

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

Masterproef

Value co-creation in een retail setting: theoretisch kader en empirische studie.

Promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Toon Posen

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management en logistiek

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

Masterproef

Value co-creation in een retail setting: theoretisch
kader en empirische studie.

Promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Toon Posen

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management
en logistiek*

Woord vooraf

Met deze masterproef komt er een einde aan mijn universitaire studie en daarmee ook een einde aan een belangrijke periode in mijn leven. Door een verkeerde studiekeuze na mijn humaniora kwam ik in Gent terecht waar ik jaar ben verloren. Na hier mijn conclusies uit te hebben getrokken, besloot ik dat het beter was om dichterbij huis een studie aan te vatten. Mijn oog viel op de opleiding handelsingenieur die de Universiteit Hasselt aanbood in het vlakbij gelegen Diepenbeek. Dit betekende een wereld van verschil voor mij. Het 'kleine' Diepenbeek (in vergelijking met Gent) zorgde meteen voor een veel warmer gevoel. Ik voelde mij er onmiddellijk thuis en ook de studierichting handelsingenieur bleek grotendeels met mijn interesses over een te komen. Ik heb me mijn 'tweede' studiekeuze dan ook nooit beklagd. Deze masterproef vormt tegelijk echter ook de poort tot een nieuw hoofdstuk in mijn leven. Hopelijk wacht er mij achter deze poort een succesvolle carrière waar ik later evenzeer met een warm gevoel op kan terugkijken.

Zonder hulp van anderen had ik deze masterproef echter nooit tot een goed einde kunnen brengen. Daarom wil ik graag enkele personen bedanken. Om te beginnen mijn co-promotor dr. Kim Willems, die me in het begin van mijn masterproef heeft voorzien van snelle, constructieve en probleemoplossende feedback. Haar verhuizing naar de Vrije Universiteit Brussel betekende echter dat iemand anders deze rol van haar zou moeten overnemen. Ik ben zeer blij dat het dr. Sara Leroi-Werelds was die de fakkel overnam. Zonder haar ervaring, ideeën en voortdurende feedback had ik deze masterproef vandaag niet kunnen inleveren. Ik zal haar hiervoor dan ook altijd dankbaar blijven.

Daarnaast wil ik ook mijn promotor prof. dr. Gilbert Swinnen danken. Hij hield met al zijn ervaring van op een zekere afstand een overzicht op het verloop van mijn masterproef, pleegde wanneer het nodig was overleg met mijn co-promotoren en stuurde bij wanneer er iets dreigde mis te lopen.

Tot slot zou ik nog graag mijn familie willen bedanken, die net zoals gedurende mijn hele leven ook voor deze masterproef steeds voor mij klaar stonden. Dit geldt ook voor enkele van mijn naaste vrienden die steeds bereid zijn om mij een duwtje in de rug te geven wanneer ik dit nodig heb. Daarom, voor iedereen die ik hier vernoemd heb, een welgemeende dank u wel!

Samenvatting

We leven in een alsmaar competitiever wordende maatschappij. Ondernemingen en zelfs overheden hebben het steeds moeilijker om het hoofd boven water te houden. Zo ook de kleinhandelondernemingen, waar we ons in deze thesis op zullen focussen. Mede door de crisis kampen vele steden met leegstand in de winkelstraten. Meer dan ooit is het belangrijk om als onderneming tegemoet te komen aan de eisen van klanten. Meer dan ooit is het belangrijk om zich te differentiëren van de concurrentie.

Dit is waar co-productie met klanten van pas komt. Het betrekken van klanten bij het waardecreatieproces, waar co-productie een onderdeel van is, kan een zowel de retailer als de klant verschillende voordelen opleveren. Kostenbesparingen en stijgingen van de productiviteit zijn enkele voordelen voor de retailer, terwijl de klant onder andere kan profiteren van tijdswinst en aan de eigen smaak aangepaste producten.

Er zitten echter ook enkele gevaren achter co-productie verscholen. Eén van de mogelijke nadelen is *self-serving bias*. Dit houdt in dat wanneer twee of meer personen samenwerken aan een gemeenschappelijk eindresultaat en dit eindresultaat blijkt beter dan verwacht, dat elke persoon de neiging heeft om zichzelf als hoofdverantwoordelijke aan te duiden voor dit beter dan verwachte eindresultaat. Wanneer het eindresultaat echter slechter blijkt dan verwacht, zullen dezelfde personen echter de verantwoordelijkheid voor dit slechte eindresultaat van zich af willen schuiven en de anderen de schuld geven.

Dankzij andere onderzoeken zijn er reeds verschillende moderatoren opgedoken die het voorkomen van *self-serving bias* kunnen verminderen. Een voorbeeld van zo'n moderator is *relationship closeness*. Wanneer twee of meer vrienden met elkaar samenwerken, blijken zij een verminderde *self-serving bias* te vertonen dan wanneer vreemden met elkaar samenwerken. Vrienden kunnen nog steeds hun eigen rol overschatten wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht, tegelijk nemen ze echter ook hun deel van de verantwoordelijkheid op zich wanneer het eindresultaat slechter uitvalt dan verwacht.

Deze moderator is al vrij uitvoerig onderzocht en getest in de wetenschappelijke literatuur voor menselijke relaties, maar nog nooit in klant-bedrijfsrelaties. Dit vormt dan ook het onderwerp van deze masterproef. In deze thesis onderzoeken we of klanten

self-serving bias vertonen wanneer ze samenwerken met een retailer en of *relationship closeness* een modererende rol speelt voor *self-serving bias* in klant-bedrijfsrelaties.

Om deze studie tot een goed einde te kunnen brengen, hebben we ons eerst verdiept in de literatuur over waardecoöcreatie en co-productie. In hoofdstuk 1 bespreken we kort de geschiedenis van waardecoöcreatie aan de hand van één van de eerste onderzoeken naar dit fenomeen. Het daaropvolgende hoofdstuk bevat de probleemstelling en de centrale onderzoeksvraag.

Vervolgens vangen we de literatuurstudie aan in hoofdstuk 3. Deze bevat een uitgebreide bespreking van waardecoöcreatie, gevolgd door een uiteenzetting van de theorie achter dit fenomeen. Ook de voor- en nadelen voor de klant en de onderneming komen aan bod, waarna de link wordt gelegd met *self-serving bias* en *relationship closeness*.

In hoofdstuk 4 delen we onze centrale onderzoeksvraag op in drie hoofdhypothesen middels dewelke we zullen testen of *self-serving bias* voorkomt tussen klanten en de retailer. Deze drie hoofdhypothesen worden op hun beurt opgedeeld in telkens 2 subhypothesen. Aan de hand van deze subhypothesen gaan we na of *relationship closeness* ook in klant-bedrijfsrelaties als moderator fungeert. De aanwezigheid van *self-serving bias* en de potentiële modererende werking van *relationship closeness* zullen worden getest aan de hand van drie klantevaluatiemaatstaven: tevredenheid, mond-tot-mondreclame en aankoopintenties.

In hoofdstuk 5 wordt de vervolgens onderzoeksopzet besproken. Dit houdt in dat we onze keuze voor de retailer (Nike) bekendmaken en uitleggen waarom we voor deze retailer hebben gekozen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ook de dataverzameling (langs welk kanaal, geografische keuze...) en de inhoud van de vragenlijsten besproken.

Wanneer we dit alles hebben doorgenomen, zijn we klaar om onze analyses aan te vatten. We beginnen hoofdstuk 6 met enkele voorbereidende analyses. Deze maken het mogelijk om later in hoofdstuk 6 de hoofd- en subhypothesen op een vlotte manier te testen. Alvorens het onderzoeken van deze hypothesen kijken we nog naar wat algemene informatie om een beter beeld te krijgen van onze dataset.

Wanneer we de analyses hebben afgesloten, zullen we onze conclusies bespreken. Uit onze studie blijkt er geen *self-serving bias* aanwezig te zijn in klant-bedrijfsrelaties met Nike. Toch is er nog een opmerkelijk resultaat voor de variabele aankoopintenties voor

klanten met een minder nauwe band met de onderneming wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht. Deze groep klanten blijkt tegenovergesteld te reageren van wat we hadden verwacht.

Afsluiten doen we met een kritische reflectie op ons onderzoek en enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Lijst van tabellen

Tabel 1. Zes scenario's.....	45
Tabel 2. Statistieken voor de realisme controle per scenario.....	50
Tabel 3. Cronbach's Alpha per soort klantevaluatie.....	51
Tabel 4. Correlaties relationship closeness maatstaven.....	52
Tabel 5. Correlaties klantevaluaties.....	52
Tabel 6. Relationship closeness: voor scenario vs. na scenario.....	54
Tabel 7. Effect sizes voor relationship closeness.....	57
Tabel 8. Mediaan per scenario op basis van relationship closeness.....	58
Tabel 9. Beschrijvende statistieken per scenario voor leeftijd.....	59
Tabel 10. Beschrijvende statistieken per scenario voor geslacht.....	60
Tabel 11. Resultaten van de t-testen voor de hoofdhypotheses.....	61
Tabel 12. Resultaten van de t-testen voor de subhypotheses: close.....	62
Tabel 13. Resultaten van de t-testen voor de subhypotheses: not close.....	63
Tabel 14. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor de globale check.....	80
Tabel 15. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 1.....	80
Tabel 16. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 2.....	80
Tabel 17. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 3.....	80
Tabel 18. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 4.....	81
Tabel 19. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 5.....	81
Tabel 20. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 6.....	81
Tabel 21. Betrouwbaarheidstest summated scales: relationship quality.....	82
Tabel 22. Betrouwbaarheidstest summated scales: mond-tot-mondreclame.....	82
Tabel 23. Betrouwbaarheidstest summated scales: koopintenties.....	82
Tabel 24. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: globaal scenario.....	83
Tabel 25. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 1.....	83
Tabel 26. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 2.....	83
Tabel 27. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 3.....	83
Tabel 28. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 4.....	84
Tabel 29. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 5.....	84
Tabel 30. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 6.....	84
Tabel 31. Independent samples t-testen voor de hoofdhypotheses, opgesplitst per resultaat: tevredenheid... 85	85
Tabel 32. Independent samples t-testen voor de hoofdhypotheses, opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.....	85
Tabel 33. Independent samples t-testen voor de hoofdhypotheses, opgesplitst per resultaat: koopintenties.. 85	85
Tabel 34. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: tevredenheid.....	86

<i>Tabel 35. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabel 36. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: koopintenties.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabel 37. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: tevredenheid.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabel 38. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabel 39. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: koopintenties.....</i>	<i>87</i>

Lijst van figuren

<i>Figuur 1. Indeling van activiteiten van co-creatie (Nuttavuthisit, 2010).....</i>	<i>13</i>
<i>Figuur 2. Conceptueel model.</i>	<i>39</i>

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	I
SAMENVATTING	II
LIJST VAN TABELLEN	V
LIJST VAN FIGUREN	VII
HOOFDSTUK 1. INLEIDING EN KORTE GESCHIEDENIS	1
HOOFDSTUK 2. PROBLEEMSTELLING EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	3
HOOFDSTUK 3. LITERATUURSTUDIE	7
3.1 WAARDECOCREATIE.....	7
3.1.1 <i>Paradigmashift</i>	7
3.1.2 <i>Implementatie van het waardecreatieproces met klanten</i>	10
3.1.3 <i>Voor- en nadelen van waardecreatie voor klanten</i>	12
3.1.4 <i>Voor- en nadelen van waardecreatie voor bedrijven</i>	16
3.2 LINK MET SELF-SERVING BIAS.....	19
3.3 LINK MET RELATIONSHIP CLOSENESS.....	29
HOOFDSTUK 4. ONDERZOEKSVRAGEN	33
4.1 HYPOTHESES.....	33
4.2 SUBHYPOTHESES.....	34
HOOFDSTUK 5. ONDERZOEKSOPZET	41
5.1 DATACOLLECTIE.....	41
5.2 INHOUD VRAGENLIJSTEN EN MAATSTAVEN.....	43
5.2.1 <i>Construct relationship closeness</i>	43
5.2.2 <i>Scenario's</i>	44
5.2.3 <i>Realisme check</i>	46
5.2.3 <i>Klantevaluaties</i>	46
5.2.4 <i>Algemene info</i>	47
HOOFDSTUK 6. ONDERZOEKSRISULTATEN	49
6.1 VOORBEREIDENDE ANALYSES.....	49
6.1.1 <i>Realisme checks</i>	49
6.1.2 <i>Betrouwbaarheidscontrole op de summated scales</i>	51
6.1.3 <i>Correlaties</i>	52

6.1.4 Relationship closeness voor en na	53
6.1.5 Mediaansplit.....	58
6.2 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN.....	58
6.2.1 Leeftijd.....	59
6.2.2 Geslacht.....	59
6.3 HYPOTHESE TESTEN.....	60
6.3.1 Hoofdhypothese testen.....	60
6.3.2 Subhypothese testen.....	62
6.3.2.1 Close.....	62
6.3.2.2 Not close.....	63
HOOFDSTUK 7. CONCLUSIES.....	65
HOOFDSTUK 8. KRITISCHE REFLECTIE EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG	
ONDERZOEK	67
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	69
WETENSCHAPPELIJKE ARTIKELS.....	69
BOEKEN	74
BIJLAGEN.....	75
BIJLAGE 1. VRAGENLIJST	75
BIJLAGE 2. LIJST MET AFKORTINGEN.....	79
BIJLAGE 3. VOORBEREIDENDE ANALYSES.....	80
<i>Bijlage 3.1 Realisme checks</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 3.2 Cronbach's Alpha, summated scales.....</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 3.3 Relationship closeness voor en na het scenario gemeten.....</i>	<i>83</i>
BIJLAGE 4. HYPOTHESETESTEN.....	85
<i>Bijlage 4.1 Hoofdhypothesen.....</i>	<i>85</i>
<i>Bijlage 4.2 Subhypotheses: Close.....</i>	<i>86</i>
<i>Bijlage 4.3 Subhypotheses: Not Close</i>	<i>87</i>

Hoofdstuk 1. Inleiding en korte geschiedenis

Co-productie wordt door Nenonen en Storbacka (2010) als volgt omschreven: "*the locus of value creation is no longer perceived to reside within firm boundaries but value is considered to be co-created between various actors within the networked market*" (p.44). Waarde wordt met andere woorden niet langer enkel gecreëerd door de onderneming, maar men gaat andere stakeholders betrekken bij het waardecreatieproces om alzo gezamenlijk waarde te creëren. De 'andere stakeholders' waar wij ons in deze thesis op zullen richten, zijn de klanten.

Waardecreatie, waaronder co-productie valt, is op zich geen nieuwheid voor sommige bedrijven. Supermarkten bijvoorbeeld, bieden hun klanten al sinds de jaren '30 de mogelijkheid om zelf hun producten te selecteren en te transporteren (Bendapudi & Leone, 2003). Wel relatief nieuw is dat bedrijven waardecreatie zijn gaan beschouwen als een manier om meer voordeel te halen uit de interactie met klanten. Voor één van de papers die de basis legde voor dit onderwerp moeten we teruggaan naar 1979. In dat jaar werd een wetenschappelijke studie van Lovelock & Young gepubliceerd waarin zij een nieuwe manier voorstelden om de productiviteit te verhogen. Tot dan toe gingen economen er namelijk van uit dat er slechts drie methoden bestonden om dit te doen:

1. de kwaliteit van de werknemers verhogen
2. meer investeren in de zoektocht naar nieuwe technologieën
3. meer taken automatiseren

Lovelock en Young voegden aan deze lijst een vierde methode toe:

4. de wijze waarop klanten deelnemen aan de interactie met hun *service providers* veranderen

In die tijd was het namelijk zo dat klanten een passieve rol vertolkten in het hele verhaal. Men kon spreken van een geveer (de onderneming) en een ontvanger (de klant) (Prahalad & Ramaswamy, 2011). De klant nam goederen af van een onderneming die deze helemaal alleen ontwikkelde, produceerde en verdeelde. Door de klant te motiveren om een actievere rol op te nemen, zouden bedrijven volgens Lovelock en Young op verschillende manieren kunnen profiteren van de kennis, talenten en handelingen van de klant.

De voornaamste reden om klanten bij het productieproces te betrekken, bleek in deze beginjaren echter vooral het voordeligere **kostenplaatje** te zijn. Door klanten te betrekken bij de ontwikkeling van producten en diensten, kon men besparen op de lonen van de eigen werknemers (Fitzsimmons, 1985 in Guo & Ng, 2011; Lovelock & Young, 1979; Mills & Morris, 1983 in Guo & Ng, 2011; Mills & Morris, 1986 in Guo & Ng, 2011). Door deze kostenbesparing konden bedrijven de prijzen van hun producten en diensten verlagen, wat leidde tot een win-winsituatie voor de onderneming en de klant (Fitzsimmons, 1985 in Guo & Ng, 2011).

Eén tot twee decennia later, met de opkomst en de verspreiding van het internet, raakte deze visie van Lovelock en Young meer ingeburgerd. Dankzij nieuwe communicatie- en informatietechnologieën gingen consumenten een nog actievere rol spelen in hun omgang met ondernemingen (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). Ondertussen wijzigde ook de voornaamste drijfveer voor bedrijven om klanten te betrekken bij het productieproces. Het kostenplaatje bleef natuurlijk aantrekkelijk, maar de stijgende vraag naar aangepaste producten en diensten zorgde er voor dat men co-productie meer en meer ging beschouwen als een manier om **op de hoogte te blijven** van de eisen van de verschillende klanten (Fiorentino, 1995). Bovendien bood co-productie klanten de mogelijkheid om producten en diensten aan hun **eigen smaak** aan te passen. De klant, en niet langer het bedrijf, kwam also centraal te staan (Guo & Ng, 2011). Het hele idee van een markt veranderde. Een markt werd niet langer beschouwd als een groep mensen waar bedrijven hun goederen en/of diensten aan willen slijten, maar als een soort forum waar mensen worden betrokken bij het waardecreatieproces (Ramaswamy, 2011).

Steeds meer alerte bedrijven speelden in op deze nieuwe ontwikkelingen en gingen klanten behandelen als co-creator. Ze zorgden voor platformen waar klanten terecht konden voor informatie, maar ook om hun ideeën, opmerkingen, aanbevelingen... met het bedrijf en met elkaar te delen. Daar waar waarde vroeger eenzijdig door het bedrijf werd verwezenlijkt, werd dankzij deze netwerken waarde meer en meer gezamenlijk gecreëerd. Er was niet langer sprake van een relatie tussen een geveer en een ontvanger, maar van een geïntegreerde relatie, waarbij zowel het bedrijf als de klant beide rollen vertolken (Prahalad & Ramaswamy, 2011). Een nieuw tijdperk was aangebroken.

Hoofdstuk 2. Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag

Wanneer men als bedrijf wil overleven en de concurrentiestrijd niet wil verliezen, dient men zich aan te passen aan een veranderende omgeving of markt. Dit geldt zeker voor de alsmaar competitiever wordende markt van vandaag (Oliver, Rust & Varki, 1997).

Wie het nieuws volgt, weet ongetwijfeld dat er in de nasleep van de crisis nog elke dag bedrijven overkop gaan, waaronder ook zeer veel kleinhandelondernemingen. Co-productie kan echter op verschillende manieren een bijdrage leveren aan de bedrijfszekerheid van een bedrijf. Een rechtstreeks gevolg van co-productie kan bijvoorbeeld een lager kostenplaatje zijn (Fitzsimmons, 1985 in Guo & Ng, 2011; Lovelock & Young, 1979; Mills & Morris, 1983 in Guo & Ng, 2011; Mills & Morris, 1986 in Guo & Ng, 2011).

Maar ook onrechtstreeks kan het betrekken van klanten bij het productieproces financiële voordelen opleveren. Door klanten te betrekken bij de ontwikkeling en/of productie van producten en diensten zijn ondernemingen beter op de hoogte van de noden en de eisen van de klanten. Bijgevolg kunnen ze hun gamma beter afstemmen op de specifieke vraag van hun klanten, eventueel zelfs op die van individuele klanten (Fiorentino, 1995). Wordt aan de verzoeken van de klanten voldaan, dan zal de tevredenheid onder deze klanten groeien (Mills & Morris, 1986). De theorie van de *service profit chain* zegt dat deze toegenomen tevredenheid kan leiden tot een grotere klantenloyaliteit. Die zal op zijn beurt, onder meer door een toegenomen mond-tot-mond reclame, meer inkomsten voortbrengen en bijgevolg ook tot betere financiële resultaten leiden (Kamakura, Mittal, Rosa & Mazzon, 2002).

Dat de tevredenheid van klanten ook in de kleinhandel een zeer belangrijk punt is, bevestigen Javalgi en Moberg (1997) en Woodruff (1997) in hun studies. De snel veranderende omgeving van de kleinhandel, de alsmaar toenemende eisen van klanten, de hevige concurrentie en de snelgroeiende markten verplichten kleinhandelaars om zich te concentreren op de tevredenheid en trouw van klanten aan hun winkel. Co-productie herbergt echter ook enkele risico's voor de klanttevredenheid en dus ook de financiële resultaten. Eén daarvan is het fenomeen *self-serving bias*: wanneer twee of meer mensen samenwerken aan een gemeenschappelijk eindresultaat en dit eindresultaat blijkt beter dan verwacht, dan is het eigen aan de gemiddelde mens om het merendeel van de eer voor het betere eindresultaat zelf op te strijken. Valt het eindresultaat echter tegen, dan zal dezelfde mens in tegendeel de verantwoordelijkheid zo veel mogelijk van

zich afschuiven (Bendapudi & Leone, 2003). Dit fenomeen vormt mogelijk een gevaar voor de klantevaluaties voor een onderneming die haar klanten bij het productieproces betreft. Daarom zullen wij in deze thesis een potentiële moderator testen die de nadelige gevolgen van *self-serving bias* kan verminderen.

Hebben we met het bovenstaande de praktische relevantie van deze studie aangetoond, dan richten we ons nu op de wetenschappelijke relevantie. Ook in de literatuur is er namelijk nog nood naar onderzoek aangaande dit thema. Campbell, Sedikides, Reeder en Elliot (2000) hebben het verschijnsel *self-serving bias* bestudeerd en concludeerden dat dit fenomeen bij twee samenwerkende vrienden of kennissen beduidend minder voorkomt dan wanneer twee vreemden met elkaar samenwerken. De band tussen samenwerkende personen zou volgens deze studie een invloed hebben op de vertoning van *self-serving bias*. Later zijn er nog andere wetenschappers die het fenomeen *self-serving bias* hebben onderzocht, maar hun experimenten beperkten zich telkens tot persoonlijke, menselijke relaties. Daarom wijzen Bendapudi en Leone (2003) in hun sectie over toekomstig onderzoek er op dat er bijkomend onderzoek vereist is om na te gaan of *self-serving bias* ook voorkomt in klant-bedrijfsrelaties en of ook de band tussen klanten en een bedrijf een matigende werking heeft op de vertoning van *self-serving bias*. Deze lacune in het wetenschappelijk onderzoek zullen we dan ook trachten te verkleinen aan de hand van deze studie.

Daarnaast bevestigt ook het *Marketing Science Institute* (een vooraanstaande organisatie die gericht is op het verstevigen van de link tussen marketingpraktijk en marketingtheorie) in Cambridge dat er nog vrij veel donkere gebieden op het vlak van waardecreatie zijn, waar nog weinig tot geen onderzoek naar is gedaan. In hun in 2010 speciaal uitgegeven nummer halen zij enkele van de voornaamste onderzoeksprioriteiten voor de komende jaren aan. De veranderingen in de globale markt brengen, zoals reeds gezegd, nieuwe mogelijkheden met zich mee, waaronder co-productie, die zowel instaat voor betere bedrijfsprestaties, als voor een sterkere relatie met de klant. Steeds meer bedrijven zien de voordelen in van co-productie. Vandaar de vraag naar meer onderzoek naar bepaalde aspecten van dit fenomeen.

Het *Marketing Science Institute* haalt in haar editie onder meer volgende nog te onderzoeken onderzoeksvragen aan: "Hoe kan een bedrijf de economische waarde van een co-productieprogramma nagaan?" "Hoe moeten bedrijven meten en evalueren welke klanten willen deelnemen aan het productieproces?" "In welke omstandigheden kan een bedrijf co-productieprogramma's gebruiken om een grotere loyaliteit van hun klanten te verkrijgen?"

In deze studie zullen wij ons echter concentreren op de detailhandel, oftewel retailing: de rechtstreekse levering van producten en/of diensten aan particulieren. We zullen nagaan of de band tussen een onderneming en haar klanten een modererende werking heeft op *self-serving bias*. Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

"Komt self-serving bias ook voor in klant-bedrijfsrelaties in een retail setting bij klanten die worden betrokken bij het productieproces en zo ja, kan de hechtheid van de band tussen een klant en een onderneming als moderator fungeren in deze context?"

Aan de hand van deze centrale onderzoeksvraag zullen we retail ondernemingen al dan niet kunnen adviseren over welke klanten ze wel en welke klanten ze beter niet kunnen betrekken in het productieproces, afhankelijk van het verwachte eindresultaat van de samenwerking. Deze segmentatie op basis van *relationship closeness* beoogt de tevredenheid van klanten ten opzichte van de bedrijven minstens te behouden, wat dan weer kan leiden tot klantenbehoud, tot positieve mondt-tot-mond reclame, enz.

Hoofdstuk 3. Literatuurstudie

3.1 Waardecocreatie

3.1.1 Paradigmashift

Achter het hele verhaal over co-productie schuilt natuurlijk ook een theorie. De meest bekende is die van Vargo en Lusch (2004). De kerngedachte van hun theorie is dat alle waarde ontstaat via uitwisseling van dienstverlening. Vandaar dat hun doctrine ook de **service-dominant logic** (*S-D logic*) wordt genoemd. Volgens deze doctrine bezit een goed op zich geen waarde, maar levert het slechts waarde aan de hand van de dienst die het de klant biedt. Dit wordt ook wel aangeduid met de term **value-in-use**.

Goederen zijn in de ogen van Vargo en Lusch enkel een middel, een distributiemechanisme om klanten een dienst te verlenen. Zij menen dan ook dat alle bedrijven dienstverlenende bedrijven zijn, inclusief bedrijven die tastbare **goederen** produceren. Om dit laatste te verduidelijken, nemen we als voorbeeld het bedrijf Sony. Volgens de *S-D logic* verkoopt een bedrijf als Sony geen audiovisuele producten, maar biedt ze haar klanten de dienst vermaak aan in de vorm van televisies, muziekketens of dvd-spelers, of de dienst communicatie in de vorm van gsm's.

Om tot deze hedendaagse samenleving te komen, waarin dienstverlening centraal staat, moest er de laatste decennia echter een grote paradigmashift plaatsvinden. In de 19^{de} eeuw en de eerste helft van de 20^{ste} eeuw leefde men in een cultuur die erg gericht was op tastbare goederen (*goods-dominant logic* of *G-D logic*). Om hun winst te maximaliseren trachtten bedrijven van toen zo veel mogelijk output te produceren en te verdelen. Hiervoor was een efficiënte productie noodzakelijk. Daarom koos men hoofdzakelijk voor de massaproductie van gestandaardiseerde goederen.

De toenmalige visie was dat er kwaliteit aan de goederen werd toegevoegd tijdens de productiefase. Daarna konden deze goederen gestockeerd worden tot er voldoende vraag was om ze te verkopen. De weinige diensten die bedrijven aanboden, zag men hoofdzakelijk als iets wat nog een tikkeltje extra waarde kon geven aan de goederen. Blijft dat diensten in deze tijd inferieur waren aan goederen.

De voornaamste bronnen die men in die tijd aanwendde om kwaliteit te creëren, werden door Constantin en Lusch (1994, in Vargo & Lusch, 2004) aangeduid met de term **operand resources**, oftewel statische bronnen. Dit zijn bronnen die nog een bewerking

nodig hebben vooraleer ze echt waarde krijgen, zoals bijvoorbeeld natuurlijke bronnen zoals ruwe gesteentes of onbewerkt hout.

De klant tot slot werd in deze periode gezien als, zoals we hierboven reeds hebben vermeld, een ontvanger en het bedrijf als de gever (Prahalad & Ramaswamy, 2011). De nadruk lag op de transactie van het product. De manier waarop deze transactie gebeurde, was van weinig belang.

Vanaf 1950 begon deze door goederen gedomineerde cultuur samen met de rol van marketing stilaan te veranderen. Marketing werd begin 20^{ste} eeuw pas erkend als een vak op zich dat stond voor het geheel van verkoop bevorderende maatregelen. In die tijd was er door de massaproductie en standaardisatie echter slechts een beperkte rol voor marketing weggelegd. Vanaf de jaren '70 ging men zich geleidelijk aan evenwel meer focussen op de klant (Bartels, 1976). McCarthy (1960, in Vargo & Lusch, 2004) en Kotler (1967, in Vargo & Lusch, 2004) beschreven marketing als een activiteit waarbij men een beslissing neemt met als doel het tevreden stellen van de klant tegen een bepaalde winst, en dit door zich eerst te richten op een markt om vervolgens optimale beslissingen te nemen inzake de marketing mix, oftewel de 4 P's (product, prijs, plaats, promotie). De rol van marketing werd dus belangrijker.

Door de globalisering en de almaar groeiende keuze die de klant bij de aankoop van een product had, werd het vanaf de jaren '80 nog belangrijker voor ondernemingen om hun aanbod te differentiëren van dat van hun concurrenten. Dit leidde in de jaren '90 tot een grote paradigmashift: de tot voor kort nog door goederen gedomineerde markt moest langzamerhand plaatsmaken voor een cultuur waarbij **dienstverlening** centraal staat. Niet langer werden goederen aanzien als de basis van alle uitwisselingen, maar de dienst die deze goederen verlenen. Dit bracht verschillende implicaties voor zowel bedrijven als voor klanten met zich mee.

Volgens deze nieuwe visie kan een bedrijf op zich geen waarde creëren. Wat een bedrijf wel kan doen, is **waardevoorstellen** ontwikkelen. Pas wanneer een consument zo'n waardevoorstel aanvaardt, kan het bedrijf samen met de klant waarde creëren. Evert Gummesson beschreef dit in 1995 als: "*Customers do not buy goods or services. They buy offerings which render services which create value... It is not a matter of redefining services and seeing them from a customer perspective: activities render services, things render services*" (p. 2 in Vargo & Lusch, 2004). Hiermee benadrukt hij dat bedrijven klanten moeten betrekken bij het productieproces om daadwerkelijk waarde te creëren. Een klant is volgens deze theorie bijgevolg altijd een co-creator en niet langer uitsluitend

een ontvanger. De focus werd zodoende verlegd van de transactie naar de interactie en van de markt naar de klant (Sheth en Sisodia, 2003 in Ngo & O’Cass, 2009; Vargo & Lusch, 2008).

Naast deze dubbele shift verloren ook de *operand resources* hun prominente rol aan de zogenaamde ***operant resources***. Dit zijn dynamische bronnen zoals kennis, vaardigheden, competenties en organisatorische processen, die worden aangewend om in te werken op de *operand resources*, teneinde deze laatste om te vormen tot bruikbare output. Men zag in dat kennis en vaardigheden de belangrijkste vereisten waren voor het ontwikkelen van een competitief voordeel, wat er dan weer voor zorgde dat men klanten op een andere manier ging beschouwen. Men ging een klant namelijk niet langer zien als een *operand resource*, iets waarop men zelf moest inwerken, maar als een *operant resource*, een co-creator van waarde. De klant werd bij het productieproces betrokken, waardoor ondernemingen niet enkel konden profiteren van de kennis en vaardigheden van het eigen personeel, maar ook van die van de klanten.

Om klanten de stap te doen maken om mee te willen werken aan het waardecreatieproces, heeft men wel eerst hun gedrag enigszins moeten veranderen. Die mening deelden Lovelock en Young reeds bij het schrijven van hun onderzoek in 1979. Dit was en is nog steeds geen eenvoudige opgave, aangezien men al eeuwenlang weet dat de meeste mensen niet staan te springen om dingen te veranderen. Een citaat van de Duitse dichter Friedrich von Schiller (1759-1805) bevestigt dit:

“Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen.”
(Iedere verandering maakt een gelukkig mens bang.)

Mensen moeten zich echter realiseren dat verandering ook tot verbetering kan leiden, zoals onderstaand citaat van een onbekende auteur aangeeft:

“If nothing ever changed, there’d be no butterflies.”
(Indien er nooit iets zou veranderen, zouden er geen vlinders zijn.)

Verschillende auteurs hebben zich gewaagd aan het bedenken en uitschrijven van methodes om het waardecreatieproces met klanten in bedrijven te implementeren. In het volgende hoofdstuk zullen we één van deze methodes beschrijven.

3.1.2 Implementatie van het waardecreatieproces met klanten

Zoals gezegd, beseften Lovelock en Young dat er een drempel bestond waar men klanten eerst over moest helpen, vooraleer ze hun gewoontes zouden doorbreken. Daarom ontwikkelden ze een **7-stappenplan** als een leidraad voor een bedrijf om de drempelvrees bij hun klanten weg te werken.

1. Win het vertrouwen van de klant

Respect en wederzijds vertrouwen zijn volgens bovenstaande auteurs cruciaal voor het open staan voor verandering en het accepteren ervan. Om dit te verkrijgen dient men een lange termijnrelatie met de klant aan te gaan.

2. Raak vertrouwd met de gewoonten en gebruiken van de klant

Wanneer men van plan is iets te veranderen waarmee de klant vertrouwd is, hoort men eerst na te gaan hoe de klant hierop zal reageren om hem/haar vervolgens op de best mogelijke manier voor te bereiden op deze verandering. Een bruske wijziging kan in extreme gevallen immers leiden tot een afkeer van de klant voor de aanpassing.

3. Test nieuwe procedures vooraf

Is men van plan een nieuw proces te implementeren, dan dient dit eerst uitgebreid te worden getest (door voldoende en verschillende soorten mensen en dit zowel in labo's als in het veld). Lovelock en Young geven het voorbeeld van het vervangen van personeel aan een loket door automaten. Deze automaten zullen door zeer uiteenlopende soorten mensen worden gebruikt; jong, oud, laag opgeleid, hoog opgeleid, verschillende nationaliteiten... Daarom is het voor een goede implementatie van deze machines uiterst belangrijk dat ze voor iedereen makkelijk in de omgang zijn.

4. Tracht het gedrag van de klant te verklaren

Managers dienen na te gaan of een klant zich uit eigen keuze of gewoonte gedraagt zoals hij/zij doet, of dat het gedrag door een externe factor wordt bepaald. Is dit laatste het geval, dan dient men zich niet op de klant zelf, maar op de externe factor te richten wanneer men het gedrag van de klant wil veranderen. Zich in deze situatie op de klant richten, zou geen effect hebben.

5. Leer klanten hoe ze met vernieuwingen moeten omgaan

Lovelock en Young beweren dat het niet voldoende is om mensen bij bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe automaat van een handleiding te voorzien. Men dient daarentegen (tijdelijk) personeel beschikbaar te stellen dat uitleg verschaft bij de werking van de nieuwe automaat en waar de klanten met allerlei vragen bij terecht kunnen.

6. Benadruk de voordelen voor de klanten en stimuleer hen om deel te nemen aan het proces

De introductiefase is een kritieke periode voor een nieuwe technologie. Deze kan de nieuwe technologie maken of kraken. Om de klanten te laten overstappen op een nieuwe methode, is het van belang om de voordelen ervan duidelijk uit te leggen. Hierbij speelt marketing een belangrijke rol. Zie bijvoorbeeld de zelfscanners, die men de laatste tijd meer en meer aan de inkom van grootwarenhuizen terugvindt. De kans is groot dat een groot deel van de klanten op het eerste zicht niet meteen de voordelen van zelfscanners zullen inzien en zelfs niet eens weten waarvoor die vreemde apparaten dienen. Maar wanneer personeel of posters de klanten hierover uitleg verschaffen en de voordelen van het gebruik voor klanten opsommen (tijdsinstaan bij de kassa, kennis van de totale prijs van de producten in uw winkelkarretje, eventueel extra punten op de spaarkaart, ...), dan zullen de mensen sneller geneigd zijn om deze nieuwe technologie uit te proberen. Ook Nambisan en Baron (2007) kwamen in hun studie tot de vaststelling dat de waargenomen voordelen een belangrijke indicator zijn voor klanten om deel te nemen en te blijven deelnemen aan het waardecreatieproces.

7. Volg de prestatie op de voet en evalueer ze

Na de implementatie- en introductiefase is het belangrijk dat managers de prestaties van nieuwe technologieën opvolgen en nagaan of er daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt. Vallen de resultaten tegen, dan moet een manager zich afvragen waarom dit zo is en waar nodig ingrijpen. Gaan we verder op het voorbeeld van de zelfscanners. Mijn moeder vertelde laatst dat ze aan de net voorbij de inkom van een grootwarenhuis gelegen groenteafdeling, werd aangesproken door iemand van het personeel. "Waarom ze geen gebruik maakte van de aangeboden zelfscanners?", vroeg hij haar. "Uit schrik dat ik af en toe een product vergeet in te scannen en dat ze me bij een mogelijke controle aan de kassa hierop betrappen", antwoordde mijn moeder. Hierop zei het personeelslid dat die schrik nergens voor nodig was en dat het vergeten inscannen

iedereen kan overkomen. Moest dit ooit gebeuren, zou men hier wel begrip voor kunnen opbrengen. Die geruststelling volstond voor mijn moeder om het avontuur met de zelfscanner aan te gaan.

Ik veronderstel dat de directie van dit grootwarenhuis niet tevreden was over het succes van het zelfscannergebruik en daarom enkele personeelsleden aan de inkom plaatste om na te gaan waarom klanten zo weinig gebruik maakten van een zelfscanner. Zo kreeg ze rechtstreeks feedback en kon ze in één tijd ook puntje zes van dit 7-stappenplan uitvoeren: twijfelaars overtuigen om toch deel te nemen aan dit nieuwe proces.

Lovelock en Young geven hiermee aan dat een onderneming die haar klanten wil betrekken bij het productieproces best systematisch alle opgegeven stappen doorloopt en geen stappen overslaat. Zo'n model moet volgens hen steeds de basis vormen voor het ontwikkelen van succesvolle strategieën om klanten tot co-productie te verleiden.

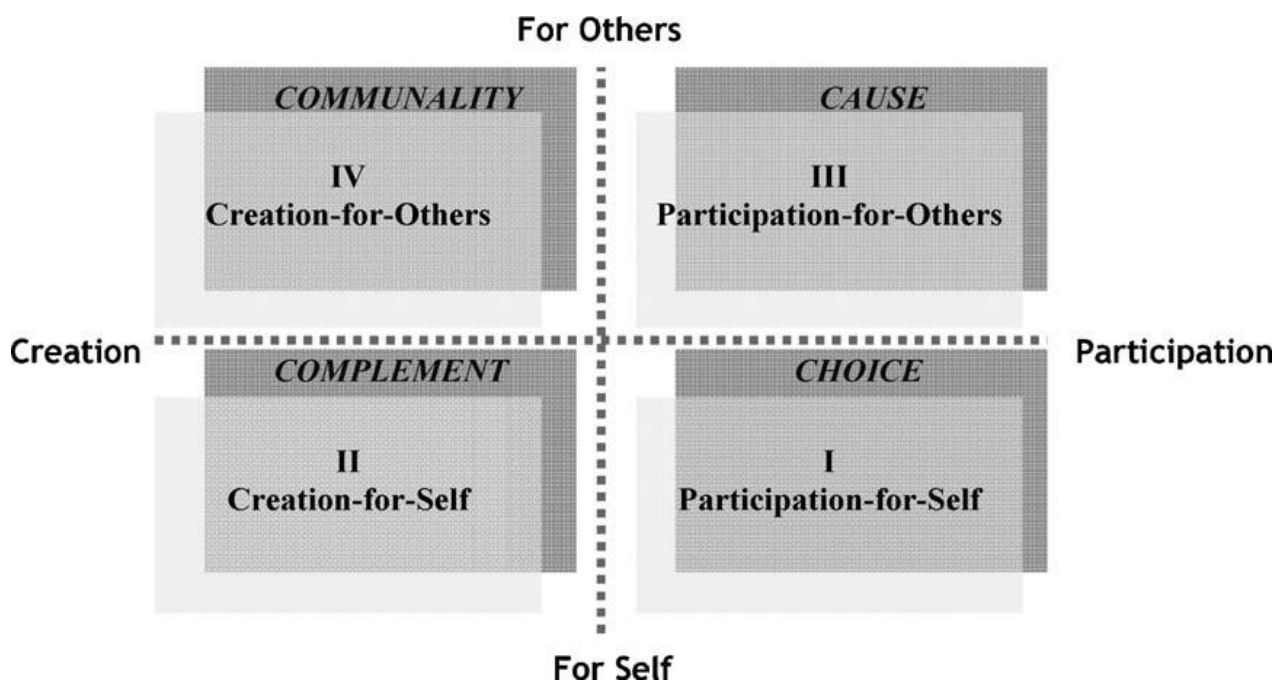
Zoals stap zes in het stappenplan van Lovelock en Young vermeldt, is het belangrijk om klanten te informeren in verband met de voor- en nadelen die ze kunnen ondervinden bij hun deelname aan het creatieproces. In volgend hoofdstuk gaan we hierop dieper in.

3.1.3 Voor- en nadelen van waardecreatie voor klanten

- Voordelen

We zullen met het goede nieuws beginnen, namelijk de voordelen die klanten kunnen ondervinden door hun deelname aan het creatieproces. Om deze weer te geven, bekijken we het model van Nuttavuthisit (2010) van naderbij. Deze auteur maakte namelijk volgende indeling met vier verschillende categorieën van hoe en waarom klanten co-creëren:

Figuur 1. Indeling van activiteiten van co-creatie (Nuttavuthisit, 2010).



De vier kwadranten worden bepaald door hun opdeling door de horizontale en verticale as.

De twee kwadranten aan de linkerkant van de verticale as, horend bij het begrip '**creatie**', staan voor een consument die proactief deelneemt aan het waardecreatieproces. Hij/zij benut op eigen initiatief beschikbare bronnen en informatie om eigen ideeën kenbaar te maken en uit te werken, gebruik makend van moderne technologieën (internet, fora...) en hulp van de onderneming.

De twee kwadranten aan de rechterkant van de verticale as, horend bij het begrip '**deelname**', betreffen een proces dat ontworpen is door een bedrijf. De klant wordt met andere woorden eerst uitgenodigd om deel te nemen aan het waardecreatieproces, vooraleer hij/zij ook daadwerkelijk waarde co-creëert.

De vier kwadranten worden 2 per 2 door de horizontale as opgedeeld naargelang de motivatie van de klant om deel te nemen aan het waardecreatieproces, volgens de begrippen '**for self**' en '**for others**': co-creatie om er zelf voordeel uit te halen of ook voor anderen.

Co-creatie uit eigen belang kan ingegeven zijn door geldbesparing, beter aangepaste producten (Chan, Yim & Lam, 2010), snellere bediening, meer vertrouwen kweken in eigen kunnen, aan de eigen smaak aangepaste producten verkrijgen... (Nuttavuthisit, 2010). Co-creatie voor anderen kan ingegeven zijn door de genoegdoening, die men haalt uit sociale contacten via bv. online fora waar men als klant ideeën kan delen met anderen en kan reageren op andermans ideeën.

In hetgeen volgt doen we één voor één de betekenis van de vier kwadranten uit de doeken.

Kwadrant I : 'deelname voor zichzelf'.

Onder deze groep ressorteren klanten die deelnemen aan het waardecreatieproces om ervoor te zorgen dat een product of dienst zo goed mogelijk aan hun vereisten voldoet. Daarbij handelt men uit eigen voordeel en neemt men actief deel aan het proces. Zie hier enkele voorbeelden: een abonnement nemen op digitale televisie om zelf het tijdstip te bepalen waarop men naar een bepaald televisieprogramma kijkt, geld uit de muur halen of eens gaan proeven van nieuwe etenswaren aan een proefstandje in een grootwarenhuis.

Kwadrant II : 'creatie voor zichzelf'.

Mensen in deze categorie genieten ervan om waarde voor zichzelf te creëren aan de hand van hun eigen kennis en capaciteiten, en dit in samenwerking met het bedrijf. Dit wordt duidelijker aan de hand van volgend voorbeeld, aangehaald door Nuttavuthisit. Klanten van eBay kunnen hun eigen deals sluiten met anderen, terwijl het bedrijf zelf enkel de transacties vergemakkelijkt. Men krijgt een gevoel van voldoening door het heft in eigen handen te nemen en een grotere controle te hebben over bepaalde processen (Chan, Yim & Lam, 2010).

Kwadrant III : 'deelname voor anderen'.

Tot deze groep behoren klanten, die actief deelnemen aan het creatieproces en dit niet alleen voor zichzelf, maar ook voor andere klanten. Zo zijn er bijvoorbeeld bedrijven die videogames ontwikkelen, maar deze nog voor de release ter beschikking stellen van enkele klanten, die de videogame in première mogen proefspelen om de tekortkomingen die nog in het spel zitten, te vinden. Hun feedback laat het bedrijf toe de game te verbeteren en waar nodig aan te passen. De personen, die de spelletjes vaak gratis testen, halen hieruit een dubbele voldoening. Naast het feit dat zij het een privilege vinden om een spelletje reeds voor de lanceerdatum te mogen spelen, doet het hen ook

deugd dat zij, dankzij het ontdekken van de laatste bugs in het spel, hun collega-gamers een vlot spelende game kunnen aanbieden.

Kwadrant IV : 'creatie voor anderen'.

Klanten in deze categorie maken vooral gebruik van het internet om hun ervaringen en ideeën te delen met mensen met een gemeenschappelijke visie. Ze leggen zich toe op het uitwerken van hun visie en op het samenwerken met anderen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Een voorbeeld hiervan zijn de vele blogs die men nu op het internet kan terugvinden. Mensen delen hun ervaringen over bepaalde onderwerpen met anderen, die hieruit informatie of tips halen om vervolgens toe te passen in hun eigen leven.

Nuttavuthisit laat in zijn studie verstaan dat deze 4 categorieën niet duidelijk zijn afgebakend, maar dat er een soort van interactie is tussen de verschillende groepen.

- Nadelen

Klanten die instappen in het waardecreatieproces lopen echter ook het risico enkele nadelen te ondervinden. Ook deze nadelen moet de onderneming aan de klant meedelen en mag ze in geen geval verzwijgen. Eerlijkheid duurt het langst.

Allereerst houdt de aanpassing van producten op vraag van de klant een dubbel risico in. Enerzijds bestaat het risico dat Etgar (2008) **mismatching** noemt. Er kan iets foutlopen in de communicatie tussen de klant en het bedrijf, waardoor informatie over de voorkeuren van een klant foutief wordt doorgegeven aan het bedrijf. Dit kan voor gevolg hebben dat de aangepaste producten niet overeenstemmen met wat de klant gevraagd heeft. Anderzijds is het risico van het niet naar behoren functioneren of het vertonen van **defecten** bij op maat gemaakte producten groter dan bij gestandaardiseerde producten (Nuttavuthisit, 2010).

Daarnaast is het waarschijnlijk dat klanten niet over dezelfde vaardigheden beschikken als werknemers. Wanneer klanten bepaalde taken overnemen, kan het gebeuren dat deze niet op een juiste manier worden uitgevoerd. Ook dit kan leiden tot een tweevoudig nadeel. Etgar (2008) heeft het over een **'financieel risico'**. Wanneer een klant bijvoorbeeld een nog niet in elkaar gezet meubel koopt bij IKEA, kan het gebeuren dat hij tijdens het assembleren van het meubel een plank breekt. Dit betekent dat hij waarschijnlijk een nieuw meubel moet gaan kopen, waardoor hij finaal meer geld kwijt

is. Nuttavuthisit (2010) en Etgar (2008) zien in deze potentiële onkunde van klanten ook een '**psychologisch nadeel**'. Het onvermogen van een klant om bepaalde zaken tot een goed einde te brengen, kan zijn zelfvertrouwen aantasten. De klant kan dit risico gedeeltelijk verkleinen door zich degelijk te informeren en de nodige vaardigheden aan te leren, wat ons dan weer bij een ander nadeel brengt. Op zoek gaan naar informatie kan immers vrij veel tijd in beslag nemen, tijd die de klant misschien liever aan iets anders besteedt (Nuttavuthisit, 2010).

Een laatste nadeel dat ik zeker nog wil vermelden is het grotere risico op **conflicten** (Etgar, 2008). Als klanten nauwer gaan samenwerken met bedrijven, is de kans dat er conflicten ontstaan tussen beide partijen groter dan wanneer een klant gewoon als ontvanger fungeert. In extreme gevallen, bijvoorbeeld wanneer een klant zijn ideeën op een forum van een bedrijf deelt en een bedrijf vervolgens met de eer gaat lopen, kan dit zelfs leiden tot een klacht bij de rechtbank.

Nu we de voornaamste voor- en nadelen van waardecreatie met bedrijven voor de klanten besproken hebben, gaan we over tot het bespreken van de voor- en nadelen van waardecreatie met klanten voor bedrijven.

3.1.4 Voor- en nadelen van waardecreatie voor bedrijven

- Voordelen

Welke baten kan co-creatie van waarde met klanten voor een bedrijf hebben?. Voor ondernemingen is het belangrijk dat ze kunnen blijven bestaan en niet failliet gaan. Dit wil zeggen dat ze minstens *break-even* moeten draaien, maar natuurlijk liefst winst maken. Hiervoor is de **productiviteit** van een bedrijf een zeer belangrijk onderdeel. Zoals we in het begin van deze thesis hebben vermeld, is klanten betrekken bij het waardecreatieproces voor bedrijven een manier om de productiviteit van een bedrijf te verhogen (Lovelock & Young, 1979). Dit is dan ook één van de grootste voordelen die bedrijven kunnen ondervinden wanneer ze samen met de klant waarde creëren. De productiviteit verhogen kan door ofwel aan de inputzijde wijzigingen aan te brengen zodat men met minder input minstens evenveel output kan voortbrengen, ofwel door aan de outputzijde veranderingen door te voeren zodat men met dezelfde input meer output kan produceren.

Eén manier om de productiviteit langs de inputzijde te verhogen door klanten te betrekken bij het waardecreatieproces is dan ook door de nieuwe ideeën en oplossingen die klanten aanbrengen te gebruiken om bestaande processen aan te passen en te verbeteren (Mills & Morris, 1986). Door klanten voldoende informatie te verschaffen en een stem te geven (bijvoorbeeld een forum op het internet) kan een bedrijf namelijk profiteren van de ideeën van consumenten om bepaalde processen te optimaliseren. Bedrijven die hun klanten enkel zien als ontvangers kunnen enkel gebruik maken van de ideeën van hun personeel. Gezien een klantenbestand is nu eenmaal diverse malen groter is dan een personeelsbestand zal dit een veelvoud aan ideeën kunnen genereren.

Een andere manier om langs de inputzijde de productiviteit te verhogen, is door klanten bepaalde taken van werknemers te laten overnemen. Op die manier kan men kosten besparen door minder personeel aan te nemen, of door het personeel andere taken te laten uitvoeren die meer specifieke kennis vereisen (Bendapudi & Leone, 2003). Bepaalde onderzoekers (Mills, Chase & Margulies, 1983; Mills & Morris, 1986; Kelley, Donnelly & Skinner, 1990) hebben het zelfs over gedeeltelijke werknemers in plaats van klanten.

Verder blijkt waardecoöcreatie met klanten een positieve impact te hebben op de vaardigheden en bekwaamheden van het personeel van een onderneming. Werknemers nemen namelijk een deel van de kennis en vaardigheden van de klanten over. De ontwikkeling van de nieuwe competenties die daaruit volgt, zorgt dan weer voor een stijging van de productiviteit langs de inputzijde (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Zhang & Chen, 2008).

Naast het vergroten van de productiviteit, kunnen bedrijven ook profiteren van een **stijging van de verkoop** van hun producten. Ook hier kan waardecoöcreatie met klanten toe bijdragen. Door samen te werken met consumenten en gebruik te maken van hun ideeën en kennis, kunnen bedrijven beter aan de vraag aangepaste producten op de markt brengen, wat meer dan waarschijnlijkheid een stijging van de verkoopcijfers meebrengt (Schneider & Bowen, 1995, in Chan, Yim & Lam, 2010). Dit sluit volgens mij nauw aan bij een onderzoek van Mills en Morris (1986), waarin zij concluderen dat co-creatie van waarde tot een **grotere klanttevredenheid** leidt. Doordat klanten aangepaste producten voorgeschoteld krijgen, zal hun tevredenheid in de meeste gevallen ook toenemen. Zo komen we dan weer bij een studie van Auh (2007) die aangaf dat klanten die met een onderneming samenwerken een **grotere loyaliteit** ten opzichte van die onderneming vertonen dan andere klanten. Deze trouw vloeit voort uit de grotere klanttevredenheid.

Bovenstaande paragraaf kan misschien best worden samengevat aan de hand van de studie van Chan, Yim en Lam (2010). Zij kwamen tot het besluit dat de **customer lifetime value** (CLV) van klanten van co-creërende bedrijven hoger lag dan die van klanten van andere bedrijven. CLV is een voorspelling van de geschatte netto winst die een bedrijf toeschrijft aan de toekomstige relatie met een bepaalde klant. Hierin zit dus de klantentevredenheid en -loyaliteit in vervat. Uit de studie van Chan, Yim en Lam blijkt dat bedrijven die meer communiceren en samenwerken met hun klanten de relatie met deze klanten versterken, waardoor deze minder snel de overstap naar een concurrent zullen maken. Volgens deze auteurs speelt de cultuur hierbij wel een belangrijke rol: in meer collectivistische culturen die we vooral in het Oosten terugvinden, is het makkelijker om een sterke relatie met een klant te ontwikkelen.

- Nadelen

In hetgeen volgt gaan we de mogelijke nadelen na van co-creatie van waarde met klanten voor een bedrijf.

Een eerste nadeel is het potentiële **verlies van** een deel van haar **macht en controle** aan de 'actiever' geworden consument. Doordat bedrijven informatie ter beschikking stellen van hun klanten en klanten zelf op zoek kunnen gaan naar informatie door bv. contact te zoeken met andere consumenten, zijn klanten zich meer bewust van de macht die zij ten opzichte van een bedrijf hebben. Hierdoor verliezen bedrijven een deel van hun macht en controle en zullen zij meer moeten gaan onderhandelen met hun klanten (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Ook het personeel van een bedrijf leidt onder dit verlies aan macht en controle. Volgens Chan, Yim en Lam (2010) kan dit leiden tot **extra stress** op het werk, wat dan weer invloed kan hebben op de mate van voldoening die een werknemer uit zijn/haar werk haalt. Een mogelijke oorzaak hiervan kunnen de tegenstrijdige ideeën over de taken van een werknemer zijn. Een personeelslid kan een andere opvatting hebben van zijn/haar taken dan wat een klant verwacht. Een foutieve implementatie van het waardeco-creatieproces, waardoor het proces van samenwerking met de klant niet vlot genoeg verloopt, kan ook stresserend werken. Daarnaast kan extra onzekerheid een hoge mate van stress bij de werknemer veroorzaken. Zo kunnen beter geïnformeerde klanten met nieuwe eisen voor de dag komen, waar een werknemer niet op voorbereid

is. Daarom is het volgens Chan, Yim en Lam nodig dat werknemers zich aanpassen aan hun nieuwe rol en zich flexibeler opstellen.

Een laatste belangrijk nadeel is het voorkomen van *self-serving bias*. Kort gezegd houdt dit in dat, om in onze context te blijven, klanten die met een bedrijf samenwerken bij een beter dan verwacht eindresultaat het merendeel van de verdienste op het eigen conto schrijven, terwijl ze bij een slechter dan verwacht eindresultaat het bedrijf de schuld geven van de mislukking. In beide gevallen is het bedrijf dus slechter af. In het volgende hoofdstuk gaan wij hier dieper in.

3.2 Link met *self-serving bias*

Het brein van de mens is een ingewikkeld orgaan. Zo heeft de mens gemakkelijk de neiging om positieve resultaten aan zichzelf toe te schrijven en de verantwoordelijkheid voor negatieve resultaten van zich af te schuiven (Sedikides, 1993). Onderstaand voorbeeld werkt verhelderend en zal de meeste mensen ongetwijfeld bekend in de oren klinken.

Neem de student die een examen moet afleggen. Slaagt de student voor dit examen, dan zal hij zeggen dat dit te danken is aan zijn inzet tijdens de lessen gedurende het schooljaar, of de vele uren die hij tijdens de blok achter zijn boeken heeft doorgebracht, of aan zijn eigen slim zijn. Allemaal eigenschappen dus die de student zichzelf toemeet. Faalt dezelfde student evenwel voor dit examen en behaalt hij een onvoldoende, dan zal hij zeggen dat het tegenvallend resultaat niet zijn schuld is, maar te wijten aan allerlei externe factoren. Zo waren de vragen te moeilijk, of was er te veel lawaai in het examenlokaal, of had hij onvoldoende tijd gekregen om het examen af te krijgen, of had de prof de leerstof niet goed uitgelegd.

Dit mechanisme dat het positieve zelfbeeld moet bewaren, noemt men '**self-serving bias**' en speelt een belangrijke rol in het waardecreatieproces. In de internationale encyclopedie van sociale wetenschappen vinden we hiervoor volgende definitie terug:

"A self-serving bias is any cognitive or perceptual process that is distorted by the need to maintain and enhance self-esteem. When individuals reject the validity of negative feedback, focus on their strengths and achievements but overlook their faults and failures, or take more responsibility for their group's work than they give to other

members, they are protecting the ego from threat and injury. These cognitive and perceptual tendencies perpetuate illusions and error, but they also serve the self's need for esteem" (p. 429).

Kortom, de meeste mensen nemen succes gemakkelijk voor hun eigen rekening, terwijl ze mislukkingen eerder zullen wijten aan externe factoren.

Bendapudi en Leone (2003) behoren tot een selecte groep van onderzoekers die het effect van waardecreatie met klanten op de psychologische ontwikkelingen van deze klanten bestudeerden. Zij vroegen zich af wat de invloed was van het betrekken van klanten bij het waardecreatieproces op de evaluatie van het resultaat door de klanten. Het besluit van hun onderzoek was dat de beoordeling van het eindresultaat van een waardecreatieproces door de klant afhankelijk is van zijn/haar houding ten opzichte van het proces enerzijds en van het uiteindelijke resultaat anderzijds. Dit wordt bevestigd in de studie van Xie (2008, in Heide & Olsen, 2011). Hierin speelt het psychologische aspect een belangrijke rol.

Klanten die worden betrokken bij het waardecreatieproces vertonen namelijk ook *self-serving bias* wanneer ze worden geconfronteerd met het eindresultaat. In hun studie vergelijken Bendapudi en Leone (2003) de tevredenheid ten opzichte van het bedrijf van klanten die betrokken werden bij het waardecreatieproces met die van klanten die niet betrokken werden bij het waardecreatieproces. Uit de resultaten blijkt dat klanten uit de eerste groep minder tevreden zijn met de onderneming wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht dan klanten uit de tweede groep, en even tevreden zijn met de onderneming als klanten uit de tweede groep wanneer het resultaat minder goed is dan verwacht. Bij een beter dan verwacht eindresultaat (bijvoorbeeld het eindproduct) eist een klant die aan het waardecreatieproces heeft meegewerkt dus een groter aandeel van de verdienste voor het resultaat op dan een klant die niet bij het waardecreatieproces was betrokken. Maar wanneer het resultaat tegenvalt, dan neemt de betrokken klant geen extra verantwoordelijkheid op zich. Zelfs wanneer het eindresultaat beantwoordt aan de verwachte kwaliteit, durven in sommige gevallen betrokken klanten wel eens een groter aandeel in de verdienste van het resultaat opeisen, wat leidt tot een lagere tevredenheid ten opzichte van het bedrijf dan niet betrokken klanten.

In onze casestudy zullen we ons richten op de *self-serving bias* van klanten in de kleinhandel. Gezien er echter nog relatief weinig praktijkonderzoek gebeurd is in dit segment van de handel (Chan, Yim & Lam, 2010), bespreken we ook enkele studies die een meer algemeen beeld geven van het fenomeen *self-serving bias*.

Heider was in 1958 (in Campbell et al., 2000) de eerste die een artikel publiceerde waarin dit fenomeen werd beschreven. Deze psycholoog had het natuurlijk niet letterlijk over *self-serving bias*, maar sprak over bepaalde situaties, waarin de toewijzing van de verantwoordelijkheid voor de uitkomsten nogal eens gekleurd durfde zijn, en dit om het imago van de eigen persoon hoog te houden. Sindsdien zijn er verschillende wetenschappers in de voetsporen van Heider getreden en dit fenomeen verder gaan onderzoeken (Miller & Ross, 1975; Zuckerman, 1979; Greenberg, Pyszczynski & Solomon, 1982; Schwartz, 1986). De meerderheid van deze onderzoekers vonden het bewijs dat het verschijnsel van *self-serving bias* wel degelijk bestaat.

In een poging om uitsluitsel te geven over het bestaan van *self-serving bias* en om een verband tussen de tientallen verschillende studies te leggen, voerden Campbell en Sedikides (1999) een zeer uitgebreid onderzoek. Zij verzamelden allerlei experimenten die in verschillende omstandigheden plaatsvonden. In sommige gevallen werkten namelijk twee proefpersonen die elkaar niet kenden en al dan niet in dezelfde kamer zaten, samen aan een taak. In andere gevallen moesten die twee proefpersonen het dan weer tegen elkaar opnemen wanneer ze een test aflegden. Verder waren er ook testen waarbij slechts sprake was van één proefpersoon, die men al dan niet wijsmaakte dat er zich in een andere kamer nog een proefpersoon bevond waartegen hij/zij het moest opnemen of waarmee hij/zij moest samenwerken. Indien er sprake was van twee proefpersonen, ook al was één van de twee fictief, dan deelde men deze proefpersoon/-personen mee dat er na de test een gemeenschappelijke score zou berekend worden. Vervolgens moesten ze apart oordelen wat zijn/haar aandeel was in het resultaat.

Aangezien *self-serving bias* echter het duidelijkst aan te tonen valt tijdens experimenten waarbij men de proefpersonen een volledig willekeurige feedback geeft, verkozen Campbell en Sedikides zich enkel te richten op experimenten die dit type feedback gaven. Uiteindelijk namen ze 70 experimenten die aan deze voorwaarde voldeden, opnieuw in ogenschouw. Deze werden tussen 1974 en 1996 in verschillende tijdschriften gepubliceerd en er namen in totaal maar liefst 6 949 mensen aan deel.

De aanwezigheid van het fenomeen *self-serving bias* werd in deze samenvattende studie nogmaals bevestigd. Mensen schrijven terdege een succesvol resultaat van een samenwerking voor het grootste deel op het eigen conto, terwijl men de partner de schuld geeft van een minder goed resultaat.

Daarnaast trachtten Campbell en Sedikides de meest terugkomende moderatoren die ze tegenkwamen in de experimenten die ze verzamelden, onder één noemer te brengen. Hiervoor ontwikkelden ze een nieuw model, het zogenaamde '*self-threat model*'. In dit model krijgt elke moderator een lage en een hoge waarde voor *self-threat* toegewezen. Voor elke moderator geldt dat een hoge waarde voor *self-threat* zal leiden tot een hogere mate van vertoning van het fenomeen self-serving bias. Een lagere waarde voor *self-threat* betekent dan weer dat het verschijnsel self-serving bias in mindere mate zal te merken zijn.

Een definitie van het begrip *self-threat* vinden we terug in een artikel van Baumeister, Smart en Boden (1996): "*When favorable views about oneself are questioned, contradicted, impugned, mocked, challenged, or otherwise put in jeopardy*" (p. 8).

Hieronder volgt een opsomming en beschrijving van de 14 potentiële moderatoren die Campbell en Sedikides in hun *self-threat* model opnamen. Om duidelijk te maken wat de respectievelijk de lage en de hoge waarde voor *self-threat* is die deze onderzoekers aan elke moderator gaven, heb ik deze bij elke moderator nog eens expliciet vermeld.

➤ **Rol:**

Lage waarde: observeerder

Hoge waarde: actieve deelnemer

In de experimenten maakt men een onderscheid tussen proefpersonen die de test daadwerkelijk aflegden (actieve deelnemers) en proefpersonen die mensen onderrichtten en vervolgens de feedback die deze personen kregen, in een zekere mate toekenden aan deze persoon (observeerders). Campbell en Sedikides verwachtten dat de eerste groep een hogere mate van *self-serving bias* zou vertonen, aangezien de feedback die ze ontvangen rechtstreeks op hen van invloed is.

➤ **Taakbelang:**

Lage waarde: onbelangrijk

Hoge waarde: belangrijk

De hypothese die men hier test, is dat proefpersonen aan wie men vertelde dat de taak die ze zouden krijgen belangrijk is, een hogere mate van *self-serving bias* vertonen dan proefpersonen die te horen kregen dat hun taak onbelangrijk is.

➤ **Gevoel van eigenwaarde:**

Lage waarde: laag

Hoge waarde: hoog

Campbell en Sedikides testten hier of proefpersonen met een groot gevoel van eigenwaarde anders reageren wanneer ze negatieve feedback krijgen dan proefpersonen met een lager gevoel van eigenwaarde. Volgens hen zal deze eerste groep zich namelijk defensiever opstellen en bijgevolg een hogere mate van *self-serving bias* vertonen.

➤ **Motivatie om te presteren:**

Lage waarde: laag

Hoge waarde: hoog

Uit de onderzochte literatuur (Trope, 1975) blijkt dat personen met een grote motivatie om te presteren gekregen feedback meer op zichzelf spiegelen dan personen met een lage motivatie om te presteren. Dit betekent dat personen uit eerstgenoemde groep de negatieve feedback sneller zullen aanvoelen als zijnde zelfbeeldbedreigend wat volgens het *self-threat* model dus ook tot een grotere mate van *self-serving bias* zal leiden.

➤ **Zelfkennis:**

Lage waarde: laag

Hoge waarde: hoog

Campbell en Sedikides noemen deze mogelijke moderator *self-focused attention* en beschrijven deze als volgt: "*Participants placed in a state of self-focused attention are more likely to become aware of the discrepancy between who they think they are (actual self), and who they would like to be (ideal self) or who they are obligated to be (ought self)*" (p. 27). Mensen met een hoge mate van zelfkennis zijn zich dus meer bewust van hun eigen persoonlijkheid en hun eigen kwaliteiten, maar ook van de kwaliteiten die de samenleving verwacht dat ze hebben. Dit heeft volgens het *self-threat* model van Campbell en Sedikides tot gevolg dat deze personen vlugger zullen vrezen dat ze niet aan de standaard van de samenleving zullen voldoen, wat zal leiden tot een grotere vertoning van *self-serving bias*.

➤ **Keuze van de taak:**

Lage waarde: opgelegd

Hoge waarde: zelf gekozen

Het zuiver eigendomseffect (Feys, 1991) stelt dat mensen die hun taak zelf hebben mogen kiezen in tegenstelling tot hun collega's die een taak kregen opgelegd, deze taak in grotere mate aan de eigen persoon linken. Daardoor zal de verkregen feedback voor eerstgenoemde groep in grotere mate worden gezien als kritiek op de eigen persoon, wat zal leiden tot het meer voorkomen van *self-serving bias* bij deze groep.

➤ **Het verwachte resultaat:**

Lage waarde: proefpersoon verwacht slecht resultaat

Hoge waarde: proefpersoon verwacht goed resultaat

De hypothese die men hier test is dat proefpersonen die positieve feedback verwachten een hogere mate van *self-threat* vertonen dan proefpersonen die negatieve feedback verwachten, en dus ook een sterkere *self-serving bias* etaleren. Aangezien zij goede resultaten verwachten, is de kans groter dat zij bij mindere resultaten de schuld op een ander zullen steken.

➤ **De waargenomen moeilijkheidsgraad van de taak:**

Lage waarde: proefpersoon beschouwt taak als zijnde makkelijk

Hoge waarde: proefpersoon beschouwt taak als zijnde moeilijk

De taken die men de proefpersonen liet vervullen, konden in twee categorieën worden ingedeeld: totaal geen uitdaging en een gemiddelde uitdaging. Moeilijke taken zaten er dus niet tussen. Campbell en Sedikides waren van oordeel dat de gemiddeld uitdagende taken een groter gevaar vormden voor de zelfperceptie van de proefpersonen dan de niet uitdagende taken. Hun redenering hiervoor is dat de gemiddeld uitdagende taken meer vertellen over de kwaliteiten van een proefpersoon dan de taken zonder uitdaging. Daarom zouden de proefpersonen met een gemiddeld uitdagende taak een grotere *self-serving bias* tentoonspreiden dan de proefpersonen met een niet uitdagende taak.

➤ **Interpersoonlijke oriëntatie:**

Lage waarde: samenwerkend

Hoge waarde: competitief

Zoals reeds vermeld, zaten er tussen de onderzochte experimenten testen waarbij een proefpersoon alleen of met een collega-proefpersoon samenwerkte aan een proef, maar ook testen waarbij een proefpersoon het tegen een (fictieve) concurrent-proefpersoon moest opnemen. Campbell en Sedikides veronderstellen dat *self-serving bias* in grotere mate aanwezig is bij proefpersonen die het tegen elkaar moeten opnemen. Hun redenering is dat deze proefpersonen zich meer zorgen maken over hun aandeel in het eindresultaat en dat ze een manier zoeken om zich te onderscheiden van hun concurrent. Dit zou zich volgens het *self-threat* model uiten in een hogere *self-serving bias*.

➤ **Status:**

Lage waarde: ongelijk

Hoge waarde: gelijk

In de talrijke experimenten was er in sommige gevallen sprake van deelnemers die een gelijke positie bekleedden (actieve deelnemers genoemd, zie 'rol') en in andere gevallen van deelnemers die een hogere positie bekleedden (observeerders genoemd, zie 'rol'). Er kwam echter geen situatie voor waarbij iemand een inferieure positie innam. Volgens de theorie van Tesser (1988, 1991) zullen de actieve deelnemers zich meer met elkaar gaan vergelijken en bijgevolg een grotere mate van *self-threat* ondervinden, wat dan weer zal leiden tot een grotere vertoning van *self-serving bias*.

De andere groep proefpersonen, de zogenaamde observeerders, hebben de rol van leraar en genieten van een hoger sociaal aanzien dan de leerlingen. Zij zullen zich daarom minder snel laten verleiden om zichzelf te gaan vergelijken met hun 'ondergeschikten' en daarom ook een lagere bedreiging van hun zelfperceptie ondervinden.

➤ **Gemoedstoestand:**

Lage waarde: negatief

Hoge waarde: positief

Men maakt hier een onderscheid tussen proefpersonen met een positieve gemoedstoestand en mensen met een negatieve gemoedstoestand. Uit de theorie blijkt dat een positieve gemoedstoestand in verband staat met een positief zelfbeeld en een groter zelfrespect (Brockner, 1983; Sedikides, 1992b). Dit kan er dan ook voor zorgen dat mensen met een positieve gemoedstoestand negatieve feedback sneller zullen aanvoelen als zijnde een bedreiging voor dit positieve zelfbeeld, wat bijgevolg zal resulteren in een grotere tentoonspreiding van *self-serving bias* voor deze groep.

➤ **Beheersingsoriëntatie:**

Lage waarde: intern

Hoge waarde: extern

Deze potentiële moderator van *self-serving bias* staat voor de mate waarin mensen geloven dat zij controle kunnen uitoefenen op de verschillende ervaringen of gebeurtenissen die hen beïnvloeden. In de psychologie spreekt men van een interne beheersingsoriëntatie wanneer een persoon gelooft dat gebeurtenissen voortvloeien uit zijn/haar eigen gedrag en eigen handelingen, daar waar men van een externe beheersingsoriëntatie spreekt wanneer een persoon van mening is dat gebeurtenissen het voortvloeiende zijn van externe factoren, zoals het lot of het geluk.

Hoewel dit op het eerste zicht misschien minder logisch lijkt, denken Campbell en Sedikides dat mensen met een externe beheersingsoriëntatie vatbaarder zijn voor bedreigingen voor hun zelfperceptie en dus ook een grotere *self-serving bias* vertonen. De gedachtegang van de onderzoekers is namelijk dat deze groep niet in alle situaties terugvallen op het lot of het geluk, maar enkel wanneer ze te maken krijgen met negatieve feedback.

➤ **Geslacht:**

Lage waarde: vrouwelijk

Hoge waarde: mannelijk

Tijdens het bestuderen van de verschillende artikels ontdekten Campbell en Sedikides dat mannen meer vatbaar waren voor *self-serving bias* dan vrouwen. Zij halen hiervoor drie redenen aan: ten eerste liet men de proefpersonen tijdens de meeste experimenten vooral mannelijk getinte taken uitvoeren, wat betekent dat vooral mannen het belangrijk vonden dat ze hier een goede score op behaalden. De tweede reden sluit hier nauw bij aan. Aangezien het vooral mannelijke taken waren die werden getest, lag de verwachte feedback die men zou krijgen ook hoger bij de mannelijke proefpersonen. Tot slot blijken mannen ook een positiever beeld van zichzelf te hebben dan vrouwen (Harter, 1993). Dit alles deed Campbell en Sedikides verwachten dat mannen een grotere *self-serving bias* zullen vertonen dan vrouwen.

➤ **Type taak:**

Lage waarde: interpersoonlijk beïnvloedingstaak

Hoge waarde: bekwaamheidstaak

Deze laatste potentiële moderator hangt nauw samen met de eerste (rol). Zoals we reeds een paar keer hebben vermeld, maakte men tijdens de experimenten een onderscheid tussen actieve deelnemers en observeerders (leraars). Daarbij kan ook een onderscheid worden gemaakt qua type taak elke groep vervulde. Zo kreeg de groep van de actieve deelnemers een taak die hun vaardigheden rechtstreeks testte, de in de literatuur genoemde bekwaamheidstaak. De groep van de observeerders kregen dan weer de taak om hun leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden en onderrichten, de zogenaamde interpersoonlijke beïnvloedingstaak. De feedback die men bij dit soort taken krijgt, is echter van toepassing op de student, en niet de leraar.

Campbell en Sedikides gingen ervan uit dat de bekwaamheidstaak als meer dreigend voor het zelfbeeld zou worden beschouwd, aangezien de feedback rechtstreeks op het individu van toepassing is. Dit is niet het geval bij de taak die de observeerders hebben. Daarom verwachtten de onderzoekers dat de actieve deelnemers een grotere *self-serving bias* zouden etaleren. Persoonlijk zie ik niet meteen een groot verschil tussen deze mogelijke moderator en de eerste en denk ik dat beide een grote correlatie vertonen.

Na grondig onderzoek van het effect van bovenstaande variabelen op *self-serving bias*, konden Campbell en Sedikides besluiten dat enkel de veranderlijke 'keuze van de taak' niet overeenkwam met de veronderstelde hypothese. Proefpersonen die hun taak niet zelf hadden mogen kiezen, bleken een hogere *self-serving bias* te vertonen dan proefpersonen die dit wel hadden mogen doen. Al de andere variabelen kwamen wel overeen met het *self-threat* model dat deze onderzoekers opstelden.

Aangezien 13 van de 14 moderatoren wel overeenkwamen met het *self-threat* model, denken Campbell en Sedikides dat de kans groter is dat ze een verkeerde gedachtegang hadden bij de variabele 'keuze van de taak', dan dat het model niet klopt. In plaats van de redenering dat mensen die hun taak zelf mogen kiezen, zich meer identificeren met deze taak en hun zelfbeeld dus vatbaarder is voor slechte feedback, kan het ook zijn dat het kiezen voor een bepaalde taak een persoon ervan weerhoudt om de verantwoordelijkheid van een slecht resultaat bij iemand anders te leggen. Daarnaast halen Campbell en Sedikides ook nog aan dat onderzoek van Knee en Zuckerman (1996) heeft uitgewezen dat ook autonomie een moderator kan zijn van *self-serving bias*. Een hogere autonomie zou de vertoning van *self-serving bias* verminderen, en een proefpersoon laten kiezen welke taak hij/zij wil uitvoeren, verhoogt uiteraard de autonomie.

Dit sluit trouwens nauw aan bij de resultaten van Bendapudi en Leone (2003). Zij ontdekten dat klanten die de keuze kregen om al dan niet mee te werken aan het productieproces in mindere mate *self-serving bias* vertoonden wanneer het resultaat slechter was dan verwacht. In de studie van Campbell en Sedikides kregen sommige proefpersonen de keuze om een taak te kiezen, maar ze waren wel verplicht om er één kiezen. Dit is natuurlijk niet helemaal te vergelijken met de studie van Bendapudi en Leone, waar klanten de keuze kregen om een taak uit te voeren of niet. Toch verhogen beide type keuzemogelijkheden de autonomie van de klant, wat zoals gezegd kan leiden tot een verlaging van de *self-serving bias*.

Naast hun studie over het *self-threat* model, publiceerden Campbell en Sedikides samen met Reeder en Elliot in dezelfde periode (2000) nog andere onderzoeken waarin ze een andere mogelijke moderator voor *self-serving bias* bespreken, meer bepaald **vriendschap**. Zij kwamen tot de vaststelling dat vrienden de verantwoordelijkheid van zowel een mislukte als een succesvolle samenwerking deelden, en zich also onthielden van het fenomeen *self-serving bias*. Personen die elkaar niet kenden en met elkaar

moesten samenwerken, vertoonden echter wel *self-serving bias*. Vriendschap bleek dus wel degelijk een bijkomende moderator te zijn voor *self-serving bias*.

Deze onderzoeken van Campbell, Sedikides, Reeder en Elliot richtten zich echter enkel op interpersoonlijke of menselijke relaties. Zoals eerder al vermeld, is er nog geen onderzoek gedaan naar de mogelijkheid of 'vriendschap' ook een modererende werking heeft op de vertoning van *self-serving bias* wanneer een klant en een onderneming samenwerken. Dit halen Bendapudi en Leone (2003) in hun onderzoek dan ook aan als interessant onderwerp voor een toekomstige studie. Dit is wat wij zullen onderzoeken in deze studie. De term 'vriendschap' is echter meestal niet van toepassing wanneer we het hebben over de band tussen een onderneming en een klant. We zullen deze term daarom vervangen door '*relationship closeness*'. In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in.

3.3 Link met *relationship closeness*

In zijn studie naar de relatie tussen klanten en hun financiële instelling, citeert Barnes (1997) een definitie voor een relatie in het marktgebeuren van Czepiel uit 1990: "*The mutual recognition of some special status between exchange partners*" (p. 769). Hierbij zijn twee begrippen belangrijk. *Mutual* of wederzijds benadrukt dat beide partijen de relatie moeten erkennen. Een relatie waarbij één van de partijen zijn/haar band met de andere partij niet onderkent, is geen relatie. Met *special status* of speciale status geeft Czepiel dan weer aan dat een relatie moeilijk valt te omschrijven, maar dat beide partijen zich er wel bewust van zijn als er enige vorm van relatie tussen hen is te bespeuren.

Met *relationship closeness* wordt dus de sterkte van de relatie, de nauwheid van de band tussen de verschillende partijen bedoeld. Uit onderzoek is gebleken dat hoe nauwer de band met een klant is, hoe groter de kans is dat die klant lang trouw zal blijven aan het bedrijf of hoe makkelijker het is om die klant te behouden (Barnes, 1997). Het is daarom niet onlogisch om te veronderstellen dat *relationship closeness* een modererende werking heeft op *self-serving bias*: hoe beter de band tussen twee partijen, hoe minder groot de kans is dat de ene partij meer verantwoordelijkheid opeist in geval van een succesvolle samenwerking, terwijl hij/zij nalaat om dit te doen in geval van een mislukte samenwerking.

Wij zijn dan ook niet de eersten om deze hypothese te formuleren. Het verschil met ons onderzoek is echter dat wij de moderator *relationship closeness* zullen onderzoeken in klant-bedrijfsrelaties, terwijl dit tot nu toe enkel is onderzocht in menselijke relaties. Onder meer Campbell, Sedikides, Reeder en Elliot (1998, 2000) hebben de link tussen *relationship closeness* en *self-serving bias* in menselijke relaties bestudeerd. In hun labexperimenten testten zij of het fenomeen *self-serving bias* ook voorkomt onder vrienden en of *relationship closeness* (door hun vriendschap genoemd) een moderator is voor *self-serving bias*.

In hun eerste studie in 1998 deden Sedikides et al. beroep op proefpersonen die elkaar niet kenden. De omstandigheden van het experiment waren vergelijkbaar met de omstandigheden die we bij het subhoofdstuk over *self-serving bias* hebben besproken. Bij de helft van de proefpersonen wekten de proefnemers dit keer een vriendschapsband op per koppel proefpersonen door hen onder meer duidelijk te maken dat ze elkaar na de proef zouden terugzien (zoals ook het geval zou zijn bij echte vrienden). Op die manier wilden ze ervoor zorgen dat de proefpersonen zouden vrezen dat ze na de test door de andere proefpersoon zouden worden geconfronteerd met toewijzing van de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat aan zichzelf of juist aan hun partner. Vervolgens liet men de 'vrienden' ook nog even de tijd om elkaar wat beter te leren kennen door vragen aan elkaar te stellen in afwezigheid van de proefnemers. Aan de hand van een vragenlijst achteraf kon men opmaken dat de geïnduceerde vriendschap succesvol was opgewekt.

De andere helft van de proefpersonen werd op een klare wijze meegedeeld dat ze elkaar zeker niet meer zouden terugzien na de test. Deze groep werden als 'vreemden' bestempeld. Zij kenden elkaar dus volledig niet.

De hypothesen die de onderzoekers aan de hand van dit experiment wilden testen, kregen een naam. Aan de ene kant was er de '*relationship-as-bound-hypothese*', welke er van uitging dat de vrienden in mindere mate *self-serving bias* zouden vertonen dan vreemden. De vriendschapsband zou volgens deze veronderstelling de *self-serving bias* van de bevriende proefpersonen binnen de perken houden. Aan de andere kant was er de '*relationship-as-enabler-hypothese*'. Volgens deze hypothese kan de vriendschapsband tussen de proefpersonen juist de *self-serving bias* versterken, bijvoorbeeld omdat men het makkelijker vindt om de andere de schuld te geven, juist omdat men hem/haar kent.

De resultaten van het experiment ondersteunden de *relationship-as-bound*-hypothese. De proefpersonen waarbij een vriendschapsband was opgewekt, vertoonden geen enkele vorm van *self-serving bias*. De andere proefpersonen, de vreemden, namen daarentegen het merendeel van de verantwoordelijkheid voor een positief resultaat op zich, terwijl ze dat bij een negatief resultaat nalieten te doen. Volgens bijkomend onderzoek bleek één van de redenen hiervoor te zijn dat bevriende proefpersonen een positievere indruk hadden van hun partner, wat hen ertoe weerhield om de verantwoordelijkheid van een mislukking voor een groter deel op hun partner te steken of de grootste verantwoordelijkheid van een succes op zich te nemen.

Twee jaar na dit experiment, in 2000, besloten Campbell, Sedikides, Reeder en Elliot om dezelfde proef met vreemden en vrienden opnieuw uit te voeren, maar dan met echte vrienden, niet met gesimuleerde vrienden. Deze vriendschap werd nog eens getest aan de hand van een vragenlijst die de sterkte van de *relationship closeness* tussen de verschillende partners mat. Hieruit bleek inderdaad dat de vrienden een grotere *relationship closeness* ondervonden dan de vreemden.

Ook na dit experiment moest men besluiten dat de *relationship-as-bound*-hypothese werd ondersteund: vrienden vertoonden geen *self-serving bias*, vreemden wel. Naast voorgenoemde reden hiervoor, halen Sedikides et al. nog enkele mogelijke redenen aan die de modererende werking van *relationship closeness* op *self-serving bias* verklaren. We moeten er wel bij vermelden dat deze, in tegenstelling tot de reeds vernoemde reden, niet empirisch zijn getest.

Ten eerste is er het type van de taak. In dit experiment moesten de partners samenwerken aan een taak. Het kan echter zo zijn dat vrienden die het tegen elkaar moeten opnemen bij een taak (competitieve taak) wel *self-serving bias* vertonen, en wie weet zelfs in grotere mate dan vreemden. Daarnaast kan het zo zijn dat vrienden toch steeds met het idee in het achterhoofd lopen dat, ook al werd de toewijzing van de verantwoordelijkheid door de ene partner aan de andere bij dit experiment niet bekend gemaakt, ze door bijvoorbeeld het grootste deel van de schuld voor een slecht resultaat op hun partner te schuiven, hun vriendschapsrelatie zouden kunnen beschadigen wanneer dit mogelijk op de één of andere manier toch bekend zou raken. Om dit te vermijden kan het zo zijn dat ze een even groot deel van de verantwoordelijkheid op zich nemen, wat leidt tot een afwezigheid van *self-serving bias*. Tot slot geven Sedikides et al. aan dat een vriend simpelweg van zijn vriend verwacht dat hij/zij zich zal weerhouden van het vertonen van *self-serving bias*, en dit bijgevolg zelf ook doet.

Hoofdstuk 4. Onderzoeksvragen

4.1 Hypotheses

Nu de belangrijkste begrippen zijn uitgelegd, zijn we klaar om de deelvragen te formuleren. Voor alle duidelijkheid herhalen we hier even de centrale onderzoeksvraag;

"Komt self-serving bias ook voor in klant-bedrijfsrelaties in een retail setting bij klanten die worden betrokken bij het productieproces en zo ja, kan de hechtheid van de band tussen een klant en een onderneming als moderator fungeren in deze context?"

Om de centrale onderzoeksvraag makkelijker te kunnen oplossen, zullen we deze opsplitsen in enkele deelvragen, of beter gezegd hypotheses. Dit zullen we doen naar analogie van het onderzoek van Bendapudi en Leone (2003).

Het eerste doel is om na te gaan of *self-serving bias* voorkomt in de kleinhandel die we zullen onderzoeken, waarbij we een onderscheid maken tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces. We zullen een onderscheid maken tussen **drie verschillende resultaten van het eindproduct**: het eindproduct is veel beter dan verwacht, het eindproduct is zoals men verwachtte of het eindproduct is veel slechter dan verwacht. Aan de hand van drie evaluatiemaatstaven (tevredenheid, mond-tot-mondreclame en aankoopintenties) zullen we nagaan of er verschillen merkbaar zijn tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces.

- In het eerste geval mogen we volgens de theorie van *self-serving bias* verwachten dat de klant die samenwerkt met het bedrijf een groter deel van de eer voor het beter dan verwachte eindresultaat voor zichzelf opeist dan hij aan zijn productiepartner geeft, terwijl een klant die niet samenwerkt in dit geval niet anders kan dan alle eer aan de onderneming te laten. We kunnen dus verwachten dat een co-creërende klant slechtere evaluaties zal geven voor de retail onderneming dan een klant die niet samenwerkt met de onderneming.
- Wanneer een product blijkt te zijn zoals men verwachtte, zullen klanten volgens de attributietheorie van Weiner (1985, in Bendapudi & Leone, 2003) minder geneigd zijn om moeite te doen om de verantwoordelijkheid voor dit eindresultaat te verdelen. Daarom mogen we verwachten dat we in dit geval voor de genoemde evaluatiemaatstaven geen onderscheid zullen kunnen vinden tussen

klanten die samenwerken met de retail onderneming en klanten die niet samenwerken met de retail onderneming.

- Dan blijft er nog één scenario over dat we nog niet hebben besproken, namelijk wanneer het eindproduct slechter is dan verwacht. In dit geval zegt de theorie aangaande *self-serving bias* dat co-creërende klanten in tegenstelling tot wanneer het resultaat beter is dan verwacht, in de meeste gevallen geen extra verantwoordelijkheid opnemen voor het eindresultaat. Daarom nemen we aan dat de klantevaluaties voor de retail onderneming ongeveer gelijk zullen zijn voor klanten die deelnemen aan het productieproces en de overige klanten.

Nu we onze veronderstellingen hebben uitgelegd, kunnen we deze samenvatten in enkele hypothesen die we in ons praktijkonderzoek zullen testen.

- **H₁**: *In het geval dat een eindproduct beter is dan verwacht, zal een klant die deelneemt aan het productieproces slechtere klantevaluaties geven voor de retail onderneming dan een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H₂**: *In het geval dat een eindproduct blijkt te zijn zoals verwacht, zal een klant die deelneemt aan het productieproces even goede klantevaluaties geven voor de retail onderneming als een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H₃**: *In het geval dat een eindproduct slechter is dan verwacht, zal een klant die deelneemt aan het productieproces even goede klantevaluaties geven voor de retail onderneming als een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*

4.2 Subhypothesen

Wanneer uit ons praktijkonderzoek zou blijken dat het fenomeen van *self-serving bias* daadwerkelijk voorkomt in de retail onderneming, zullen we nog een bijkomend onderzoek uitvoeren. In dat geval willen we namelijk testen of *relationship closeness* een modererende werking heeft op *self-serving bias*. Zoals we namelijk reeds hebben vermeld, blijkt uit onderzoek dat hoe nauwer de band met een klant is, hoe groter de kans is dat die klant lang trouw zal blijven aan het bedrijf (Barnes, 1997). Daarom is het niet onlogisch om te veronderstellen dat *relationship closeness* een modererende werking heeft op *self-serving bias*. Dit is echter nog nooit getest op klanten in een retail onderneming. Om na te gaan of dit ook geldt voor relaties tussen klanten en bedrijven, hanteren we ook hier de drie verschillende scenario's wat betreft het eindproduct: het eindproduct is beter dan verwacht, het eindproduct is zoals men verwachtte en het

eindproduct is slechter dan verwacht. Daarnaast zullen we nog een onderscheid maken tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces.

Ter verduidelijking koppelen we in hetgeen volgt eerst de verschillende scenario's aan elkaar:

- **Scenario 1a:** de klant neemt niet deel aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht.
- **Scenario 1b:** de klant neemt niet deel aan het productieproces en het eindproduct is zoals verwacht.
- **Scenario 1c:** de klant neemt niet deel aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht.
- **Scenario 2a:** de klant neemt deel aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht.
- **Scenario 2b:** de klant neemt deel aan het productieproces en het eindproduct is zoals verwacht.
- **Scenario 2c:** de klant neemt deel aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht.

Of een klant een al dan niet goede band heeft met de retail onderneming wordt gemeten aan de hand van enkele specifieke vragen waar we later op zullen terugkomen. Deze vragen laten ons toe klanten met een goede band te onderscheiden van klanten met een minder goede band. Dit hebben we nodig om de modererende werking van *relationship closeness* te onderzoeken.

Samengevat hebben we dus te maken met een **3 x 2 x 2 design**:

- ❖ 3 uitkomsten:
 - beter dan verwacht
 - zoals verwacht
 - slechter dan verwacht

- ❖ 2 deelnamemogelijkheden:
 - geen deelname
 - deelname

- ❖ 2 mogelijke relatieniveaus:
 - nauwe band met de retail onderneming
 - geen nauwe band met de retail onderneming.

Om de potentiële moderator *relationship closeness* te onderzoeken, delen we elke van bovenstaande hypothesen op in twee subhypothesen. Om verwarring met de scenario's te voorkomen, zullen we de subhypothesen aanduiden met de letters x en y. Alvorens de subhypothesen te formuleren, leggen we eerst uit hoe we hier toe komen.

Zoals reeds vermeld, refereert *self-serving bias* naar de neiging van een persoon die samen met een andere persoon heeft toegewerkt naar een gemeenschappelijk resultaat, om een groter deel van de verantwoordelijkheid voor een beter dan verwacht eindresultaat op zich te nemen, maar daarentegen minder geneigd is om zijn/haar deel van de verantwoordelijkheid op te nemen wanneer het eindresultaat slechter is dan verwacht (Bendapudi en Leone, 2003). Campbell, Sedikides, Reeder en Elliot (2000) toonden echter aan dat de vertoning van *self-serving bias* significant lager ligt wanneer twee vrienden samenwerken in vergelijking dan wanneer twee vreemden met elkaar samenwerken. Wanneer men een nauwere band heeft met zijn/haar partner heeft men nog steeds de neiging om zijn/haar rol te overdrijven, maar men zou dit op een meer symmetrische manier doen door zowel de verdienste als de schuld op zich te nemen. Met dit in het achterhoofd lichten we onze subhypothesen toe.

Wanneer een klant niet deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht (scenario 1a), zal een klant met een nauwe band met de onderneming niet anders kunnen dan alle eer voor het succesvolle eindproduct aan de onderneming te geven. Wanneer een klant echter wel deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht (scenario 2a), zal een klant met een nauwe band met de onderneming een ietwat groter dan gemiddeld deel van de verantwoordelijkheid voor het succes op zich nemen en bijgevolg slechtere evaluaties geven voor de onderneming dan eerstgenoemde klant die niet deelneemt aan het productieproces (subhypothese H_{1x}).

Wanneer een klant niet deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht (scenario 1a), zal een klant met een minder nauwe band met de onderneming niet anders kunnen dan alle eer voor het succesvolle eindproduct aan de onderneming te laten. Wanneer een klant echter wel deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is beter dan verwacht (scenario 2a), zal een klant met een minder nauwe band met onderneming een groter deel van de verantwoordelijkheid voor het succes op zich nemen en bijgevolg slechtere evaluaties geven voor de onderneming dan eerstgenoemde klant die niet deelneemt aan het productieproces (subhypothese H_{1y}).

Wanneer het eindproduct is zoals verwacht, zijn mensen zoals reeds gezegd minder geneigd om uit te dokteren in welke mate de partner en zichzelf/zijzelf de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat draagt. De motivatie tot toewijzing van verantwoordelijkheden komt volgens de attributietheorie van Weiner (1985, in Bendapudi en Leone, 2003) grotendeels enkel voor wanneer een samenwerking een onverwacht eindresultaat oplevert. Daarom verwachten we geen verschil in klantevaluaties voor de retail onderneming op te merken tussen klanten die een nauwe band hebben met de retail onderneming en niet deelnemen aan het productieproces (scenario 1b) en klanten met een nauwe band met de retail onderneming die wel deelnemen aan het productieproces (scenario 2b) enerzijds (subhypothese H_{2x}), evenmin als tussen klanten met een minder nauwe band met de retailer die niet deelnemen aan het productieproces (scenario 1b) en klanten met een minder nauwe band met de retailer die wel deelnemen aan dit productieproces (scenario 2b) anderzijds (subhypothese H_{2y}).

Wanneer een klant niet deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht (scenario 1c), zal een klant met een nauwe band met de onderneming alle verantwoordelijkheid voor het gefaalde eindresultaat bij de onderneming leggen, aangezien hij/zij geen invloed kan hebben op dit eindresultaat. Wanneer een klant echter wel deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht (scenario 2c), zal een klant met een nauwe band met de onderneming een deel van de verantwoordelijkheid voor het slechte eindresultaat op zich nemen en bijgevolg betere evaluaties voor de onderneming geven dan eerstgenoemde klant die niet deelneemt aan het productieproces (subhypothese H_{3x}).

Wanneer een klant niet deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht (scenario 1c), zal een klant met een minder nauwe band met de onderneming alle eindverantwoordelijkheid voor het gefaalde eindresultaat bij de onderneming leggen, aangezien hij/zij geen invloed kan hebben op dit eindresultaat. Wanneer een klant wel deelneemt aan het productieproces en het eindproduct is slechter dan verwacht (scenario 2c), zal een klant met een minder nauwe band met de onderneming alle verantwoordelijkheid voor het gefaalde eindresultaat weigeren en bijgevolg ongeveer dezelfde evaluaties voor de onderneming geven als eerstgenoemde klant die niet deelneemt aan het productieproces (subhypothese H_{3y}).

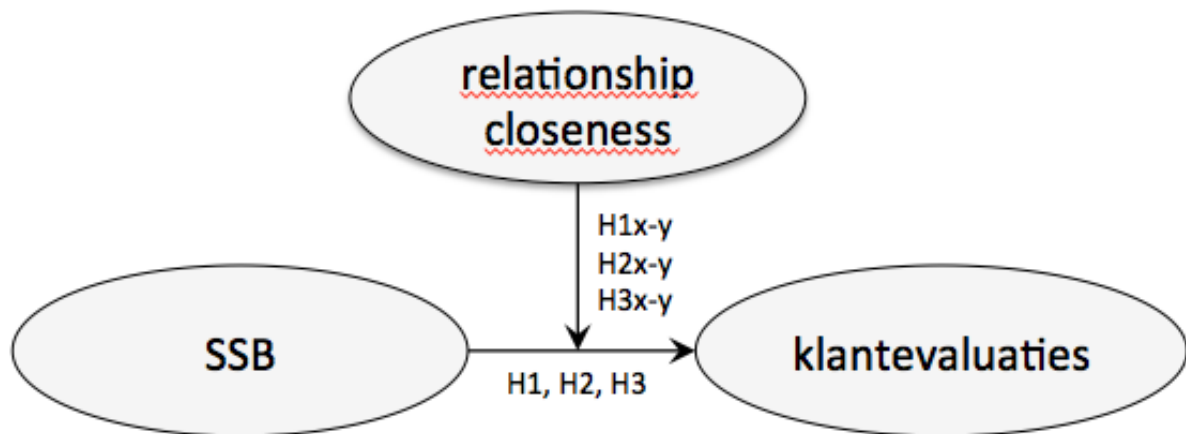
Samengevat resulteert dit in de volgende subhypothesen:

- **H_{1x}**: *In het geval dat een eindproduct beter is dan verwacht en de klant een nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces slechtere klantevaluaties geven voor de retail onderneming dan een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H_{1y}**: *In het geval dat een eindproduct beter is dan verwacht en de klant geen nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces slechtere klantevaluaties geven voor de retail onderneming dan een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H_{2x}**: *In het geval dat een eindproduct blijkt te zijn zoals men verwachtte en de klant een nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces even goede klantevaluaties geven voor de retail onderneming als een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H_{2y}**: *In het geval dat een eindproduct blijkt te zijn zoals men verwachtte en de klant geen nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces even goede klantevaluaties geven voor de retail onderneming als een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H_{3x}**: *In het geval dat een eindproduct slechter is dan verwacht en de klant een nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces betere klantevaluaties geven voor de retail onderneming dan een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*
- **H_{3y}**: *In het geval dat een eindproduct slechter is dan verwacht en de klant geen nauwe band heeft met de retail onderneming, zal een klant die deelneemt aan het productieproces even goede klantevaluaties geven voor de retail onderneming als een klant die niet deelneemt aan het productieproces.*

Wanneer we bovenstaande hypotheseparen H_{1x} en H_{1y}, H_{2x} en H_{2y}, en H_{3x} en H_{3y} met elkaar vergelijken, zien we dat er voor de eerste twee hypotheseparen geen significant verschil is qua tevredenheid met de onderneming wanneer deze hypothesen zouden worden bevestigd. Het resultaat van de modererende werking van *relationship closeness* op de tevredenheid met de onderneming zou zich dus moeten tonen in het laatste hypothesepaar. Hier zien we dat wanneer het eindresultaat slechter is dan verwacht, klanten met een nauwe band met de onderneming zich zouden onthouden van de vertoning van *self-serving bias*, terwijl klanten met een minder nauwe band met de onderneming wel onderworpen zouden zijn aan dit fenomeen.

Tot slot gieten we dit alles in een modelvorm. Onderstaand model bevat de constructen *self-serving bias*, *relationship closeness* en tevredenheid en geeft de onderlinge relatie aan die we willen testen met dit onderzoek.

Figuur 2. Conceptueel model.



Hoofdstuk 5. Onderzoeksopzet

5.1 Datacollectie

De retail winkel die we hebben uitgekozen voor ons praktijkonderzoek is de online winkel van Nike. Een eerste reden voor onze keuze is dat Nike in zijn webshop klanten de mogelijkheid biedt om zowel volledig door Nike zelf ontworpen sportartikelen te kopen, als sportartikelen die de klant aan zijn of haar eigen smaak kan aanpassen. Zo kan een consument de kleur van elk onderdeel van een bepaalde type schoen zelf selecteren uit een uitgebreid kleurenpalet. Een andere reden voor onze keuze heeft te maken met de mogelijkheid bij Nike om aan online retailing te doen, ook wel e-tailing genoemd. Online shoppen is een stijgende trend in onze samenleving. E-tailing betekent nu eenmaal tijdswinst voor de mensen.

Hoewel iedereen Nike ongetwijfeld kent, geven we hieronder een korte beschrijving van de geschiedenis van deze onderneming.

Nike zag het licht in 1964 toen Phil Knight en Bill Bowerman het bedrijf Blue Ribbon Sports oprichtten. Deze twee mannen waren er van overtuigd dat ze konden concurreren met de beste Duitse sportmerken van die tijd en dit dankzij hun vernieuwende visie op de atletieksport. In 1971 kreeg de onderneming haar huidige naam en het wereldbekende logo. Het kernidee van Nike was voortdurende innovatie. Zo verwierf het merk in de beginfase bekendheid dankzij hun lichtere en verbeterde versie van atletiekschoenen. In de jaren die hier op volgden breidde Nike haar interessegebied uit en bracht het allerlei producten op de markt voor andere sporten. En ook hier stond Nike gelijk aan innovatie. Zo bracht het in de jaren '70 en '80 onder andere de vernieuwende concepten van de Nike Air en Air Max op de markt, waarna basketbalschoenen er nooit meer hetzelfde zouden uitzien.

In de loop der jaren strikte Nike de bekendste sporters in verschillende sporttakken om het merk te vertegenwoordigen en nog meer bekendheid te geven: Michael Jordan (basketbal), Tiger Woods (golf) en Cristiano Ronaldo (voetbal) zijn slechts enkele van de tot verbeelding sprekende namen en iconen van hun sport die Nike onder haar vleugels heeft genomen. Ondertussen is Nike uitgegroeid tot de wereldleider voor sportartikelen en heeft de onderneming een marktwaarde van om en nabij de 40 miljard euro.

Om onze vragenlijsten te laten invullen door respondenten hebben we gebruik gemaakt van Crowdfunder. Dit is een vorm van crowdsourcing op het internet die onder andere de

mogelijkheid biedt om een online vragenlijst te laten invullen. De organisatie bestaat uit honderdduizenden leden over de hele wereld die zelf kunnen kiezen welke taken ze willen uitvoeren. Door de respondenten een kleine financiële stimulus te geven, is het mogelijk om in korte tijd voldoende vragenlijsten te verzamelen. Daarnaast vragen de beheerders van Crowdfunder zelf een kleine vergoeding voor het beschikbaar stellen van hun database. Deze database bestaat enkel uit personen van minstens 18 jaar oud. Dit was een extra pluspunt voor onze studie, aangezien we veronderstellen dat de meeste personen vanaf 18 jaar hun kledij/schoenen grotendeels zelf bekostigen of deze op zijn minst zelf uitkiezen.

Crowdfunder biedt de mogelijkheid om jouw eigen verschillende voorkeuren te selecteren alvorens je de vragenlijst online zet. De belangrijkste keuzes zijn de geografische selectie van de respondenten, het aantal keer dat eenzelfde persoon een vragenlijst kan/mag invullen en het vereiste aantal vragenlijsten. Na advies te hebben ingewonnen bij een persoon van de Universiteit Hasselt die al enige ervaring had met Crowdfunder, hebben we er voor gekozen om de vragenlijsten enkel door inwoners van de Verenigde Staten te laten invullen. Enkele redenen waren de goede ervaringen van de contactpersoon met dataverzameling in dit land, het grote aantal leden van Crowdfunder die woonachtig zijn in de Verenigde Staten, de Engelse taal die zowel ik als de overgrote meerderheid van de Amerikanen machtig zijn en de bekendheid van het merk Nike in dit land. Daarnaast bezit Nike ook zeer veel winkels in de Verenigde Staten, wat in andere landen zeker niet altijd het geval is.

Verder hebben we de restrictie opgelegd om per IP-adres slechts één deelname mogelijk te maken. Op die manier voorkwamen we dat eenzelfde persoon de vragenlijst meerdere malen invulde. Tot slot hebben we aangeduid dat we 400 vragenlijsten nodig hadden. Dit aantal was ruim genoeg bepaald, aangezien we een percentage ongeldige vragenlijsten hadden ingecalculerd. Het eigenlijke aantal vragenlijsten dat we nodig hadden om degelijke analyses te kunnen maken, lag tussen 300 en 360.

Door een technische fout hebben we uiteindelijk de data van 352 vragenlijsten ontvangen. Ruim genoeg dus om na de ongeldige vragenlijsten te hebben geëlimineerd, alsnog degelijke analyses te kunnen uitvoeren.

5.2 Inhoud vragenlijsten en maatstaven

5.2.1 Construct relationship closeness

Het eerste construct dat we in onze enquête bevragen, is *relationship closeness*. Om dit construct te meten, doen we beroep op een studie van De Wulf, Odekerken-Schröder en Iacobucci uit 2001 waarin zij de kwaliteit van een relatie onderzoeken. De kwaliteit van een relatie kan volgens Garbarino en Johnson (1999) worden beschouwd als een globale beoordeling van de sterkte van een relatie (*relationship closeness*).

De Wulf et al. nemen drie dimensies op, welke kritisch zijn om *relationship closeness* te meten. Allereerst de tevredenheid met de relatie met de retailer, wat ze als volgt definiëren: "*a consumer's affective state resulting from an overall appraisal of his or her relationship with a retailer*" (p. 36). Deze dimensie werd bevestigd aan de hand van drie stellingen: "*I have a high-quality relationship with this store*", "*I am happy with the efforts this store is making towards regular customers like me*", en "*I am satisfied with the relationship I have with this store*". Elke stelling vereist een beoordeling op een 7-punten Likert schaal waarbij 1 staat voor *strongly disagree* en 7 voor *strongly agree*.

De tweede dimensie die De Wulf et al. opnemen om *relationship closeness* te meten is vertrouwen, wat gezien wordt als een belangrijk gevolg van een goede relatie tussen een klant en een retailer. Hun gebruikte definitie voor vertrouwen is: "*a consumer's confidence in a retailer's reliability and integrity*" (p. 36). Ook deze dimensie werd gemeten middels drie stellingen met identieke schaal: "*this store gives me a feeling of trust*", "*I have trust in this store*" en "*this store gives me a trustworthy impression*".

Tot slot is er nog de dimensie toewijding tot de relatie, wat gezien wordt als een belangrijk resultaat van een goede interactie tussen de klant en de retailer. De Wulf et al. omschrijven deze dimensie als volgt: "*a consumer's enduring desire to continue a relationship with a retailer accompanied by this consumer's willingness to make efforts at maintaining it*" (p. 37). Ook voor deze dimensie formuleerden de auteurs drie stellingen. Door een menselijke fout hebben wij er slechts twee overgenomen: "*I am willing to go the extra mile to remain a customer of this store*" en "*I feel loyal towards this store*". Ook deze stellingen werden gemeten op een 7-punten Likertschaal met dezelfde verdeling als hierboven.

Naast deze schalen van De Wulf, Odekerken-Schröder en Iacobucci, hebben we nog een tweede schaal opgenomen, namelijk die van Barnes (1997). Op die manier kunnen we eventueel aan de hand van twee schalen onze testen uitvoeren en nakijken of deze

schalen goed overeenkomen, wat de kans groter zou maken dat *relationship closeness* op een juiste manier is gemeten. In zijn studie gebruikt Barnes één vraag om dit construct te meten: "How close would you say your relationship is with ..., compared with your relationship with all other businesses?". Ook deze schaal loopt van 1 tot en met 7 waarbij 1 staat voor *not at all close* en 7 voor *extremely close*.

5.2.2 Scenario's

Na dit eerste vragengedeelte volgt één van de zes mogelijke scenario's die gedeeltelijk overeenkomen met die van Bendapudi en Leone (2003). Hier volgt een beschrijving.

- Scenario 1: De respondent bezoekt de online winkel van Nike en kiest een paar schoenen. Hij/zij rondt de bestelling af en betaalt de schoenen.
- Scenario 2: De respondent bezoekt de online winkel van Nike en kiest een bepaald model schoenen. Hij/zij bepaalt het uitzicht van de schoenen zelf door de kleur van elk onderdeel van de schoenen aan te passen aan zijn/haar eigen smaak. De respondent rondt de bestelling af en betaalt de schoenen.

Bij de twee bovenstaande scenario's spelen we dus met het al dan niet deelnemen aan het productieproces (koopt de respondent een kant en klaar paar schoenen of bepaalt hij/zij het uitzicht van de schoenen zelf door de kleuren van de schoenen aan te passen?).

Vervolgens werd elk van deze twee scenario's opgedeeld in drie subscenario's waarbij werd gespeeld met het resultaat van het eindproduct (het paar schoenen). Bijvoorbeeld voor scenario 1a is het model van de schoenen goed en is de respondent van mening dat de kleuren van de schoenen veel beter meevallen dan verwacht, voor scenario 1b is het model van de schoenen goed en zijn de kleuren van de schoenen zoals de respondent had verwacht, en voor scenario 1c is het model van de schoenen goed, maar is de respondent van mening dat de kleuren van de schoenen erg tegenvallen. Dezelfde opdeling geldt voor scenario 2. Deze verschillende scenario's werden ad random onder de ondervraagden verdeeld. Elke respondent kreeg slechts één scenario voorgeschoteld.

Om de verschillende scenario's duidelijker te maken, hebben we een overzicht gemaakt in *Tabel 1*.

Tabel 1. Zes scenario's.

Resultaat Deelname	a Beter dan verwacht	b Zoals verwacht	c Slechter dan verwacht
1 Geen Deelname	Scenario 1a	Scenario 1b	Scenario 1c
2 Deelname	Scenario 2a	Scenario 2b	Scenario 2c

Om op voorhand na te gaan of deze scenario's zowel geloofwaardig als relevant zijn, werd elk scenario voorgelegd aan een 25-tal familieleden en kennissen. Analoog met Bendapudi en Leone (2003) vroegen we deze personen om de geloofwaardigheid van elk scenario aan te duiden op een 7-punten Likertschaal gaande van 1 ('helemaal niet geloofwaardig') tot en met 7 ('zeer geloofwaardig'). Ook de relevantie van elk scenario werd via een 7-punten Likertschaal gemeten waarbij 1 stond voor 'helemaal niet relevant' en 7 voor 'zeer relevant'. Alle zes scenario's doorstonden beide testen met glans. Voor geloofwaardigheid bedroeg het laagste gemiddelde voor een script 5,48 en het hoogste gemiddelde 6,16. Voor relevantie bedroeg het laagste gemiddelde voor een script dan weer 5,64 en het hoogste gemiddelde 6,02.

Daarnaast was het uiteraard ook van belang om voorafgaand te testen of de twee hoofdscenario's beduidend van elkaar werden onderscheiden wanneer we de hoeveelheid werk en moeite die de klant in het productieproces steekt, in beschouwing nemen. Ook dit werd naar analogie met Bendapudi en Leone (2003) aan de hand van een 7-punten Likertschaal gemeten, waarbij 1 stond voor 'laag' en 7 voor 'hoog'. De gemiddelde waarde voor scenario A (de respondent koopt een volledig afgewerkt paar schoenen) bedroeg 2,34, terwijl de gemiddelde waarde voor scenario B (de respondent selecteert de kleuren van de schoenen zelf) 5,34 bedroeg.

We moeten nog twee belangrijke opmerkingen maken bij de manier waarop de scenario's zijn opgesteld. Bij het ontwerpen van de verschillende scripts is enerzijds rekening gehouden met de controle over het productieproces. In sommige gevallen is het voor een klant moeilijk om zijn/haar voorkeuren uit te leggen aan of over te brengen op een werknemer. Dit kan een invloed hebben op de evaluaties van de klant wanneer deze het eindproduct in handen krijgt. In onze scenario's gaat het echter om een online winkel, waarbij de klant niet in contact komt met een werknemer van Nike. De klant selecteert zijn/haar type schoen zelf en hoeft zijn/haar voorkeuren daarbij niet over te brengen op een werknemer. Hierdoor kunnen er geen communicatieproblemen voorkomen bij het productieproces die een invloed kunnen hebben op de evaluaties van de klant voor de onderneming. Anderzijds en even belangrijk is dat de kwaliteit van het eindproduct en de al dan niet deelname van een klant aan het productieproces

onafhankelijk zijn van elkaar. In geen van de scenario's wordt bijvoorbeeld het vermoeden gewekt dat er problemen waren tijdens het productieproces. De respondent krijgt enkel mee dat het resultaat veel beter is dan verwacht, als verwacht of veel slechter is dan verwacht (Bendapudi & Leone, 2003).

Om de kans op *priming effecten* te minimaliseren hebben we bij de helft van de respondenten eerst de vragen in verband met *relationship closeness* voorgeschoteld, gevolgd door een willekeurig scenario, terwijl de andere helft van de respondenten eerst een willekeurig scenario kregen te zien en dan pas de vragen die peilden naar hun *relationship closeness*. Op die manier trachten we de mogelijkheid uit te sluiten dat de antwoorden van de respondenten te veel beïnvloed werden door een stimulus die ze daarvoor hadden gekregen. Wanneer alle respondenten bijvoorbeeld eerst het scenario kregen voorgeschoteld, zouden ze zich bij het beantwoorden van de vragen in verband met de *relationship closeness* kunnen laten beïnvloeden door het resultaat dat het eindproduct in het scenario had. De wijziging van de volgorde was ook gelijk verdeeld per scenario.

5.2.3 Realisme check

Naast de voorafgaande realisme check hebben we in de vragenlijst nog eens gepeild naar het realisme van de scenario's. Dit deden we aan de hand van twee controlevragen die ook Dabholkar en Bagozzi (2002) in hun onderzoek opnamen. Er werd de respondenten gevraagd om met de situatie die ze voorgeschoteld hadden gekregen in het achterhoofd, hun eensgezindheid met twee stellingen aan te duiden op een schaal van 1 tot en met 7, waarbij 1 stond voor *strongly disagree* en 7 voor *strongly agree*. Deze stellingen luiden als volgt: "*the situation described is realistic*" en "*I had no difficulty imagining myself in the situation*".

5.2.3 Klantevaluaties

Om het construct tevredenheid te berekenen deden we beroep op een studie van Wirtz en Lee (2003), waarin zij onderzoek hebben gedaan naar de beste meetschalen om tevredenheid te schatten. Hiervoor hielden zij rekening met de betrouwbaarheid van de metingen en de totaal verklaarde variantie. Voor ons onderzoek zullen we een meetschaal gebruiken die goed scoorde op de test van Wirtz en Lee. Deze komt uit een studie van Oliver en Bearden (1983, in Wirtz en Lee, 2003) en is een *single item* 11-puntenschaal. Aan de respondenten wordt gevraagd om hun tevredenheid aan te duiden

op een schaal van 0 tot en met 10. 0 staat hier voor *not at all satisfied* en 10 voor *extremely satisfied*.

Naast deze *single item* schaal nemen we nog een *multi-item* schaal op van Zeithaml, Berry en Parasuraman (1996) die peilt naar de toekomstige intenties van de respondenten. Dit construct bevat drie items die nagaan of de respondent mond-tot-mond reclame zou overwegen in de toekomst en twee items die vragen naar de waarschijnlijkheid of men in de toekomst nog producten van de onderneming zou aanschaffen. Er is bewezen dat deze twee eigenschappen positief gerelateerd zijn met tevredenheid (Bloch, 1986; Bitner, 1990; Patterson & Spreng, 1997). De items kan u terugvinden in de vragenlijst in bijlage 1.

5.2.4 Algemene info

Tot slot vroegen we de respondenten nog naar algemene informatie, zoals hun geslacht en geboortjaar. We verzochten hen het specifieke geboortjaar in te vullen en werkten dus niet met categorieën zoals bijvoorbeeld 18-25 jaar, 25-30 jaar, enzovoort. Op die manier kunnen we bij de verwerking van de resultaten de gemiddelde leeftijd van de ondervraagden berekenen, wat niet mogelijk zou zijn moesten we met leeftijdscategorieën werken.

Hoofdstuk 6. Onderzoekresultaten

Voor de verwerking van de data en de uitvoering van de analyses maken we gebruik van het programma SPSS. In onze vragenlijst hadden we één controlevraag opgenomen. Deze stond op een onopvallende plaats tussen de 8 stellingen van De Wulf et al. die naar de *relationship closeness* peilden. Deze controlevraag hield in dat de respondent gevraagd werd om het uiterst linkse bolletje, dat overeenkwam met *strongly disagree*, aan te duiden. Op deze manier kunnen we *random clickers* elimineren uit onze dataset. Dit zijn personen die de vragen niet of niet voldoende lezen en zich te snel door een vragenlijst willen werken, bijvoorbeeld om op een snelle manier de financiële stimulans te ontvangen.

In onze dataset van 352 personen bleken uiteindelijk 19 respondenten deze controlevraag verkeerd te hebben geantwoord. Deze 19 respondenten werden dan ook uit onze dataset verwijderd. Met de overige 333 geldige observaties hebben we onze analyses aangevat.

6.1 Voorbereidende analyses

Allereerst zullen we enkele analyses uitvoeren om na te gaan of de variabelen en constructen op de juiste manier werden gemeten. Daarnaast maken we ook al enkele analyses die het ons mogelijk moeten maken om later de hypotheses op een vlotte manier te kunnen testen.

6.1.1 Realisme checks

Allereerst dient te worden nagegaan of de scenario's als realistisch werden beschouwd door de respondenten. Dit is een belangrijke voorwaarde om conclusies te kunnen trekken uit onze latere analyses. De twee vragen die peilden naar het realisme van de scenario's luiden als volgt: "*the situation described is realistic*" en "*I had no difficulty imagining myself in the situation*" en werden op een 7-punten Likertschaal gemeten. Aan de hand van enkele *one-sample t-testen* kunnen we nagaan of de gemiddelde waarde per vraag significant verschilt van het middenpunt van de schaal (testwaarde = 4). Wanneer dit het geval is en het gemiddelde is bovendien groter dan 4, dan kunnen we spreken van realistische scenario's. Aan de hand van onderstaande tabel zullen we de resultaten voor deze testen bespreken. De betekenis van de afkortingen die u in deze en andere tabellen tegenkomt, kan u terugvinden in bijlage 2.

Tabel 2. Statistieken voor de realisme controle per scenario.

Scenario	Statistieken	The situation described is realistic	I had no difficulty imagining myself in the situation
Globaal	aantal	333	333
	gemiddelde	5.56	5.87
	stand. dev.	1.195	1.326
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 1: CP, BDV	aantal	53	53
	gemiddelde	4.75	5.34
	stand. dev.	1.314	1.531
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 2: Geen CP, BDV	aantal	55	55
	gemiddelde	5.4	5.67
	stand. dev.	1.047	1.454
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 3: CP, ZV	aantal	57	57
	gemiddelde	6	6.18
	stand. dev.	0.756	0.848
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 4: Geen CP, ZV	aantal	54	54
	gemiddelde	6.28	6.39
	stand. dev.	1.017	0.94
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 5: CP, SDV	aantal	56	56
	gemiddelde	5.59	5.7
	stand. dev.	0.89	1.4
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000
Scenario 6: Geen CP, SDV	aantal	58	58
	gemiddelde	5.34	5.91
	stand. dev.	1.433	1.418
	sig. (2-tailed)	0.000	0.000

Uit *Tabel 2* kan worden afgeleid dat globaal genomen de situaties realistisch werden bevonden door de respondenten. Ook bleken de respondenten globaal genomen geen problemen te kennen met zich in te leven in de situaties. Dit kan afgeleid worden uit de tweezijdige p-waarden die zichtbaar zijn in de tabel als sig. (2-tailed). Deze waarden zijn immers kleiner dan 0,01, waardoor gesproken kan worden van significantie op het 1% significantieniveau (s.n.). De p-waarden worden afgeleid uit de t-waarden, die getoond worden in **Tabel 14** (in bijlage 3.1) voor het globale scenario. In die tabel kunnen zowel beschrijvende statistieken als een *one-sample t-test* teruggevonden worden.

De *one-sample t-test* onderzoekt of de gemiddelden voor de realismechecks significant verschillen van de neutrale waarde van 4 (het middelpunt van de schaal). Voor de eerste realismecheck blijkt bijvoorbeeld dat de gemiddelde waarde van 5,56 (zowel zichtbaar in *Tabel 2* hierboven als in **Tabel 14** in bijlage 3.1) significant verschilt van 4 op het 1% s.n.. Dit kan worden afgeleid uit de p-waarde. Daarnaast blijkt ook uit het 95% betrouwbaarheidsinterval dat de gemiddelde waarde voor deze vraag significant verschilt van de testwaarde 4 (op het 5% s.n.). Dit interval bevat immers niet de waarde 0 en toont aan dat in 95% van de gevallen een observatie 1,44 tot 1,69 punten hoger ligt dan de waarde 4. Aangezien 5,56 groter is dan 4, kunnen we besluiten dat voor de eerste realismecheck voor de volledige dataset het gemiddelde beduidend groter is dan 4. Ook voor de tweede realismecheck kan men dezelfde conclusie trekken.

Wanneer we scenario per scenario bekijken, zien we dat ook hier ruim voldaan wordt aan de realismevereisten.

We kunnen dus besluiten dat alle scenario's goed overeenkomen met de werkelijkheid en kunnen verder gaan met onze analyses.

6.1.2 Betrouwbaarheidscontrole op de summated scales

Relationship closeness, mond-tot-mondreclame en aankoopintenties werden bevroegd aan de hand van meer dan één item. Om één waarde te krijgen voor elk van bovenstaande constructen, maken we gebruik van *summated scales*. Dit is een alternatief voor de factor score en wordt berekend door per construct de som of het gemiddelde te nemen van alle items. Vooraleer we dit doen, dient echter eerst de betrouwbaarheid van de verschillende items te worden nagegaan aan de hand van Cronbach's Alpha (Janssens, Wijnen, De Pelsmacker & Van Kenhove, 2008).

Tabel 3. Cronbach's Alpha per soort klantevaluatie.

Klantevaluatie	Cronbach's Alpha	Aantal items
Rel. Quality	0.953	8
WOM	0.95	3
Purchase int.	0.941	2

In *Tabel 3* vinden we de waarden voor Cronbach's Alpha terug. Alle waarden zijn groter dan 0,80, wat volgens het boek van Janssens et al. (2008) betekent dat het weglaten van één of meerdere items van de schaal met als doel het verhogen van Cronbach's

Alpha niet nodig is. De *summated scales* mogen met andere woorden aan de hand van de huidige items worden berekend.

Dit geldt trouwens voor elk item van de drie schalen. De Cronbach's Alpha na de eliminatie van eender welk item van een construct is lager dan de bijbehorende Cronbach's Alpha in Tabel 3. We kunnen dus besluiten dat de betrouwbaarheid van de *summated scales* is bewezen en dat alle items mogen worden opgenomen om de *summated scale* te berekenen. Wij hebben gekozen om in onze verdere analyses gebruik te maken van het gemiddelde van de items per schaal, en dus niet van de som.

6.1.3 Correlaties

Vervolgens gaan we na of de schalen die ongeveer hetzelfde zouden moeten meten, voldoende overeenkomen. Dit is het geval voor de *relationship closeness* schalen van De Wulf en Barnes, en voor de klantevaluatieschalen tevredenheid, mond-tot-mondreclame en aankoopintenties. De controles voeren we uit aan de hand van de correlaties.

Tabel 4. Correlaties relationship closeness maatstaven.

Correlaties	Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Rel. Closeness (Barnes)
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	1	,765**
Rel. Closeness (Barnes)	,765**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Uit bovenstaande tabel lezen we af dat de correlatie tussen de twee verschillende *relationship closeness* schalen van De Wulf en Barnes 0,765 bedraagt en significant is op het 1% s.n.. Aangezien dit een vrij hoge correlatie is, kunnen we besluiten dat de twee schalen vrij goed overeenkomen. Aangezien beide schalen ongeveer hetzelfde meten, zullen we voor onze verdere analyses dan ook enkel gebruik maken van de schaal van De Wulf.

Tabel 5. Correlaties klantevaluaties.

Correlaties	Level of satisfaction	WOM gemiddeld	Purchase intentions gemiddeld
Level of satisfaction	1	,797**	,732**
WOM gemiddeld	,797**	1	,856**
Purchase intentions gemiddeld	,732**	,856**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Wanneer we vervolgens de correlaties tussen de drie klantevaluatieschalen nakijken, zien we ook hier dat er vrij hoge correlaties aanwezig zijn. Tevredenheid en mond-tot-

mondreclame zijn voor 79,70% gecorreleerd. Aankoopintenties vertoont dan weer voor 73,20% correlatie met tevredenheid en zelfs 85,60% met mond-tot-mondreclame. Alle correlaties zijn bovendien significant op het 1% s.n.. Hoewel deze drie constructen niet exact hetzelfde meten, zouden ze wel een zekere mate van verbondenheid moeten vertonen, wat hiermee dus is bewezen.

6.1.4 Relationship closeness voor en na

Zoals we in ons onderzoeksopzet hebben aangehaald, hebben we ongeveer de helft van de respondenten de vragen over hun *relationship closeness* voor ze het scenario hadden gelezen, laten beantwoorden, en de helft er na. Dit met het oog op het controleren op *priming* effecten. Om na te gaan of we in ons opzet zijn geslaagd, onderzoeken we via onafhankelijke sample t-testen de verschillen in *relationship closeness* tussen deze twee groepen respondenten.

Tabel 6. Relationship closeness: voor scenario vs. na scenario.

Scenario	Statistiek	Relationship Closeness (De Wulf)		Relationship Closeness (Barnes)	
		Voor scenario	Na scenario	Voor scenario	Na scenario
Globaal	n	172	161	172	161
	Mean	4.58	4.67	4.19	4.09
	s.d.	1.357	1.284	1.535	1.389
	t-waarde	-0.580		0.653	
Scenario 1: CP, DBV	n	26	27	26	27
	Mean	4.29	5.19	4.04	4.52
	s.d.	1.559	1.007	1.455	1.282
	t-waarde	-2,503**		-1.275	
Scenario 2: Geen CP, BDV	n	27	28	27	28
	Mean	4.98	4.42	4.81	3.79
	s.d.	1.431	1.111	1.570	1.166
	t-waarde	1.603		2,767***	
Scenario 3: CP, ZV	n	30	27	30	27
	Mean	4.3	5.09	3.77	4.04
	s.d.	1.133	1.093	1.251	1.344
	t-waarde	-2,681***		-0.787	
Scenario 4: Geen CP, ZV	n	28	26	28	26
	Mean	5.06	4.72	4.5	4.27
	s.d.	1.052	1.489	1.453	1.614
	t-waarde	0.992		0.553	
Scenario 5: CP, SDV	n	30	26	30	26
	Mean	4.92	4.15	4.6	3.81
	s.d.	1.1	1.328	1.303	1.575
	t-waarde	2,379**		2,060**	
Scenario 6: Geen CP, SDV	n	31	27	31	27
	Mean	4	4.42	3.52	4.11
	s.d.	1.523	1.398	1.786	1.311
	t-waarde	-1.081		-1.458	

In Tabel 6 vinden we voor de twee *relationship closeness* schalen per scenario het aantal observaties, het gemiddelde, de standaardafwijking en de t-waarde terug. Bovendien zijn de respondenten ook opgedeeld in een groep die de *relationship closeness* vragen voor het scenario te hebben gelezen, invulden, en een groep die deze vragen invulden na het scenario te hebben gelezen. In de tabel worden deze groepen respectievelijk weergegeven door 'voor scenario' en 'na scenario'.

Voor de schaal van Barnes merken we significante verschillen voor scenario 2 (op het 1% s.n.) en scenario 5 (op het 5% s.n.). Dit betekent dat de gemiddeldes van de groep

respondenten 'voor scenario' en de groep respondenten 'na scenario' beduidend van elkaar verschillen. Voor scenario 2 ligt de gemiddelde *closeness* significant lager voor de groep die eerst het scenario kregen te lezen, in vergelijking met de respondenten die eerst de vragen over *relationship closeness* moesten invullen, alvorens ze het scenario kregen te zien.

Ook voor scenario 5 is het gemiddelde voor de groep 'na scenario' beduidend lager dan voor de groep 'voor scenario' (op het 5% s.n.). Er is echter geen duidelijk patroon merkbaar dat zou kunnen verklaren waarom deze verschillen er zijn. Voor de overige scenario's zijn er namelijk geen significante verschillen merkbaar.

Wanneer we naar de schaal van De Wulf kijken, merken we wel een patroon op. Voor de drie scenario's waarbij sprake is van co-productie zijn er significante verschillen merkbaar tussen de gemiddeldes van de groepen 'voor scenario' en 'na scenario'. Respondenten uit deze laatste groep gaven in vergelijking met respondenten uit de eerste groep beduidend hogere waarden voor hun band met de onderneming wanneer het eindproduct beter of zoals verwacht bleek te zijn (op respectievelijk het 5% en 1% s.n.). Wanneer het eindproduct slechter dan verwacht was, scoorden de respondenten uit de groep 'na scenario' dan weer beduidend lager qua band met de onderneming dan de groep 'voor scenario' (op het 5% s.n.). Wanneer respondenten zich in een situatie bevinden waarbij ze samenwerken met een onderneming, blijkt het eindresultaat dus belangrijk te zijn voor de score die zij geven voor hun band met Nike ten opzichte van alle andere sportmerken (volgens de schaal van De Wulf).

Om na te gaan of dit grote gevolgen heeft voor onze verdere analyses, hebben we in *Tabel 7* de *effect sizes* per schaal berekend voor elk scenario. Een *effect size* is een maatstaf voor de grootte van het verschil tussen twee groepen. Een *effect size* wordt meestal berekend door het verschil tussen de gemiddeldes van twee groepen te delen door hun samengevoegde standaardafwijking. Hieronder vindt u de formulevorm terug die men dient te gebruiken voor de berekening van een samengevoegde standaardafwijking s en bijhorende *effect size* d .

$$s = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

$$d = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s}$$

n_1 = aantal observaties voor groep 1

n_2 = aantal observaties voor groep 2

s_1 = standaardafwijking groep 1

s_2 = standaardafwijking groep 2

\bar{x}_1 = gemiddelde waarde voor groep 1

\bar{x}_2 = gemiddelde waarde voor groep 2

Een *effect size* geeft het aantal standaardafwijkingen verschil aan die er tussen de gemiddeldes van beide groepen zijn. Het voordeel van het gebruik van *effect sizes* in ten opzichte van het gebruik van andere statistische significantiemaatstaven is dat *effect sizes* niet de statistische significantie nagaan, maar onderzoeken of een effect praktische relevantie heeft (Cohen, 1988).

Tabel 7. Effect sizes voor relationship closeness.

Scenario	Relationship Closeness (De Wulf)		Relationship Closeness (Barnes)	
	d	s	d	s
Globaal	-0.06807	1.32222	0.06820	1.46624
Scenario 1: CP, DBV	-0.68857	1.30705	-0.35048	1.36954
Scenario 2: Geen CP, BDV	0.43817	1.27803	0.73964	1.37906
Scenario 3: CP, ZV	-0.70898	1.11427	-0.20837	1.29580
Scenario 4: Geen CP, ZV	0.26545	1.28084	0.15008	1.53252
Scenario 5: CP, SDV	0.63589	1.21090	0.55039	1.43535
Scenario 6: Geen CP, SDV	-0.28644	1.46629	-0.37264	1.58329

Voor de schaal van De Wulf zien we voor de drie scenario's met co-productie een medium *effect size*. Als voorbeeld nemen we de *effect size* voor scenario 1. Deze bedraagt -0,68857 en de absolute waarde is dus groter dan 0,5. Vanaf 0,8 spreken we van een grote *effect size*, maar dat is hier nog niet het geval. De waarde -0,68857 wil zeggen dat voor scenario 1 de gemiddelde waarde voor *relationship closeness* van de groep 'na scenario' 0,68857 standaardafwijkingen hoger ligt dan de gemiddelde waarde voor *relationship closeness* van de groep 'voor scenario'. Dit komt overeen met de gemiddeldes uit Tabel 6, die voor dit scenario beduidend hoger zijn voor de groep 'na scenario'.

Ook de overige *effect sizes* komen overeen met de significante verschillen uit Tabel 6. Het verschil tussen voor- en nameting is echter niet consistent significant over de

scenario's en evenmin over de twee gebruikte schalen. We kunnen dus moeilijk zeggen of de voor- of nameting een belangrijke invloed hebben voor de waarde van *relationship closeness*. De significante verschillen die we ontdekten hebben echter ook slechts een medium *effect size*. Daarom mogen we veronderstellen dat hoewel sommige verschillen statistisch significant zijn, deze verschillen praktisch gezien niet zo relevant zijn.

6.1.5 Mediaansplit

Om de subhypotheses te testen, is het belangrijk dat we klanten met een nauwe band scheiden van klanten met geen of een minder nauwe band met de onderneming. Dit doen we aan de hand van een mediaansplit. Per scenario kijken we wat de waarde van de middelste waarneming voor *relationship closeness* is op de schaal van De Wulf. In onderstaande tabel kan u de mediaan per scenario terugvinden.

Tabel 8. Mediaan per scenario op basis van *relationship closeness*.

Scenario	Mediaan op basis van <i>relationship closeness</i> (De Wulf)
Scenario 1	5.000
Scenario 2	4.875
Scenario 3	4.750
Scenario 4	5.125
Scenario 5	4.875
Scenario 6	4.500

Op basis van deze mediaan verdelen we onze respondenten per scenario in twee ongeveer even grote groepen. De respondenten die hoger dan de mediaan scoren op *relationship closeness*, beschouwen we in ons verder onderzoek als de respondenten met een nauwe band met de onderneming. De respondenten die een lagere score dan de mediaan hebben voor *relationship closeness*, horen bij de groep die geen of een minder nauwe band heeft met de onderneming.

6.2 Beschrijvende statistieken

In dit onderdeel bekijken we wat algemene informatie over respondenten. Op die manier krijgen we wat meer voeling met de dataset en kunnen we beter inschatten welke mensen onze vragenlijst hebben ingevuld.

6.2.1 Leeftijd

Voor de variabele leeftijd worden in Tabel 9 beschrijvende statistieken weergegeven. Globaal genomen blijkt de gemiddelde leeftijd 31,5 jaar te bedragen voor personen die nauw betrokken zijn met het bedrijf terwijl dit 30 jaar is voor personen die niet nauw betrokken zijn met de onderneming. De oudste respondent in de dataset is 67 jaar oud, de jongste is 18 jaar oud.

Tabel 9. Beschrijvende statistieken per scenario voor leeftijd.

Beschrijvende statistieken per scenario: leeftijd						
Scenario	Closeness	aantal	minimum	maximum	gemiddelde	standaarddeviatie
Globaal	Close	167	18	67	31.47	11.21
	Not close	166	19	66	30.23	8.32
Scenario 1: CP, BDV	Close	27	20	62	34.67	11.65
	Not close	26	22	45	30.88	6.81
Scenario 2: Geen CP, BDV	Close	27	18	62	27.7	10.38
	Not close	28	19	66	30.25	11.47
Scenario 3: CP, ZV	Close	27	19	52	29.7	8.45
	Not close	30	19	48	28.47	7.42
Scenario 4: Geen CP, ZV	Close	27	18	65	35.37	12.72
	Not close	27	22	61	31.41	8.67
Scenario 5: CP, SDV	Close	29	19	52	29.72	8.37
	Not close	27	19	53	29.85	8.37
Scenario 6: Geen CP, SDV	Close	30	18	67	31.73	13.47
	Not close	28	19	49	30.75	6.65

Op het eerste zicht lijken de verschillende leeftijden vertegenwoordigd in de verschillende scenario's en in de subgroepen 'close' en 'not close'. De minimumleeftijd ligt voor elk scenario en elke subgroep rond de 20 jaar. De maximumleeftijd kan wel redelijk verschillen per subgroep, maar voor de grote meerderheid ligt deze wel boven de 50 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt voor elke subgroep, op enkele uitzonderingen na, rond de 30 jaar.

6.2.2 Geslacht

Tabel 10 geeft een indicatie hoe de mannen en vrouwen verdeeld zijn tussen de verschillende scenario's. Uit de kolom aantal kan afgeleid worden dat globaal genomen bijna dubbel zo veel mannen (221) deelnamen aan de enquête dan vrouwen (112).

Tabel 10. Beschrijvende statistieken per scenario voor geslacht.

Beschrijvende statistieken per scenario: geslacht			
Scenario	geslacht	aantal	totaal
Globaal	Man	221	333
	Vrouw	112	
Scenario 1: CP, BDV	Man	30	53
	Vrouw	23	
Scenario 2: Geen CP, BDV	Man	39	55
	Vrouw	16	
Scenario 3: CP, ZV	Man	34	57
	Vrouw	23	
Scenario 4: Geen CP, ZV	Man	33	54
	Vrouw	21	
Scenario 5: CP, BDV	Man	42	56
	Vrouw	14	
Scenario 6: Geen CP, BDV	Man	43	58
	Vrouw	15	

Deze dominantie van mannelijke respondenten zet zich voort over de verschillende scenario's. Voor elk beschreven situatie zijn er meer mannelijke respondenten dan vrouwelijke.

6.3 Hypothese testen

Om onze hypothesen te testen maken we een opdeling tussen de drie mogelijke uitkomsten van de samenwerking. Deze worden elk apart nog eens opgesplitst in co-productie en geen co-productie. De testen gebeuren aan de hand van de drie klantevaluatievariabelen tevredenheid, mond-tot-mondreclame en aankoopintenties.

6.3.1 Hoofdhypothese testen

De bespreking van de testen van de drie hoofdhypothesen zullen we doen aan de hand van Tabel 11. Dit is een samenvattende tabel voor de verschillende *independent sample t-testen* (co-productie versus geen co-productie) die we hebben uitgevoerd voor elke klantevaluatie per eindresultaat. Deze *independent sample t-testen* kan u terugvinden in bijlage 3.1. Om deze hypothesen te testen, hebben we gebruik gemaakt van de gehele dataset.

Tabel 11. Resultaten van de t-testen voor de hoofdhypotheses.

Klantevaluatie	Eindresultaat BDV			Eindresultaat ZV			Eindresultaat SDV		
	Resultaten t-test H1: klantevaluatie(geen CP) > klantevaluatie(CP)			Resultaten t-test H2: klantevaluatie(geen CP) = klantevaluatie(CP)			Resultaten t-test H3: klantevaluatie(geen CP) = klantevaluatie(CP)		
	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde
Tevredenheid	Mean = 8,02	Mean = 8,11	-0,29	Mean = 8,72	Mean = 8,40	1,046	Mean = 3,67	Mean = 3,77	-0,221
	n = 55	n = 53		n = 54	n = 57		n = 58	n = 56	
	s.d. = 1,967	s.d. = 1,396		s.d. = 1,420	s.d. = 1,761		s.d. = 2,282	s.d. = 2,328	
WOM	Mean = 5,12	Mean = 5,34	-1,009	Mean = 5,44	Mean = 5,35	0,442	Mean = 3,32	Mean = 3,45	-0,496
	n = 55	n = 53		n = 54	n = 57		n = 58	n = 56	
	s.d. = 1,282	s.d. = 0,948		s.d. = 1,087	s.d. = 1,140		s.d. = 1,336	s.d. = 1,347	
Koopintentie	Mean = 5,09	Mean = 5,38	-1,105	Mean = 5,37	Mean = 5,11	1,003	Mean = 3,36	Mean = 3,42	-0,200
	n = 55	n = 53		n = 54	n = 57		n = 58	n = 56	
	s.d. = 1,596	s.d. = 1,051		s.d. = 1,282	s.d. = 1,405		s.d. = 1,41	s.d. = 1,65	

Wanneer we naar de kolom 'eindresultaat beter dan verwacht' in Tabel 11 kijken, kan worden afgeleid dat de nulhypothese die stelt dat de gemiddelde klantevaluatie van 'geen co-productie'-klanten gelijk is aan het gemiddelde klantevaluatie van 'co-productie'-klanten voor geen enkele klantevaluatie variabele kan worden verworpen. De absolute t-waarden voor tevredenheid, mond-tot-mondreclame en koopintenties zijn immers stuk voor stuk kleiner dan 1,96. Deze waarde dient te worden overschreden om een nulhypothese te mogen verwerpen bij een tweezijdige test. Dit kan men ook afleiden wanneer men naar het 95% betrouwbaarheidsinterval kijkt (zie resultaat = 1 in Tabel 31, Tabel 32 en Tabel 33 in bijlage 4.1). Dit interval bevat namelijk de waarde 0. Wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht is er dus geen significant verschil qua klantevaluatie merkbaar tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces. H_1 wordt dus voor geen enkele klantevaluatie variabele ondersteund.

Ook voor de eindresultaten 'zoals verwacht' en 'slechter dan verwacht' zijn de absolute t-waarden te laag om de nulhypothese te kunnen verwerpen. Dit betekent dat H_2 en H_3 , die respectievelijk voor een eindresultaat zoals verwacht en een eindresultaat slechter dan verwacht, stellen dat klanten die deelnemen aan het productieproces even tevreden zijn als klanten die niet deelnemen aan het productieproces, wel worden ondersteund.

Hoewel 2 van de 3 hoofdhypotheses worden ondersteund, is er geen sprake van een vertoning van *self-serving bias* van een klant ten opzichte van Nike. Daarvoor diende ook H_1 te worden ondersteund.

Hoewel er dus geen sprake is van *self-serving bias*, zullen we toch verder gaan met onze analyses en nagaan of er significante verschillen merkbaar zijn wanneer we onze dataset

opdelen in klanten met een nauwe band en klanten met een minder nauwe band met de onderneming.

6.3.2 Subhypotheses testen

6.3.2.1 Close

De eerste subhypotheses die we testen zijn die voor klanten met een nauwe band met Nike. Ook om deze hypothesen te testen, hebben we een samenvattende tabel gemaakt, namelijk *Tabel 12*. Om deze tabel samen te stellen hebben we dus enkel beroep gedaan op klanten met een nauwe band met Nike. Vervolgens hebben we gelijkaardige testen uitgevoerd als voor de hoofdhypothesen (onafhankelijke sample t-testen). Meer gedetailleerde resultaten van de t-testen kan u terugvinden in de tabellen in bijlage 4.2.

Tabel 12. Resultaten van de t-testen voor de subhypothesen: close.

Klantevaluatie	Eindresultaat BDV			Eindresultaat ZV			Eindresultaat DV		
	Resultaten t-test H _{1x} : klantevaluatie (geen CP) vs klantevaluatie (CP)			Resultaten t-test H _{2x} : klantevaluatie (geen CP) vs klantevaluatie (CP)			Resultaten t-test H _{3x} : klantevaluatie (geen CP) vs klantevaluatie (CP)		
	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde
Tevredenheid	Mean 3,89	Mean 3,70	0,516	Mean 3,37	Mean 3,96	1,872*	Mean 2,47	Mean 2,38	0,152
	n 27	n 27		n 27	n 27		n 30	n 29	
	s.d. 1,423	s.d. 1,203		s.d. 0,792	s.d. 0,808		s.d. 0,833	s.d. 0,513	
WOM	Mean 5,93	Mean 5,88	0,232	Mean 5,01	Mean 5,69	1,274	Mean 3,99	Mean 4,08	-0,297
	n 27	n 27		n 27	n 27		n 30	n 29	
	s.d. 0,839	s.d. 0,723		s.d. 0,865	s.d. 0,982		s.d. 0,153	s.d. 0,217	
Koopintentie	Mean 6,24	Mean 5,83	1,933*	Mean 6,02	Mean 5,80	0,894	Mean 2,18	Mean 2,22	-0,111
	n 27	n 27		n 27	n 27		n 30	n 29	
	s.d. 0,626	s.d. 0,899		s.d. 0,790	s.d. 0,021		s.d. 0,178	s.d. 0,623	

Voor de klantevaluaties tevredenheid en mond-tot-mondreclame zijn er geen significante verschillen waargenomen tussen de gemiddeldes voor klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces. Voor deze twee evaluatiemaatstaven kan de nulhypothese met andere woorden niet worden verworpen. De gemiddelde koopintenties tussen klanten die co-creëren en klanten die niet co-creëren blijkt echter wel vrij beduidend te verschillen (op het 10% s.n.). Wat betreft deze variabele kan de nulhypothese dus wel worden verworpen en kan worden gesteld dat co-creërende klanten met een nauwe band met Nike lager scoren dan niet co-creërende klanten met een nauwe band met Nike. Hypothese H_{1x} wordt dus enkel voor de variabele koopintenties ondersteund.

Ook subhypothese H_{2x} wordt gedeeltelijk ondersteund. Wanneer het eindresultaat overeenkomt met wat men verwachtte, blijken er voor klanten met een nauwe band met

Nike zowel voor mond-tot-mondreclame als voor koopintenties geen significante verschillen te zijn tussen co-creërende klanten en niet co-creërende klanten. Dit komt overeen met hetgeen wij hadden verwacht. Voor tevredenheid komt er echter wel een vrij beduidend verschil naar voren (op het 10% s.n.). Wanneer een klant niet deelneemt aan het productieproces geeft hij een hogere tevredenheidsscore voor de onderneming dan wanneer een klant wel deelneemt aan het productieproces. H_{2x} wordt dus ondersteund voor klantevaluatiemaatstaven mond-tot-mondreclame en koopintenties, maar niet voor tevredenheid.

In het geval het eindresultaat slechter is dan verwacht, worden er geen significante verschillen waargenomen tussen de gemiddelde evaluatiemaatstaven van klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces (absolute t-waardes zijn allemaal kleiner dan 1,96). Subhypothesen H_{3x} wordt dus niet ondersteund.

6.3.2.2 Not close

Tot slot dienen we dezelfde methode te gebruiken voor de groep klanten die geen of een minder nauwe band hebben met Nike. De gedetailleerde gegevens van de onafhankelijke sample t-testen kan u terugvinden in bijlage 4.3. *Tabel 13* geeft een overzicht van de belangrijkste waarden.

Tabel 13. Resultaten van de t-testen voor de subhypothesen: not close.

Klantevaluatie	Eindresultaat BDV			Eindresultaat ZV			Eindresultaat SDV		
	Resultaten t-test H1y: klantevaluatie(geen CP) > klantevaluatie(CP)			Resultaten t-test H2y: klantevaluatie(geen CP) = klantevaluatie(CP)			Resultaten t-test H3y: klantevaluatie(geen CP) = klantevaluatie(CP)		
	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde	Geen CP	CP	t-waarde
Tevredenheid	Mean = 7.18	Mean = 7.50	-0.682	Mean = 8.07	Mean = 7.90	0.337	Mean = 2.82	Mean = 3.11	-0.486
	n = 28	n = 26		n = 27	n = 30		n = 28	n = 27	
	s.d. = 2.074	s.d. = 1.334		s.d. = 1.615	s.d. = 2.203		s.d. = 2.435	s.d. = 1.948	
WOM	Mean = 4.35	Mean = 4.78	-1.582	Mean = 4.88	Mean = 5.04	-0.571	Mean = 2.61	Mean = 2.77	-0.512
	n = 28	n = 26		n = 27	n = 30		n = 28	n = 27	
	s.d. = 1.156	s.d. = 0.832		s.d. = 0.996	s.d. = 1.199		s.d. = 1.148	s.d. = 1.147	
Koopintentie	Mean = 3.98	Mean = 4.90	-2.728***	Mean = 4.72	Mean = 4.50	0.599	Mean = 2.48	Mean = 2.56	-0.239
	n = 28	n = 26		n = 27	n = 30		n = 28	n = 27	
	s.d. = 1.456	s.d. = 1.000		s.d. = 1.361	s.d. = 1.432		s.d. = 1.076	s.d. = 1.204	

In het geval dat het eindresultaat beter is dan verwacht, blijkt er enkel voor de gemiddelde koopintenties een zeer significant verschil te zijn (op het 1% s.n.). Respondenten die een minder nauwe band hebben met Nike en samenwerken met Nike lijken meer geneigd om in de toekomst nog aankopen te doen bij Nike dan klanten met een minder nauwe band met Nike die niet deelnemen aan het productieproces. Dit is net

het omgekeerde van wat we hadden verwacht en in subhypothese H_{1y} hadden verwoord. Deze subhypothese wordt dus enkel ondersteund voor de klantevaluatiemaatstaven tevredenheid en mond-tot-mondreclame.

Wat betreft de eindresultaten 'zoals verwacht' en 'slechter dan verwacht' kunnen we kort zijn. Geen enkele t-waarde geeft een significant verschil aan tussen de gemiddelde evaluatiemaatstaven. Subhypothesen H_{2y} en H_{3y} worden dus volledig ondersteund.

Hoofdstuk 7. Conclusies

De resultaten van ons onderzoek zijn nogal uiteenlopend. Allereerst werd er geen bewijs gevonden van de aanwezigheid van *self-serving bias* in een klant-bedrijfsrelatie. Waar wij verwacht hadden dat bij een beter resultaat dan verwacht klanten die deelnemen aan het productieproces een deel van de eer voor zichzelf zouden opstrijken, terwijl klanten die niet deelnemen aan het productieproces alle eer aan de retailer zouden laten, blijkt dit niet het geval te zijn. Uit onze analyses komt naar voren dat er voor geen enkel eindresultaat een significant verschil qua klantevaluatie merkbaar is tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die hier niet aan deelnemen. Het antwoord op onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook dat er, alleszins volgens ons onderzoek, geen *self-serving bias* voorkomt bij klanten die deelnemen aan het productieproces. Uiteraard dienen er enkele bemerkingen te worden gemaakt wanneer we deze conclusie formuleren. Deze komen terug in hoofdstuk 8.

Hoewel er geen indicatie van aanwezigheid van *self-serving bias* was, hebben we toch nog analyses uitgevoerd om na te gaan of dit ook gold voor klanten met een nauwe band met Nike en klanten met een minder nauwe band met Nike afzonderlijk. Hiervoor deelden we de dataset per scenario op basis van de *relationship closeness* op in twee gelijke delen. Het deel met een hogere score dan de mediaan gaven we het label 'klant met een nauwe band' en het deel met een lagere score dan de mediaan kreeg het label 'klant met een minder nauwe band'. Op deze manier konden we onze subhypotheses testen.

Hypothese H_{1x} werd enkel bevestigd voor koopintenties (op het 10% s.n.). Wanneer klanten een nauwe band met Nike hebben en het eindresultaat is beter dan verwacht, dan zal een klant die deelneemt aan het productieproces lagere koopintenties hebben dan een klant die niet deelneemt aan het productieproces. Evaluatiemaatstaven tevredenheid en mond-tot-mondreclame vertoonden geen significante verschillen tussen klanten die wel en klanten die niet deelnemen aan het productieproces.

Wanneer het eindresultaat is zoals verwacht, vonden we geen significante verschillen tussen de co-productie- en de niet-co-productie-groepen terug in de gemiddelde waarden voor mond-tot-mondreclame en koopintenties wanneer klanten een nauwe band met de onderneming hebben. Voor tevredenheid bleken onder de voorwaarden van een nauwe band en het eindresultaat zoals verwacht, niet co-creërende klanten een hogere score te geven dan co-creërende klanten. Dit verschil was echter maar nipt

beduidend op het 10% s.n. en het is daarom minder belangrijk om van naderbij te bekijken.

Klanten met een nauwe band met Nike vertoonden, in tegenstelling tot onze subhypothese, geen significante verschillen in hun gemiddelde evaluatiemaatstaven. Dit zou er op kunnen wijzen dat klanten met een nauwe band met een retailer toch nalaten om bij een slechter dan verwacht eindresultaat hun deel van de verantwoordelijkheid hiervoor te nemen. We hebben echter te weinig informatie om hier verdere conclusies uit te trekken.

Misschien wel het opmerkelijkste resultaat vinden we voor klanten met een minder nauwe band met Nike. Wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht, blijken klanten die deelnemen aan het productieproces beduidend meer koopintenties te hebben dan klanten die niet deelnemen aan het productieproces. Het is mogelijk dat wanneer klanten goede ervaringen hebben met hun deelname aan het productieproces, de smaak te pakken hebben en meer geneigd zijn om ook in de toekomst nog samen te werken met de onderneming, en bijgevolg dus ook hogere aankoopintenties hebben. Waarom dit echter wel zo is bij klanten met een minder nauwe band met Nike en niet bij klanten met een nauwe band met Nike, blijft voorlopig moeilijk te bepalen.

Koopintenties blijkt dus de evaluatiemaatstaf die het meest gevoelig is aan co-productie of niet. Dit is echter alleen het geval wanneer het resultaat beter is dan verwacht. Een verder onderzoek naar deze variabele kan daarom aangewezen zijn.

Hoofdstuk 8. Kritische reflectie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Hoewel we kunnen zeggen dat *self-serving bias* niet voorkomt in klant-bedrijfsrelaties, blijft het gissen naar de reden waarom dit zo is. Hoe komt het dat wanneer het eindresultaat beter is dan verwacht, de gemiddelde klantevaluaties niet beduidend verschillen tussen klanten die deelnemen aan het productieproces en klanten die niet deelnemen aan het productieproces? Nemen klanten die hier wel aan deelnemen dan toch geen verantwoordelijkheid op voor het betere eindresultaat? Of hebben klanten die hier niet aan deelnemen, hoe raar het ook mag klinken, toch het gevoel dat ze aanspraak maken op een deel van de eer? Ligt het antwoord misschien ergens in het midden? Op deze vragen krijgen we in dit onderzoek geen antwoord en dit vormt dan ook een mogelijke aanbeveling voor toekomstig onderzoek.

De reden voor de afwezigheid van *self-serving bias* kan mogelijk ook liggen in onze keuze voor de retailer, al of niet in combinatie met het land waar we de vragenlijsten verdeelden. Nike is namelijk een immens bekend merk, over de hele wereld, maar toch vooral in de Verenigde Staten. Daarnaast heeft Nike in het algemeen een goede reputatie. De perceptie van deze onderneming kan bij de klanten daarom een invloed hebben gehad op de verdeling van de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Door het goede beeld dat Nike bij de meeste mensen oproept, geeft men Nike misschien meer eer voor een goed eindresultaat en minder schuld voor een slecht eindresultaat. Het is daarom mogelijk dat we voor ons onderzoek een te grote naam hebben gekozen als retailer. Het is daarom zeker de moeite om in de toekomst andere, minder bekende retailers te gebruiken als voorbeeld om na te gaan of men dan andere resultaten verkrijgt.

De voornaamste beperking in dit onderzoek is misschien wel de iets te kleine *sample size*. Hoewel Hair et al. (2010) spreekt van een minimum aantal observaties van 20 per cel, is het toch beter dat je er minstens 30 per cel hebt. Door een fout in de registratie van sommige vragenlijsten komen we hier in de meeste gevallen net niet aan.

Een rechtstreeks gevolg van de vrij kleine *sample size* is dat we ons eerste idee om klanten op te delen in close of niet close, moesten laten varen. Voor onze subhypotheses was het belangrijk dat we klanten per scenario opdeelden in klanten met een nauwe band met Nike en klanten met een minder nauwe band met Nike. Ons eerste plan was om bijvoorbeeld de respondenten in de top 25% qua scores op *relationship closeness* het

label 'close' te geven en de respondenten die bij de laagste 25% scoorden op *relationship closeness* het label 'niet close' te geven. Op basis van deze verdeling hadden we dan de subhypotheses kunnen testen. Voor dit deel van ons onderzoek is de middenmoot qua nauwe band met de onderneming namelijk minder belangrijk. Ze vormen een aanzienlijk percentage van de sample en kunnen daardoor de resultaten beïnvloeden. Voor dit idee door te zetten beschikten we echter over te weinig observaties.

Tot slot bleek er bij de berekening van de *effect sizes* in *Tabel 7* een patroon te zitten voor de *relationship quality* schaal van De Wulf. Voor de scenario's waarbij er sprake was van co-productie bleken de respondenten die eerst het scenario kregen te lezen een meer dan middelmatig significante hogere score te geven voor hun band met de onderneming. Aangezien de praktische relevantie slechts middelmatig scoorde, hebben we hier verder niet veel aandacht aan geschonken. Toch is het aangewezen om hier in de toekomst uitgebreider onderzoek naar te doen om na te gaan of dit een rol speelt bij de verdere analyses.

Lijst van geraadpleegde werken

Wetenschappelijke artikels

Auh, S. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83 (3), pp. 359-370.

Barnes, J.G. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology & Marketing*, 14 (8), pp. 765-790.

Baumeister, R.F., Smart, L., & Boden, J.M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, pp. 5-33.

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

Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services – Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the academy of marketing science*, 23 (Fall), pp. 236-245.

Berscheid, E., Snyder, M., & Omoto, A.M. (1989). The relationship closeness inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 57 (5), pp. 792-807.

Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, 54 (2), pp. 69-82.

Bloch, P.H. (1986). The product enthusiast: Implications for marketing strategy. *Journal of marketing*, 3, pp. 51-62.

Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 15, pp. 68-80.

Campbell, W.K., Sedikides, C., Reeder, G.D., & Elliot, A.J. (1998). The self-serving bias in relational context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), pp. 378-386.

Campbell, W.K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of general psychology*, 3 (1), pp. 23-43.

Campbell, W.K., Sedikides, C., Reeder, G.D., & Elliot, A.J. (2000). Among friends? An examination of friendship and the self-serving bias. *British Journal of Social Psychology*, 39, pp. 229-239.

Chan, K.W., Yim, C.K., & Lam, S.S.K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, 74, pp. 48-64.

Dabholkar, P.A., & Bagozzi, R.P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the academy of marketing science*, 30 (3), pp. 184-201.

De Wulf, K, Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of marketing*, 65 (4), pp. 33-50.

Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36, pp. 97-108.

Fiorentino, A. (2005). Budget hotels: Not just minor hospitality products. *Tourism management*, 16 (6), pp. 455-462.

Garbarino, E., & Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63 (April), pp. 70-87.

Greenberg, J., Pyszczynski, T.A., & Solomon, S. (1982). The self-serving attributional bias: Beyond self-presentation. *Journal of experimental social psychology*, 18, pp. 56-67.

Guo, L., & Ng, I. (2011). The co-production of equipment-based services: An interpersonal approach. *European management journal*, 29 (1), pp. 43-50.

Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. A global perspective*. Pearson, New Jersey, 800p.

Heide, M., & Olsen, S.O. (2011). Co-production and time use. Influence on product evaluation. *Appetite*, 56 (1), pp. 135-142.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International journal of service industry management*, 15 (5), pp. 460-478.

Javalgi, R.R.G., & Moberg, C.R. (1997). Service loyalty: Implications for service providers. *Journal of services marketing*, 11 (3), pp. 165-179.

Kamakura, W.A., Mittal, V., Rosa, de F., & Mazzon, J.A. (2002). Assessing the service-profit chain. *Marketing Science*, 21 (3), pp. 294-317.

Kelley, S.W., Donnelly, J.H., & Skinner, S.J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of retailing*, 66 (3), pp. 315-335.

Knee, C.R., & Zuckerman, M. (1996). Causality orientations and the disappearance of the self-serving bias. *Journal of research in personality*, 30, pp. 76-87.

Lovelock, C.H. & Young, R.F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review* 57 (3), 63-71.

Michel, S., Brown, S.W., & Gallan, A.S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: Deploying a service-dominant logic. *Journal of the academy of marketing science*, 36, pp. 54-66.

Miller, D.T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, 82, pp. 213-225.

Mills, P.K., & Morris, J.H. (1986). Clients as "partial" employees of service organisations: Role development in client participation. *Academy of management review*, 11 (4), pp. 726-735.

Mills, P.K., Chase, R.B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of management review*, 8 (2), pp. 301-310.

Nambisan, S., & Baron, R.A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of interactive marketing*, 21, pp. 42-62.

Nenonen, S, & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International journal of quality and service sciences*, 2 (1), pp. 43-59.

Ngo, L.V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial marketing management*, 38 (1), pp. 45-59.

Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53 (3), pp. 315-324.

Oliver, R.L., Rust, R.T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73 (3), pp. 311-336.

Patterson, P.G., & Spreng, R.A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International journal of service industry management*, 8 (5), pp. 414-434.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, January-February.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial marketing management*, 40 (2), pp. 195-196.

Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, pp. 1-14.

Schwartz, R.M. (1986). The internal dialogue: On the asymmetry between positive and negative coping thoughts. *Cognitive therapy and research*, 13, pp. 583-598.

Sedikides, C. (1993). Assessment, Enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of personality and social psychology*, 65 (2), pp. 317-338.

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

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, 36, pp. 1-10.

Westbrook, R.A. (1981). Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of retailing*, 57 (3), pp. 68-85.

Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centered growth: Five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality* 6 (5), pp. 47-52.

Woodruff, R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25 (2), pp. 139-153.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60, pp. 31-46.

Zhang, X., & Chen, R.Q. (2006). Customer participative chain: Linking customers and firm to co-create competitive advantages. *Management Review* 18 (1), pp. 51-56.

Zhang, X., & Chen, R.Q. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International journal production economics*, 116, pp. 242-250.

Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attributional theory. *Journal of personality*, 47, pp. 245-287.

Boeken

Bartels, R. (1976). *The history of marketing thought*, Lancaster, USA, GridPublishing.

Darity, W. (Ed.). (2007). *International encyclopedia of the social sciences*. Farmington Hills, Michigan: MacMillan Reference, USA.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

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

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst

The following statements relate to how you evaluate your relationship with Nike. Please indicate your agreement with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
Nike gives me a trustworthy impression.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have a high-quality relationship with Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nike gives me a feeling of trust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am willing 'to go the extra mile' to remain a customer of Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am happy with the efforts Nike is making towards customers like me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This is a control statement to screen out random clicking by participants. Please mark the 'strongly disagree' answer option.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel loyal towards Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the relationship I have with Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have trust in Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How close would you say your relationship is with Nike, compared with your relationship with all other sportswear brands?

- Not at all close
- Not close
- Rather not close
- Neutral
- Rather close
- Close
- Extremely close

Scenario 1

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike and select a particular model of shoes. Then you adjust the colors of each part of the shoes at your own taste. You complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine but the colors of the shoes are much better than expected.

Scenario 2

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike, you select a pair of shoes, complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine but the colors of the shoes are much better than expected.

Scenario 3

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike and select a particular model of shoes. Then you adjust the colors of each part of the shoes at your own taste. You complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine and the colors of the shoes are as expected.

Scenario 4

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike, you select a pair of shoes, complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine and the colors of the shoes are as expected.

Scenario 5

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike and select a particular model of shoes. Then you adjust the colors of each part of the shoes at your own taste. You complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine but the colors of the shoes are much worse than expected.

Scenario 6

Please try to imagine that you are in the following situation:

You visit the online shop of Nike, you select a pair of shoes, complete your order and pay for the shoes. A few days later the shoes are delivered at your home. The shoes are tailored fine but the colors of the shoes are much worse than expected.

With this situation in mind, please state your level of agreement with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
The situation described is realistic.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I had no difficulty imagining myself in the situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In the described situation, how satisfied would you be with Nike? Please indicate your satisfaction on a scale from 0 to 10, with 0 being 'not at all satisfied' and 10 being 'extremely satisfied'.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

With this situation in mind, how likely is it that you would...

	Very unlikely	Unlikely	Somewhat unlikely	Neither unlikely nor likely	Somewhat Likely	Likely	Very likely
... say positive things about Nike to other people.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... recommend Nike to someone who seeks advice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... encourage friends and relatives to do business with Nike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... consider Nike your first choice to buy shoes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... buy more Nike shoes in the next few years.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What is your gender?

- Male
- Female

What is your year of birth?

.....

Bijlage 2. Lijst met afkortingen

Afkorting	Betekenis
CP	Co-productie
BDV	Beter dan verwacht
ZV	Zoals verwacht
SDV	Slechter dan verwacht
WOM	Word-of-mouth / Mond-tot-mondreclame

Bijlage 3. Voorbereidende analyses

Bijlage 3.1 Realisme checks

Tabel 14. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor de globale check.

Globale check	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	333	5.56	1.195	0.065		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	333	5.87	1.326	0.073		
	One-Sample t-test (test-value = 4)						
	Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Verskil in gem.	95% B.I. van het verschil	
	The situation described is realistic.	23.898	332	0.000	1.565	Lower	Upper
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	25.696	332	0.000	1.868	1.44	1.69

Tabel 15. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 1.

Scenario 1	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	53	4.75	1.314	0.181		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	53	5.34	1.531	0.210		
	One-Sample t-test (test-value = 4)						
	Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Verskil in gem.	95% B.I. van het verschil	
	The situation described is realistic.	4.181	52	0.000	0.755	Lower	Upper
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	6.37	52	0.000	1.34	0.39	1.12

Tabel 16. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 2.

Scenario 2	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	55	5.4	1.047	0.141		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	55	5.67	1.454	0.196		
	One-Sample t-test (test-value = 4)						
	Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Verskil in gem.	95% B.I. van het verschil	
	The situation described is realistic.	9.916	54	0.000	1.4	Lower	Upper
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	8.534	54	0.000	1.673	1.12	1.68

Tabel 17. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 3.

Scenario 3	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	57	6	0.756	0.1		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	57	6.18	0.848	0.112		
	One-Sample t-test (test-value = 4)						
	Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Verskil in gem.	95% B.I. van het verschil	
	The situation described is realistic.	19.975	56	0.000	2	Lower	Upper
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	19.374	56	0.000	2.175	1.8	2.2

Tabel 18. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 4.

Scenario 4	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	54	6.28	1.017	0.138		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	54	6.39	0.94	0.128		
One-Sample t-test (test-value = 4)							
Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Vershil in gem.	95% B.I. van het verschil		
The situation described is realistic.	16.456	53	0.000	2.278	Lower	Upper	
I had no difficulty imagining myself in the situation.	18.675	53	0.000	2.389	2.13	2.65	

Tabel 19. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 5.

Scenario 5	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	56	5.59	0.89	0.119		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	56	5.7	1.4	0.187		
One-Sample t-test (test-value = 4)							
Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Vershil in gem.	95% B.I. van het verschil		
The situation described is realistic.	13.365	55	0.000	1.589	Lower	Upper	
I had no difficulty imagining myself in the situation.	9.066	55	0.000	1.696	1.32	2.07	

Tabel 20. Beschrijvende statistieken en one-sample t-test voor scenario 6.

Scenario 6	Beschrijvende statistieken						
	Realisme controle	Aantal	Gemiddelde	Stand. dev.	Std. Error Mean		
	The situation described is realistic.	58	5.34	1.433	0.188		
	I had no difficulty imagining myself in the situation.	58	5.91	1.418	0.186		
One-Sample t-test (test-value = 4)							
Realisme controle	t-waarde	d.f.	Sig. (2-tailed)	Vershil in gem.	95% B.I. van het verschil		
The situation described is realistic.	7.146	57	0.000	1.345	Lower	Upper	
I had no difficulty imagining myself in the situation.	10.28	57	0.000	1.914	1.54	2.29	

Bijlage 3.2 Cronbach's Alpha, summated scales

Tabel 21. Betrouwbaarheidstest summated scales: relationship quality.

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nike gives me a trustworthy impression.	31.77	87.59	0.834	0.946
I have a high-quality relationship with Nike.	32.2	86.246	0.803	0.948
Nike gives me a feeling of trust.	32.1	85.586	0.889	0.942
I am willing 'to go the extra mile' to remain a customer of Nike.	33.21	83.504	0.802	0.948
I am happy with the efforts Nike is making towards customers like me.	32.43	87.318	0.834	0.946
I feel loyal towards Nike.	33.08	83.743	0.807	0.948
I am satisfied with the relationship I have with Nike.	31.98	89.991	0.753	0.95
I have trust in Nike.	32.19	84.624	0.891	0.942

Tabel 22. Betrouwbaarheidstest summated scales: mond-tot-mondreclame.

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I would say positive things about Nike to other people.	9.21	9.341	0.912	0.913
I would recommend Nike to someone who seeks advice.	9.17	9.365	0.902	0.921
I would encourage friends and relatives to do business with Nike.	9.53	9.286	0.87	0.946

Tabel 23. Betrouwbaarheidstest summated scales: koopintenties.

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I would consider Nike your first choice to buy shoes.	4.72	2.842	0.89	.
I would buy more Nike shoes in the next few years.	4.49	2.998	0.89	.

Bijlage 3.3 Relationship closeness voor en na het scenario gemeten

Tabel 24. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: globaal scenario.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	0.320	0.572	-0.58	331	0.562	-0.08413	0.145	-0.36936	0.2011
	Equal variances not assumed			-0.581	330.959	0.561	-0.08413	0.14473	-0.36884	0.20058
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	0.579	0.447	0.653	331	0.515	0.105	0.161	-0.211	0.421
	Equal variances not assumed			0.655	330.637	0.513	0.105	0.160	-0.210	0.420

Tabel 25. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 1.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	4.795	0.033	-2.523	51	0.015	-0.90598	0.35908	-1.62686	-0.18511
	Equal variances not assumed			-2.503	42.522	0.016	-0.90598	0.36193	-1.63612	-0.17585
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	0.02	0.888	-1.275	51	0.208	-0.48	0.376	-1.236	0.276
	Equal variances not assumed			-1.272	49.659	0.209	-0.48	0.377	-1.238	0.278

Tabel 26. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 2.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	1.879	0.176	1.603	53	0.115	0.55274	0.34479	-0.13882	1.24431
	Equal variances not assumed			1.596	49.059	0.117	0.55274	0.34638	-0.1433	1.24879
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	1.687	0.2	2.767	53	0.008	1.029	0.372	0.283	1.775
	Equal variances not assumed			2.752	47.955	0.008	1.029	0.374	0.277	1.781

Tabel 27. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 3.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	0.000	0.997	-2.681	55	0.01	-0.79259	0.29559	-1.38496	-0.20023
	Equal variances not assumed			-2.687	54.716	0.01	-0.79259	0.29503	-1.38391	-0.20128
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	0.026	0.873	-0.787	55	0.435	-0.27	0.344	-0.959	0.418
	Equal variances not assumed			-0.784	53.297	0.437	-0.27	0.345	-0.962	0.422

Tabel 28. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 4.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	2.278	0.137	0.992	52	0.326	0.34615	0.34885	-0.35387	1.04618
	Equal variances not assumed			0.98	44.646	0.332	0.34615	0.35329	-0.36556	1.05787
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	0.1	0.753	0.553	52	0.583	0.231	0.417	-0.607	1.068
	Equal variances not assumed			0.551	50.373	0.584	0.231	0.419	-0.611	1.072

Tabel 29. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 5.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	2.103	0.153	2.379	54	0.021	0.77179	0.32444	0.12133	1.42226
	Equal variances not assumed			2.347	48.714	0.023	0.77179	0.32887	0.1108	1.43279
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	2.034	0.16	2.06	54	0.044	0.792	0.385	0.021	1.563
	Equal variances not assumed			2.032	48.672	0.048	0.792	0.390	0.009	1.576

Tabel 30. Relationship closeness voor scenario vs. na scenario: scenario 6.

Rel. Closeness	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
Rel. Closeness gemiddelde (De Wulf)	Equal variances assumed	0.073	0.789	-1.081	56	0.284	-0.41726	0.38598	-1.19047	0.35594
	Equal variances not assumed			-1.088	55.834	0.281	-0.41726	0.38366	-1.18587	0.35134
Rel. Closeness (Barnes)	Equal variances assumed	6.652	0.013	-1.427	56	0.159	-0.595	0.417	-1.43	0.24
	Equal variances not assumed			-1.458	54.515	0.151	-0.595	0.408	-1.413	0.223

Bijlage 4. Hypothesetesten

Bijlage 4.1 Hoofdhypothesen

Tabel 31. Independent samples t-testen voor de hoofdhypothesen, opgesplitst per resultaat: tevredenheid.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	6.615	0.011	-0.289	106	0.773	-0.095	0.329	-0.748	0.558
	Equal variances not assumed			-0.29	97.523	0.772	-0.095	0.327	-0.745	0.555
2	Equal variances assumed	0.319	0.574	1.046	109	0.298	0.319	0.305	-0.285	0.923
	Equal variances not assumed			1.052	106.317	0.295	0.319	0.303	-0.282	0.919
3	Equal variances assumed	0.045	0.833	-0.221	112	0.825	-0.095	0.432	-0.951	0.76
	Equal variances not assumed			-0.221	111.659	0.825	-0.095	0.432	-0.951	0.76

Tabel 32. Independent samples t-testen voor de hoofdhypothesen, opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	5.024	0.027	-1.004	106	0.318	-0.21841	0.21764	-0.64991	0.21309
	Equal variances not assumed			-1.009	99.447	0.315	-0.21841	0.21646	-0.64788	0.21106
2	Equal variances assumed	0.015	0.904	0.442	109	0.659	0.09357	0.21167	-0.32596	0.5131
	Equal variances not assumed			0.443	108.994	0.659	0.09357	0.2114	-0.32542	0.51256
3	Equal variances assumed	0.000	0.997	-0.496	112	0.621	-0.12459	0.25136	-0.62262	0.37344
	Equal variances not assumed			-0.496	111.787	0.621	-0.12459	0.25139	-0.6227	0.37353

Tabel 33. Independent samples t-testen voor de hoofdhypothesen, opgesplitst per resultaat: koopintenties.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	7.525	0.007	-1.097	106	0.275	-0.28645	0.26107	-0.80404	0.23114
	Equal variances not assumed			-1.105	93.816	0.272	-0.28645	0.25915	-0.80101	0.22811
2	Equal variances assumed	0.098	0.755	1.003	109	0.318	0.25634	0.25569	-0.25043	0.7631
	Equal variances not assumed			1.005	108.852	0.317	0.25634	0.25505	-0.24918	0.76185
3	Equal variances assumed	2.828	0.095	-0.2	112	0.842	-0.05757	0.28751	-0.62725	0.5121
	Equal variances not assumed			-0.2	107.992	0.842	-0.05757	0.28832	-0.62907	0.51392

Bijlage 4.2 Subhypotheses: Close

Tabel 34. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: tevredenheid.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	0.530	0.47	0.516	52	0.608	0.185	0.359	-0.534	0.905
	Equal variances not assumed			0.516	50.597	0.608	0.185	0.359	-0.535	0.905
2	Equal variances assumed	0.008	0.929	1.872	52	0.067	0.407	0.218	-0.029	0.844
	Equal variances not assumed			1.872	51.979	0.067	0.407	0.218	-0.029	0.844
3	Equal variances assumed	4.458	0.039	0.153	57	0.879	0.087	0.571	-1.057	1.231
	Equal variances not assumed			0.152	51.149	0.88	0.087	0.574	-1.065	1.24

Tabel 35. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	0.085	0.771	0.232	52	0.818	0.04938	0.21312	-0.37827	0.47704
	Equal variances not assumed			0.232	50.891	0.818	0.04938	0.21312	-0.37849	0.47726
2	Equal variances assumed	0.717	0.401	1.274	52	0.208	0.32099	0.25187	-0.18443	0.82641
	Equal variances not assumed			1.274	51.175	0.208	0.32099	0.25187	-0.18463	0.8266
3	Equal variances assumed	0.036	0.849	-0.297	57	0.768	-0.09157	0.30857	-0.70948	0.52634
	Equal variances not assumed			-0.296	56.557	0.768	-0.09157	0.30886	-0.71016	0.52702

Tabel 36. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (close), opgesplitst per resultaat: koopintenties.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	1.752	0.191	1.933	52	0.059	0.40741	0.21077	-0.01553	0.83035
	Equal variances not assumed			1.933	46.418	0.059	0.40741	0.21077	-0.01674	0.83156
2	Equal variances assumed	7.255	0.009	0.894	52	0.375	0.22222	0.24856	-0.27655	0.72099
	Equal variances not assumed			0.894	48.917	0.376	0.22222	0.24856	-0.2773	0.72174
3	Equal variances assumed	3.085	0.084	-0.111	57	0.912	-0.0408	0.36834	-0.77839	0.69678
	Equal variances not assumed			-0.11	51	0.913	-0.0408	0.37031	-0.78424	0.70263

Bijlage 4.3 Subhypotheses: Not Close

Tabel 37. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: tevredenheid.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	8.102	0.006	-0.672	52	0.505	-0.321	0.479	-1.282	0.639
	Equal variances not assumed			-0.682	46.465	0.499	-0.321	0.471	-1.27	0.627
2	Equal variances assumed	0.933	0.338	0.337	55	0.737	0.174	0.517	-0.861	1.209
	Equal variances not assumed			0.342	52.934	0.733	0.174	0.508	-0.845	1.194
3	Equal variances assumed	2.358	0.131	-0.486	53	0.629	-0.29	0.596	-1.485	0.906
	Equal variances not assumed			-0.488	51.277	0.628	-0.29	0.594	-1.481	0.902

Tabel 38. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: mond-tot-mondreclame.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	2.770	0.102	-1.582	52	0.12	-0.43681	0.27607	-0.99078	0.11715
	Equal variances not assumed			-1.601	49.045	0.116	-0.43681	0.27278	-0.98497	0.11134
2	Equal variances assumed	0.532	0.469	-0.571	55	0.57	-0.1679	0.29394	-0.75697	0.42117
	Equal variances not assumed			-0.577	54.671	0.566	-0.1679	0.29107	-0.75129	0.41549
3	Equal variances assumed	0.006	0.94	-0.512	53	0.611	-0.15829	0.30942	-0.77891	0.46233
	Equal variances not assumed			-0.512	52.931	0.611	-0.15829	0.30942	-0.77892	0.46234

Tabel 39. Independent samples t-testen voor de subhypotheses (not close), opgesplitst per resultaat: koopintenties.

Resultaat	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	Assumption	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% C.I. of the Difference	
									Lower	Upper
1	Equal variances assumed	5.092	0.028	-2.691	52	0.01	-0.9217	0.34253	-1.60904	-0.23437
	Equal variances not assumed			-2.728	48.021	0.009	-0.9217	0.33792	-1.60114	-0.24227
2	Equal variances assumed	0.020	0.888	0.599	55	0.552	0.22222	0.37115	-0.52159	0.96603
	Equal variances not assumed			0.6	54.826	0.551	0.22222	0.37014	-0.51961	0.96405
3	Equal variances assumed	0.067	0.797	-0.239	53	0.812	-0.07341	0.30755	-0.69028	0.54346
	Equal variances not assumed			-0.238	51.853	0.813	-0.07341	0.30819	-0.69188	0.54506

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Value co-creation in een retail setting: theoretisch kader en empirische studie.

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur-operationeel management en logistiek**

Jaar: **2013**

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,

Posen, Toon

Datum: **22/08/2013**