnen we uit Tabel 3.7 in bijlage opmerken dat nu de eerste eigenwaarde gelijk is aan 2,299 en de tweede eigenwaarde gelijk is aan 0,802. Dit wil zeggen dat er nu wel voldaan is aan de voorwaarden voor unidimensionaliteit bij de variabele *optimism*. We zullen deze variabele dus ook opnemen bij onze verdere analyses.

### 3.3.4 Betrouwbaarheid

Volgens Hair et al. (2006) geeft de betrouwbaarheid van een set items aan in welke mate deze items intern consistent zijn met elkaar. De redenering hier achter is dat de individuele items allemaal hetzelfde construct zouden moeten meten en daarom een hoge correlatie met de andere items moeten vertonen. Hair et al. (2006) geven als maatstaf voor de betrouwbaarheid van een set items de Cronbach's Alpha aan, hetgeen eigenlijk een soort betrouwbaarheidscoëfficiënt voorstelt. Als deze coëfficiënt groter is dan 0,7 zal volgens de auteurs deze set items betrouwbaar zijn. We geven een korte samenvatting van de resultaten van de analyse in Tabel 10. De volledige SPSS output kan u vinden in Bijlage 4.

**Tabel 10: Cronbach's Alpha per variabele**

Variabele	Cronbach's Alpha
Intentie	0,910
<i>Self-efficacy</i>	0,952
<i>Hope</i>	0,831
<i>Resiliency</i>	0,815
<i>Optimism</i>	0,738

We kunnen stellen dat bij alle variabelen de Cronbach's Alpha groter is dan 0,7. We kunnen dus bij elk van deze variabelen spreken van een betrouwbare set items, die intern consistent zijn.

### 3.3.5 Convergent validity

*Convergent validity* beoordeelt volgens Hair et al. (2006) en Streukens (2010) de mate waarin twee items van dezelfde variabele gecorreleerd zijn met elkaar. Streukens (2010) stelt voor om deze *convergent validity* te beoordelen door gebruik te maken van de zogenaamde communaliteitsindex. Een andere maatstaf is de *average variance extracted*, maar die komt in het geval van gestandaardiseerde variabelen overeen met de communaliteitsindex, waarbij de laatste eenvoudiger te berekenen is, via volgende formule:

$$Communaliteitsindex = \frac{\sum \lambda^2}{p}$$

Indien de communaliteitsindex van een bepaalde variabele groter is dan 0,5 betekent dit dat we kunnen spreken van *convergent validity*. Om dit te berekenen kunnen we in Bijlage 3, bij de output voor unidimensionaliteit, de eigenwaarden van de verschillende variabelen vinden. Deze moeten we eerste kwadrateren, daarna bij elkaar optellen en vervolgens simpelweg delen door het aantal items per variabele om de communaliteitsindex te bekomen. De resultaten vindt u in Tabel 11.



**Tabel 11: Communaliteitsindex per variabele**

Variabele	Communaliteitsindex
Intentie	2,58
<i>Self-efficacy</i>	3,92
<i>Hope</i>	2,11
<i>Resiliency</i>	2,44
<i>Optimism</i>	1,59

We zien duidelijk dat de communaliteitsindex voor elke variabele groter is dan 0,5. We kunnen dus stellen dat er bij elke variabele voldaan is aan de voorwaarde voor convergent validity.

### 3.3.6 Discriminant validity

Volgens Hair et al. (2006) kan *discriminant validity* omschreven worden als de mate waarin een construct gescheiden staat van een ander construct. Een hoge *discriminant validity* wil dus zeggen dat het construct uniek is. Volgens deze auteurs en Streukens (2010) kunnen we dit het beste beoordelen door de communaliteitsindex per construct te vergelijken met de gekwadrateerde correlaties tussen de constructen. De regel is dat de communaliteitsindex per variabele groter moet zijn dan de individuele gekwadrateerde correlaties tussen deze variabele en de anderen. De communaliteitsindices hebben we reeds bij de bespreking van de *convergent validity* berekend. Om de benodigde correlaties tussen de constructen te berekenen, moeten we eerst de *summated scale* per construct berekenen. Dit kan eenvoudig gebeuren, met name door per variabele een gemiddelde te maken van de scores per item van die variabele. Bijvoorbeeld, respondent 1 scoort op de vier intentie-items respectievelijk een 9, 8, 8 en een 8. Dit betekent dat de totale score op de variabele Intentie voor deze respondent een 8,25 bedraagt. Indien we deze procedure voor alle respondenten volgen, kunnen we dus een *summated scale* berekenen voor de variabelen *intentie*, *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism*. Na deze bewerking gaan we in SPSS de correlatiematrix berekenen tussen de variabelen. Deze kan u vinden in Tabel 5.1 in Bijlage 5. Uit deze correlatiematrix kunnen we dan de gekwadrateerde correlaties berekenen tussen de variabelen. In Tabel 12 kan u een samenvatting vinden van de resultaten.

**Tabel 12: Gekwadrateerde correlatiematrix en communaliteitsindex van de variabelen**

	Intentie	<i>Self-efficacy</i>	<i>Hope</i>	<i>Resiliency</i>	<i>Optimism</i>
Intentie	1	0,214	0,102	0,108	0,167
<i>Self-efficacy</i>	0,214	1	0,196	0,255	0,185
<i>Hope</i>	0,102	0,196	1	0,259	0,212
<i>Resiliency</i>	0,108	0,255	0,259	1	0,222
<i>Optimism</i>	0,167	0,185	0,212	0,222	1
Communaliteitsindex	2,58	3,92	2,11	2,44	1,59

We moeten dus voor elke variabele nagaan of de communaliteitsindex van die variabele groter is dan elke gekwadraterde correlatie met een andere variabele. We kunnen besluiten dat dit voor alle variabelen waar is, we kunnen dus spreken van *discriminant validity* bij deze variabelen.

We kunnen dus stellen dat voor de vijf variabelen intentie, *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism* voldaan is aan de voorwaarden van unidimensionaliteit, betrouwbaarheid, *convergent validity* en *discriminant validity*. Nu kunnen we overgaan tot het doel van het onderzoek, namelijk het bepalen in welke mate de dimensies van *PsyCap* invloed uitoefenen op de intentie tot *value co-creation*. Dit gaan we doen door middel van een lineaire regressie. Hier gaan we in de volgende paragraaf dieper op in.

### 3.4 Lineaire regressie

#### 3.4.1 Voorbereidingen

Volgens Janssens et al. (2008) wordt lineaire regressie gebruikt als techniek om de relatie te bepalen tussen een afhankelijke variabele en één of meerdere onafhankelijke variabelen. In ons onderzoek is de afhankelijke variabele 'intentie tot *value co-creation*' en zijn de onafhankelijke variabelen de vier dimensies van *PsyCap*, met name *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism*. Een algemeen lineair regressiemodel ziet er als volgt uit (Janssens et al., 2008):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon$$

In dit model stelt  $Y$  de afhankelijke variabele voor,  $X_i$  de onafhankelijke variabelen,  $b_i$  de coëfficiënten en  $\varepsilon$  de zogenaamde *error term*.

Het doel van onze lineaire regressie is de coëfficiënten van *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* en *optimism* te gaan schatten, om zo eerst te bepalen óf er een invloed is van deze dimensies op de intentie tot *value co-creation* en zo ja, hoe groot deze invloed dan is.

Het is volgens Janssens et al. (2008) belangrijk eerst vast te stellen of er voldaan is aan de voorwaarde dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen. Met andere woorden, een hoge correlatie tussen deze variabelen is niet toegestaan bij het uitvoeren van een lineaire regressie. Volgens de auteurs geeft een correlatie van meer dan 0,6 aan dat er sprake is van multicollineariteit. Indien we kijken naar de correlatiematrix in Tabel 5.1 in bijlage, zien we dat geen enkele correlatie tussen de variabelen groter is dan 0,6. We kunnen dus besluiten dat er geen sprake is van multicollineariteit.

Om de lineaire regressie correct te laten verlopen, is het volgens Janssens et al. (2008) belangrijk een aantal controlevariabelen op te nemen in de regressie. Dit betekent dat we een aantal

onafhankelijke variabelen gaan toevoegen, waarvan we weten dat deze waarschijnlijk ook invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele. Door deze variabelen op te nemen, gaan we als het ware de invloed van deze variabelen 'controleren'. Indien we deze niet opnemen levert dit problemen op, omdat de coëfficiënten van de andere onafhankelijke variabelen dan niet correct geschat zullen worden. In onze lineaire regressie hebben wij ervoor gekozen de variabelen 'selfcheckin', 'geslacht' en 'leeftijd' te selecteren als controlevariabelen, omdat wij van mening zijn dat deze variabelen invloed zullen hebben op de intentie tot *value co-creation*. Dit lijkt ons een redelijke assumptie, omdat het aantal keren dat de passagier de *self-service check-in* reeds heeft gebruikt een invloed kan hebben op zijn intentie om dit nogmaals te doen. Wij nemen ook aan dat het mogelijk is dat mannen sneller geneigd zullen zijn dit technologisch alternatief op de bemande incheckbalie te gebruiken. Tenslotte zijn we ook overtuigd van de assumptie dat bijvoorbeeld senioren minder geneigd zullen zijn gebruik te maken van de *self-service check-in* terminal. Na het toevoegen van deze controlevariabelen, kunnen we nu overgaan tot de lineaire regressie in SPSS. De resultaten hiervan kan u vinden in Bijlage 6.

#### 3.4.2 Resultaten

Volgens Janssens et al. (2008) is het belangrijk eerst te kijken naar de resulterende ANOVA-tabel, die u kan vinden in Tabel 6.1 in bijlage. Wat we kunnen besluiten uit deze tabel is dat de p-waarde kleiner is dan 0,05. Dit wil zeggen dat ons model betekenisvol is en dat niet alle coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen significant gelijk zijn aan 0. Op basis van deze conclusie gaan we dan kijken naar de waarde van de 'Adjusted R Square' in Tabel 6.2 in bijlage. We kunnen zien dat deze slechts 0,452 bedraagt, hetgeen wil zeggen dat 45,2% van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de variantie in de onafhankelijke variabelen. Deze waarde zou hoger moeten zijn dan 0,5, maar we kunnen verder gaan met de analyse omwille van twee redenen. Ten eerste gaf de p-waarde aan dat ons model betekenisvol is. Ten tweede zijn we er ons van bewust dat er nog andere variabelen zijn, die niet binnen het kader van deze thesis passen, die invloed zullen hebben op de intentie om gebruik te maken van de *self-service check-in*, bijvoorbeeld de mate waarin men menselijk contact wenst, vorige ervaringen met andere technologische apparaten enzovoort. Omwille van deze redenen besluiten we dat de 'Adjusted R Square' onze analyse niet beperkt.

Vervolgens gaan we kijken naar de coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen en de bijbehorende significantiewaarde. U kan hiervan een samenvatting vinden in Tabel 13. De SPSS output kan u vinden in Tabel 6.3 in bijlage.

**Tabel 13: Beoordeling van de coëfficiënten van de variabelen**

<b>Variabele</b>	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Significantie</b>
<i>Self-efficacy</i>	,461	,000
<i>Hope</i>	-,050	,623
<i>Resiliency</i>	-,009	,929
<i>Optimism</i>	,303	,001
<i>Selfcheckin</i>	,098	,158
Geslacht	-,059	,370
Leeftijd	-,099	,126

Als we kijken naar het significantieniveau, bemerken we dat enkel bij de variabelen *self-efficacy* en *optimism* de p-waarde kleiner is dan 0,05 (respectievelijk 0,000 en 0,001). Dit wil zeggen dat enkel in het geval van deze twee variabelen de coëfficiënten significant verschillen van 0. We kunnen dus nu besluiten dat, op basis van ons onderzoek, *self-efficacy* en *optimism* de enige twee dimensies van *PsyCap* zijn die een significante invloed uitoefenen op de intentie om gebruik te maken van de *self-service check-in*. Verder kunnen we stellen dat de coëfficiënt van *self-efficacy* (0,461) groter is dan deze van *optimism* (0,303), waaruit we kunnen concluderen dat de invloed van *self-efficacy* op de intentie om gebruik te maken van de *self-service check-in* het grootst is.

#### 4. Advies aan de leidinggevende

---

We zullen hier overzichtelijk proberen te schetsen welke maatregelen een leidinggevende, die de leiding heeft over een *service* waar *value co-creation* bij te pas komt, kan nemen om ervoor te zorgen dat de intentie van de klant om deel te nemen aan deze *value co-creation* optimaal is.

We hebben reeds eerder in dit werk aangegeven dat de leidinggevende het *psychological capital* van een werknemer kan managen en trainen, door ervoor te zorgen dat de vier individuele dimensies ontwikkeld worden bij deze werknemer. We zijn bij zowel *self-efficacy*, *hope*, *resiliency* als *optimism* hier dieper op ingegaan. Belangrijk om te beseffen is dat deze trainingsmethodes ook doorgetrokken kunnen worden naar de klant, in het geval van *value co-creation*. We hebben uitgelegd dat bij *value co-creation* gesteld kan worden dat de klant optreedt als gedeeltelijke werknemer. Indien we dit als uitgangspositie nemen, kunnen we dus ook veronderstellen dat de methodes die gebruikt worden om het *PsyCap* van een werknemer te ontwikkelen ook toegepast kunnen worden op de klant die deelneemt aan *value co-creation*. Ons advies aan de leidinggevende is dan ook deze methodes toe te passen op de klanten die deelnemen aan *value co-creation*.

Belangrijk om in het achterhoofd te houden is wel dat ons onderzoek uitgewezen heeft dat enkel *self-efficacy* en *optimism* een significant invloed hebben op de intentie tot *value co-creation*, waarbij *self-efficacy* de grootste invloed vertoont. Dit in achtung nemend raden we de leidinggevende aan om goed prioriteiten te stellen bij het trainen van *PsyCap*, met als doel de intentie tot *value co-creation* te bevorderen. Concreet raden wij aan dat de hoogste prioriteit gegeven wordt aan het ontwikkelen van *self-efficacy* en *optimism*, waarbij *self-efficacy* op de eerste plaats staat. Toch zouden we de leidinggevende adviseren om ook enige aandacht te schenken aan het ontwikkelen van *hope* en *resiliency*, omdat dit het *PsyCap* van de klant ook ten goede komt. Zoals we eerder in dit werk reeds behandeld hebben, zal het verhoogde niveau van *PsyCap* ook andere positieve effecten hebben. Tevens is het belangrijk te melden dat de situatie zich kan voordoen dat, om een bepaalde dimensie van *PsyCap* te ontwikkelen, het eerst belangrijk is een bepaald aspect van een andere dimensie ontwikkeld te hebben. Zo is het bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van *optimism* belangrijk dat de deelnemer reeds geleerd heeft hoe hij/zij verschillende paden naar een doel moet kunnen verzinnen (hetgeen bereikt wordt bij de ontwikkeling van *hope*).

Luthans et al. (2007b) hebben een aantal specifieke 'micro-interventies' ontworpen om de vier dimensies van *PsyCap* te ontwikkelen. Dit zijn een aantal korte, zeer gefocuste trainingssessies onder de vorm van 1 tot 3 uur durende workshops. De duur van de workshop hangt volgens de auteurs af van de grootte van de groep en het aantal oefeningen dat in de workshop gebruikt wordt. Luthans et al. (2007b) stellen dat, na een workshop, het *PsyCap* van deelnemers gemiddeld met 2% is toegenomen. Deze stijging hebben ze bepaald via een studie met twee groepen, waarin

de ene groep de workshop van de auteurs moest volgen en de andere groep andere oefeningen moest doen. Daarna werd er bepaald hoeveel het *PsyCap* van de twee groepen gestegen was. Hieruit bleek dat de groep die de workshop gevolgd had een stijging in *PsyCap* kende van 2%. We kunnen dus stellen dat het bewezen is dat de methodes van Luthans et al. (2007b) werken.

Tenslotte is het belangrijk te melden dat het ontwikkelen van het *PsyCap* van de klanten niet bij elk bedrijf rendabel zal zijn. Het lijkt ons bijvoorbeeld niet opportuun voor IKEA om elke klant een workshop te laten volgen om zijn *PsyCap* te ontwikkelen, omdat dit met hoge waarschijnlijkheid niet rendabel zal blijken. Dit zal misschien wel het geval zijn bij een bedrijf die het *PsyCap* van één grote klant wil ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan kan zijn een bank die een van zijn grootste private klanten een workshop laat volgen, om er zo voor te zorgen dat de klant meer geneigd zal zijn om aan *value co-creation* deel te nemen. Dit zal voor de bank misschien wel rendabel zijn, omwille van de voordelen die de bank (maar ook de klant) er uit kan halen. Het kan in dit kader belangrijk zijn de *return on investment (ROI)* te bepalen van het ontwikkelen van het *PsyCap* van de klant. Hiervoor hebben Luthans et al. (2007b) een aantal methodes aangegeven, maar het behandelen hiervan valt buiten het bereik van onze studie.

Kort samengevat, bevat ons advies de volgende belangrijke punten:

1. De leidinggevende kan de methodes om de verschillende dimensies van *PsyCap* te ontwikkelen ook toepassen op klanten, om zo hun intentie tot *value co-creation* te optimaliseren.
2. Hierbij kan best de hoogste prioriteit gegeven worden aan het ontwikkelen van *self-efficacy* en *optimism*. Toch is het ook belangrijk de andere dimensies van *PsyCap* niet te verwaarlozen.
3. Het is belangrijk de rendabiliteit van het investeren in de ontwikkeling van de vier dimensies goed te beoordelen.

## Algemeen Besluit

---

We zullen hier een antwoord formuleren op de vraag of er aan onze hypothesen voldaan is. Daarna herhalen we kort het advies dat we aan de leidinggevende zouden geven. Ook gaan we dieper in op de beperkingen van ons onderzoek en op hoe deze beperkingen in toekomstige studies verholpen zouden kunnen worden.

We kunnen op basis van ons onderzoek, dat bestond uit een aantal voorbereidende analyses en de daaropvolgende lineaire regressie, besluiten dat er slechts aan twee van onze subhypothesen voldaan is, namelijk:

*Hypothese 1a: Het niveau van self-efficacy van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

*Hypothese 1c: Het niveau van optimism van de klant zal positief gerelateerd zijn aan zijn/haar intentie om deel te nemen aan het proces van value co-creation.*

Deze twee dimensies van *PsyCap*, met name *self-efficacy* en *optimism*, waren de enige die in onze lineaire regressie een significante invloed vertoonden op de intentie van de klant om deel te nemen aan *value co-creation*. Ook belangrijk om te vermelden is dat *self-efficacy* de grootste invloed heeft op deze intentie.

Op basis van deze conclusie hebben we dan in de voorgaande paragraaf het advies gegeven aan de leidinggevende, die de leiding heeft over een *service* waar *value co-creation* bij komt kijken, om zich vooral te concentreren op het ontwikkelen van *self-efficacy* en *optimism* bij de klant. We hebben in onze literatuurstudie ook een aantal werkmethodes behandeld om dit te bereiken. Toch is het voor de leidinggevende ook belangrijk om de twee andere dimensies van *PsyCap* niet te verwaarlozen en zeker de rendabiliteit van de investering in de ontwikkeling van *PsyCap* te evalueren. De mogelijke manieren waarop deze rendabiliteit berekend kan worden, kunnen een goed onderwerp vormen voor een toekomstige studie.

Verder erkennen wij het feit dat we ons, in ons onderzoek, noodzakelijkerwijs aan een aantal beperkingen hebben moeten onderwerpen. We hebben in onze bespreking reeds vermeld dat er sowieso een aantal variabelen zijn die we niet in ons onderzoek hebben opgenomen, maar die wel een invloed zullen uitoefenen op de intentie om deel te nemen aan *value co-creation*. Dit hebben we gedaan omdat dit buiten het bereik van ons onderzoek viel. Een suggestie voor toekomstig onderzoek zou dan ook zijn te bekijken welke andere variabelen ook een invloed zouden kunnen hebben op deze intentie. Met dit onderzoek als basis zou dan een meer uitgebreid statistisch model ontwikkeld kunnen worden.

Daarnaast zou het nuttig kunnen zijn onze hypotheses in een andere onderzoekssetting na te gaan. Het is mogelijk dat dit in de lineaire regressie tot andere resultaten zal leiden. We zijn er ons van bewust dat onze conclusies niet zomaar doorgetrokken mogen worden naar alle mogelijke vormen van *value co-creation*. Om die reden zou een andere onderzoekssetting zeker interessant zijn om onze bevindingen mee te vergelijken. Tenslotte kunnen we stellen dat *psychological capital* nog een relatief nieuw begrip is (in vergelijking met *human* en *social capital*), waardoor verder onderzoek over dit concept nog vele richtingen kan uitgaan. Onze studie gaat slechts dieper in op één mogelijk gevolg van het ontwikkelen van *PsyCap*. Er zijn, zoals reeds eerder aangegeven in dit werk, reeds andere onderzoeken geweest naar positieve effecten van *PsyCap*, maar toch lijkt het ons aangewezen in de toekomst deze effecten nog verder te verkennen.



## Lijst van geraadpleegde werken

---

Auh, S., Bell, S.J., Mcleod, C.S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services [Elektronische versie]. *Journal of Retailing*, 83, 359-370.

Bamford, J.D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2003). *Mastering alliance strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.

Bendapudi, N., & Leone, R.P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production [Elektronische versie]. *Journal of Marketing*, 67, 14-28.

Bowers, M.R., & Martin, C.L. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees [Elektronische versie]. *Journal of Services Marketing*, 21, 88-98.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.

Halbesleben, J.R.B., & Buckley, M.R. (2004). Managing customers as employees of the firm [Elektronische versie]. *Personnel Review*, 33, 351-372.

Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2008). *Marketing research with SPSS*. Harlow: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing: de essentie* (T. Roozenboom, Vertaling). Amsterdam: Pearson Education Benelux (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2005).

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths [Elektronische versie]. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007a). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction [Elektronische versie]. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital [Elektronische versie]. *Business Horizons*, 47, 45-50.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage [Elektronische versie]. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.

Masten, A.S., & Reed, M.J. (2002). Resilience in development. In C.R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.

Nelson, D.L., & Cooper, G.L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publications Ltd.

Pater, M. (2009). Co-creation's 5 guiding principles [Elektronische versie].

Payne, A.F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value [Elektronische versie]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 78, 79-87.

Snyder, C.R., Rand, K.L., & Sigmon, D.R. (2002). Hope theory. In C.R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257-276). Oxford: Oxford University Press.

Streukens, A.C.P. (2004). *Return on services: Empirical studies on the financial consequences of customer service evaluations*. Maastricht: Datawyse Maastricht.

Streukens, A.C.P. (2010). PLS path modeling in management and organizational research [Elektronische versie]. *Manuscript under review at Journal of Management*.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing [Elektronische versie]. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution [Elektronische versie]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008b). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective [Elektronische versie]. *European Management Journal*, 26, 145-152.

Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., & Cheng, E.T.C. (2004). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries [Elektronische versie]. *Journal of Operations Management*, 26, 651-668.

Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism and resilience [Elektronische versie]. *Journal of Management*, 33, 774-800.

Xie, C., Bagozzi, R.P., & Troye, S.V. (2008). Trying to presume: toward a theory of consumers as co-creators of value [Elektronische versie]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 109-122.

## **Bijlagen**

---

## **Bijlage 1: Vragenlijst**

### **Vragenlijst Self-service check-in**

#### **Algemene informatie over het onderzoek**

Beste,

Hartelijk dank om deel te nemen aan deze vragenlijst. Mijn naam is Timmy Roubben en ik zit in mijn 2<sup>e</sup> masterjaar Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in functie van mijn thesis. Via deze vragenlijst proberen we na te gaan hoe de passagiers denken over de self-service check-in. Op deze manier kunnen zowel mensen die het systeem gebruiken als degenen die het niet gebruiken hun mening geven. De informatie die u geeft is confidentieel en zal enkel voor statistische doeleinden worden gebruikt. Zoals u zult zien, zijn alle vragen gemakkelijk te beantwoorden. Het invullen van de vragenlijst zal slechts een 5tal minuten in beslag nemen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw persoonlijke reacties en opinies. Alvast bedankt voor uw deelname!

Timmy Roubben  
2<sup>e</sup> Master Handelsingenieur



**Wat wordt er bedoeld met self-service check-in?**

Met het self-service check-in systeem kunnen passagiers van bepaalde luchtvaartmaatschappijen op de luchthaven zelf hun instapkaart afdrukken via een terminal, om zo de lange files en wachttijden aan de incheckbalies te vermijden. Het systeem is zeer eenvoudig. Eerst vraagt het toestel je om de juiste vliegmaatschappij aan te duiden, waarna je gegevens kan invoeren via je identiteitskaart of getrouwheidspas. Zo kan je zelf je instapkaart afdrukken.

---

**De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaring met en intentie tot het gebruiken van het self-service check-in systeem.**

**1. Hoe vaak heeft u ingecheckt via de bemande incheckbalie?**

- Minder dan 5 keer
- Tussen 5 en 10 keer
- Meer dan 10 keer

**2. Hoe vaak heeft u reeds zelf ingecheckt via de self-service check-in?**

- Nog niet
- 1 keer
- 2 keer
- Meer dan 2 keer

**3. Als ik kan kiezen tussen de bemande check-inbalie en de self-service check-in, is de kans dat ik de self-service check-in zal gebruiken [vul een getal in van 0% tot 100%] ..... %.**

**4. Gelieve voor de volgende stellingen aan te geven in welke mate u hiermee akkoord of niet akkoord bent.**

	Helemaal niet akkoord						Helemaal akkoord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indien mogelijk maak ik gebruik van technologische alternatieven (bijvoorbeeld elektronische tickets, elektronisch bestellen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indien mogelijk ben ik van plan de self-service check-in te gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indien mogelijk is self-service check-in mijn eerste keuze.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
In de toekomst ben ik van plan de self-service check-in vaker te gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**De volgende vragen hebben betrekking op de verwachtingen die u heeft van het self-service check-in systeem.**

**5. Gelieve voor de volgende stellingen aan te geven in welke mate u hiermee akkoord bent of niet akkoord bent.**

	Helemaal niet akkoord						Helemaal akkoord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik verwacht dat het gebruik van de self-service check-in plezierig zal zijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik verwacht dat het gebruik van de self-service check-in gemakkelijk zal zijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ik verwacht dat het gebruik van de self-service check-in mij tijdwinst oplevert.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik verwacht dat het gebruik van de self-service check-in snel zal zijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik verwacht dat het gebruik van de self-service check-in mijn wachttijd verkort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

***De volgende vragen hebben betrekking op de mate waarin u denkt dat het self-service check-in systeem duidelijk is.***

**6. Gelieve voor de volgende stellingen aan te geven in welke mate u hiermee akkoord bent of niet akkoord bent.**

	Helemaal niet akkoord	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Helemaal akkoord
Ik ben er zeker van dat ik weet hoe ik gebruik moet maken van de self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik ben er niet zeker van dat ik weet hoe ik gebruik moet maken van de self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik weet wat er van me verwacht wordt als ik gebruik maak van de self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
De stappen die ik moet volgen bij de self-service check-in zijn duidelijk voor mij.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik vind de procedures rond de self-service check-in vaag.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		



**De volgende vragen hebben betrekking op hoe u op dit moment over uzelf denkt.**

**7. Gelieve voor de volgende stellingen aan te geven in welke mate u hiermee akkoord bent of niet akkoord bent.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik heb er vertrouwen in dat het gebruik maken van self-service check-in een taak is die ik goed kan uitvoeren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik heb er vertrouwen in dat het voor mij mogelijk is self-service check-in te gebruiken op het niveau dat ik zou willen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik kan de self-service check-in onder de knie krijgen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik heb er vertrouwen in dat ik zo goed als ik zou willen kan gebruik maken van de self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik ben er zeker van dat ik goed gebruik kan maken van de self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ik denk dat mijn prestaties bij het gebruik maken van de self-service check-in optimaal zijn.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Helemaal niet akkoord	2	3	4	5	Noch akkoord, noch niet akkoord	6	7	8	Helemaal akkoord
Als ik een probleem heb bij het uitvoeren van de self-service check-in, kan ik een manier bedenken om dit probleem op te lossen.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Als ik me voorneem self-service check-in te gebruiken, dan steek ik er energie in.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Ik vind wel een manier om een probleem bij het gebruik van self-service check-in te omzeilen.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Ik breng de taken die nodig zijn bij self-service check-in tot een succesvol einde.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Ik kan alternatieve manieren bedenken om de self-service check-in te doen lukken.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Als ik me voorneem self-service check-in te gebruiken, dan doe ik dat ook.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Als er iets fout gaat bij self-service check-in, ontmoedigt me dit om ermee verder te gaan.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Als er iets fout gaat bij self-service check-in probeer ik het gewoon nog eens opnieuw.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Ik kan mijn taken bij de self-service check-in zelfstandig vervullen.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Ik raak niet snel gestresst bij het gebruik van self-service check-in.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Tegenslag bij self-service check-in brengt me niet van de wijs, ik heb wel voor hetere vuren gestaan op dit gebied.	1	2	3	4	5		6	7	8	9
Het gebruik van self-service check-in zal me op de een of andere manier echt wel lukken.	1	2	3	4	5		6	7	8	9

	Helemaal niet akkoord	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Helemaal akkoord
Ook al zijn bepaalde zaken bij self-service check-in mij nog niet helemaal duidelijk, ik verwacht er het beste van.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Als er voor mij iets fout kan gaan bij de self-service check-in, zal dit ook gebeuren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik kijk bij het gebruik van de self-service check-in altijd positief tegen de zaken aan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik ben optimistisch over het gebruik maken van self-service check-in.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Bij de self-service check-in gaan de dingen nooit zoals ik wil dat ze gaan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Ik ben van mening dat als er iets niet soepel verloopt bij de self-service check-in, het daarna beter zal gaan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

**Tot slot nog enkele vragen over uzelf.**

**8. Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw

**9. Wat is uw leeftijd? ..... Jaar.**

**Nogmaals hartelijk bedankt voor uw medewerking!**

**Bijlage 2: Beschrijvende statistieken in SPSS**

Tabel 2.1: Gemiddeldes van de variabelen

**Statistics**

		bemandebalie	selfcheckin	kansselfcheckin	geslacht	leeftijd
N	Valid	152	152	147	151	151
	Missing	0	0	5	1	1
Mean		1,22	,83	57,3748	,4570	34,07
Minimum		0	0	,00	,00	16
Maximum		2	3	100,00	1,00	70

Tabel 2.2: Frequentietabel van het aantal bezoeken aan de bemande balie

**bemandebalie**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Minder dan 5 keer	46	30,3	30,3	30,3
	Tussen 5 en 10 keer	26	17,1	17,1	47,4
	Meer dan 10 keer	80	52,6	52,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Tabel 2.3: Frequentietabel van het gebruik van de *self-service check-in*

**selfcheckin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nog niet	90	59,2	59,2	59,2
	1 keer	21	13,8	13,8	73,0
	2 keer	18	11,8	11,8	84,9
	3	23	15,1	15,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Tabel 2.4: Frequentietabel van het geslacht

**geslacht**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	82	53,9	54,3	54,3
	Vrouw	69	45,4	45,7	100,0
	Total	151	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		152	100,0		

**Bijlage 3: Analyse van de unidimensionaliteit in SPSS**

Tabel 3.1: Unidimensionaliteit Intentie

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,165	79,125	79,125	3,165	79,125	79,125
2	,464	11,592	90,716			
3	,198	4,961	95,677			
4	,173	4,323	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 3.2: Unidimensionaliteit *Self-efficacy*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,816	80,261	80,261	4,816	80,261	80,261
2	,426	7,092	87,353			
3	,273	4,553	91,906			
4	,200	3,331	95,238			
5	,158	2,640	97,877			
6	,127	2,123	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 3.3: Unidimensionaliteit *Hope*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,305	55,092	55,092	3,305	55,092	55,092
2	1,004	16,733	71,825	1,004	16,733	71,825
3	,527	8,784	80,609			
4	,484	8,065	88,674			
5	,351	5,849	94,523			
6	,329	5,477	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 3.4: Unidimensionaliteit *Resiliency*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,610	60,163	60,163	3,610	60,163	60,163
2	1,018	16,966	77,129	1,018	16,966	77,129
3	,565	9,419	86,548			
4	,320	5,330	91,878			
5	,282	4,697	96,575			
6	,205	3,425	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 3.5: Unidimensionaliteit *Optimism*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,571	42,852	42,852	2,571	42,852	42,852
2	1,490	24,836	67,688	1,490	24,836	67,688
3	,733	12,222	79,910			
4	,538	8,973	88,883			
5	,380	6,335	95,218			
6	,287	4,782	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 3.6: Factorladingen van de items van *optimism*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
optimism1	,745	,020
optimism2recoded	,048	,832
optimism3	,769	,354
optimism4	,800	,358
optimism5recoded	,126	,866
optimism6	,667	-,342

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



Tabel 3.7: Unidimensionaliteit *Optimism* met 4 items

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,299	57,482	57,482	2,299	57,482	57,482
2	,802	20,062	77,544			
3	,607	15,171	92,715			
4	,291	7,285	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Bijlage 4: Analyse van de betrouwbaarheid in SPSS**

Tabel 4.1: Cronbach's Alpha bij de variabele *Intentie*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	4

Tabel 4.2: Cronbach's Alpha bij de variabele *Self-efficacy*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	6

Tabel 4.3: Cronbach's Alpha bij de variabele *Hope*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	6

Tabel 4.4: Cronbach's Alpha bij de variabele *Resiliency*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	6

Tabel 4.5: Cronbach's Alpha bij de variabele *Optimism*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

**Bijlage 5: Correlatiematrix van de variabelen**

Tabel 5.1: Correlatiematrix van de 5 variabelen

**Correlations**

			intentie	selfefficacy	hope	resiliency	optimism4items
Kendall's tau_b	intentie	Correlation Coefficient	1,000	,463**	,319**	,328**	,409**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	152	149	148	141	148
selfefficacy		Correlation Coefficient	,463**	1,000	,443**	,505**	,430**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	149	149	146	139	145
hope		Correlation Coefficient	,319**	,443**	1,000	,509**	,460**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	148	146	148	139	145
resiliency		Correlation Coefficient	,328**	,505**	,509**	1,000	,471**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	141	139	139	141	140
optimism4items		Correlation Coefficient	,409**	,430**	,460**	,471**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	148	145	145	140	148

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Bijlage 6: Lineaire regressie in SPSS

Tabel 6.1: ANOVA-tabel uit de lineaire regressie

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	311,275	7	44,468	17,264	,000 <sup>a</sup>
Residual	337,419	131	2,576		
Total	648,693	138			

a. Predictors: (Constant), leeftijd, hope, geslacht, selfcheckin, optimism4items, selfefficacy, resiliency

b. Dependent Variable: intentie

Tabel 6.2: Beoordeling van de fit van het model

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693 <sup>a</sup>	,480	,452	1,60490

a. Predictors: (Constant), leeftijd, hope, geslacht, selfcheckin, optimism4items, selfefficacy, resiliency

Tabel 6.3: Analyse van de coëfficiënten van de variabelen

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-,027	,819			-,033	,974
selfefficacy	,589	,118	,461		4,978	,000
hope	-,077	,157	-,050		-,493	,623
resiliency	-,014	,152	-,009		-,090	,929
optimism4items	,485	,144	,303		3,364	,001
selfcheckin	,186	,131	,098		1,421	,158
geslacht	-,256	,285	-,059		-,899	,370
leeftijd	-,016	,010	-,099		-1,539	,126

## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Customer psychological capital in value co-creation**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur-technologie-, innovatie- en milieumanagement**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Roubben, Timmy**

Datum: **26/05/2010**