

2013-2014



BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Master in de bedrijfseconomische
wetenschappen: Handelsingenieur -
Marketing

Kristof Vanhaeren

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van master in de
bedrijfseconomische wetenschappen,
marketing*

[MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN RETAILING: ZIN OF ONZIN?]

Promotor: Prof. Dr. Gilbert SWINNEN

Copromotor: Dr. Kim WILLEMS

Woord vooraf

Bij deze stel ik u mijn eindverhandeling ter voltooiing van mijn opleiding bedrijfseconomische wetenschappen: handelsingenieur voor. De eindverhandeling draagt de titel "Maatschappelijk verantwoord ondernemen in retailing: zin of onzin?".

Natuurlijk zou ik dit werk nooit tot een goed einde gebracht kunnen hebben zonder de steun en hulp van enkele personen. Om te beginnen zou ik natuurlijk mijn promotor Prof. Dr. Gilbert Swinnen en copromotor Dr. Kim Willens willen bedanken. Zij stonden mij altijd bij met hun vakkundige raad. Verder zou ik ook enkele vrienden willen bedanken voor hun hulp bij het afnemen van de vragenlijsten. Hun hulp en steun maakten het veel gemakkelijker om meer dan 200 vragenlijsten te verzamelen. Tot slot zou ik ook mijn ouders willen bedanken. Allereerst omdat ze de tijd en moeite genomen hebben om mijn hele eindverhandeling na te lezen, maar vooral omdat zij mij de kans hebben gegeven om deze opleiding tot een goed einde te brengen.

Ik hoop dat jullie veel plezier beleven bij het lezen van deze eindverhandeling.

Kristof Vanhaeren

Tongeren, januari 2014

Samenvatting

Retailers worden steeds vaker als 'merken' aanschouwd. Bijgevolg zijn ze dus ook zeer afhankelijk van wat de consumenten er van vinden. Een "goed merk" zal waarschijnlijk positievere reacties teweegbrengen dan een "slecht merk". De vraag is dan natuurlijk: "Hoe creëer je een goed merk?". Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan hier een antwoord op bieden! Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt door de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling omschreven als "een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces."

In deze eindverhandeling zouden wij graag willen nagaan in welke mate maatschappelijk verantwoord ondernemen een invloed uitoefent op de reacties van de consument. Gaan ze bijvoorbeeld trouwer zijn ten opzichte van een maatschappelijk verantwoorde retailer? Gaan ze de kwaliteit hoger inschatten wanneer men weet dat een retailer maatschappelijk verantwoord onderneemt?

Om dit te kunnen onderzoeken hebben we de concepten winkelpersoonlijkheid en retailer equity aangehaald en hebben we volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

"Hoe evalueren consumenten de winkelpersoonlijkheid van een retailer wanneer deze een maatschappelijke manier van ondernemen toepast en wat is hierbij het effect op retailer equity?"

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, verrichten we enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een praktijkonderzoek.

Literatuurstudie

In het eerste deel van de literatuurstudie trachten we ons een zeer goed beeld te vormen van wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies inhoudt. Allereerst zijn we op zoek gegaan naar een passende definitie. Dit bleek geen simpele opdracht aangezien er vanaf de jaren '60 honderden definities de revue gepasseerd zijn. Eens we een passende

definitie gevonden hadden, hebben we deze volledig ontleed en zijn we op zoek gegaan naar volgende vragen:

- Waarom noemt men MVO een proces?
- Wat bedoelt men met 'MVO gebeurt op vrijwillige basis'?
- Over welke drie dimensies heeft men het bij MVO?
- Wat bedoelt men precies met 'stakeholders'?

Vervolgens hebben we nog geprobeerd om de belangrijkste drijvers van MVO even op een rijtje te zetten, gevolgd door enkele strategische principes en voorbeelden.

In het tweede deel van de literatuurstudie hebben we getracht om de lezer zo duidelijk mogelijk te maken wat men precies bedoelt met 'retailing'.

Het laatste en belangrijkste onderdeel van de literatuurstudie bestaat uit een overzicht van de resultaten van maatschappelijk verantwoord ondernemen op volgende domeinen:

- De financiële prestaties van de onderneming;
- De gedragingen van werknemers en werkzoekenden tegenover de organisatie;
- Het beeld dat de consument zich vormt over de retailer (winkelpersoonlijkheid);
- Het vertrouwen van de consument;
- De invloed van bepaalde attitudes van de consument tegenover de retailer (retailer equity).

Voor het bepalen van de winkelpersoonlijkheid hebben we gebruik gemaakt van de schaal van d'Astous en Lévesque (2003). Zij beschreven winkelpersoonlijkheid aan de hand van 5 domeinen: verblijfsplezier, enthousiasme, degelijkheid, oprechtheid en onaangenaamheid. Voor het meten van retailer equity hebben we gebruik gemaakt van de maatstaven van Pappu en Quester (2006): retailer associations, retailer-perceived quality, retailer loyalty en retailer awareness.

Na het opstellen van onze verschillende hypotheses (zie hoofdstuk 5), konden we eindelijk overgaan naar ons praktijkonderzoek.

Praktijkonderzoek

Bij het begin van ons onderzoek besloten we twee food retailers te selecteren, waarbij we een significant verschil in MVO-perceptie van de consument hoopten te constateren. Na een klein vooronderzoek, besloten we ons te focussen op Colruyt en Carrefour.

Allereerst schetsen we een kort beeld van beide retailers, om vervolgens over te gaan tot een korte beschrijving van hoe we de verschillende constructen zullen meten. Daarna gaan we over tot een beschrijving van onze populatie, steekproefkader en steekproefmethode.

Voor onze analyse maken we gebruik van SmartPLS. Eerst doen we een analyse van het meetmodel, om nadien over te gaan op een analyse van het structureel model. Dit gebeurt in drie stappen: eerst testen we het model in zijn geheel, vervolgens testen we het model enkel voor Colruyt en daarna enkel voor Carrefour.

Ondanks het feit dat we na afloop van de analyses geconfronteerd werden met enkele teleurstellingen, konden we toch een aantal conclusies trekken. Allereerst loont het voor een retailer om zich in te zetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Consumenten worden zich meer en meer bewust van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en blijkbaar evalueren zij de retailer veel beter wanneer deze maatschappelijk verantwoord onderneemt. Verder hebben we gemerkt dat retailers die gezien worden als "enthousiast", "oprecht" en "degelijk" vaak meer vertrouwen genieten van de consument. Als je weet dat vertrouwen leidt tot positieve associaties, winkeltrouw en -bewustzijn en een stijging van de kwaliteit in de gedachten van de consument, lijkt het ons niet overbodig om aan deze dimensies te werken. MVO kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Tenslotte hebben we ook geprobeerd om significante verschillen te constateren tussen een retailer die een hoge waardering krijgt op MVO (Colruyt) en een retailer die een lagere waardering krijgt op MVO (Carrefour). Deze analyse bleek echter geen succes. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de waarden voor MVO toch nog iets te dicht bij elkaar liggen voor beide retailers.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----|
| Woord vooraf | iii |
| Samenvatting..... | iv |
| Inhoudsopgave..... | vii |
| Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet..... | 1 |
| 1.1 Probleemstelling | 1 |
| 1.2 Centrale onderzoeksvraag..... | 3 |
| 1.3 Deelvragen..... | 3 |
| 1.4 Onderzoeksmethode..... | 4 |
| Hoofdstuk 2: Maatschappelijk verantwoord ondernemen – kadering..... | 6 |
| 2.1 Geschiedenis..... | 6 |
| 2.2 Definities..... | 7 |
| 2.3 Componenten van MVO..... | 14 |
| 2.4 Drijvers van MVO | 21 |
| 2.5 Strategische principes en voorbeelden | 30 |
| Hoofdstuk 3: Retailing..... | 33 |
| 3.1 Definitie | 33 |
| 3.2 Top 250 | 34 |
| 3.3 Food retailing..... | 34 |
| Hoofdstuk 4 – Resultaten van maatschappelijk verantwoord ondernemen..... | 36 |
| 4.1 Inleiding..... | 36 |
| 4.2 MVO en financiële prestaties | 38 |
| 4.3 MVO en de gewaarwordingen en gedragingen van werknemers en werkzoekenden | 41 |
| 4.4 MVO en winkelpersoonlijkheid (store personality) | 42 |
| 4.5 MVO en vertrouwen | 49 |
| 4.6 store equity | 51 |
| Hoofdstuk 5: Onderzoeksmodel en hypotheses..... | 55 |
| 5.1 Onderzoeksmodel..... | 55 |
| 5.2 Hypotheses..... | 55 |
| Hoofdstuk 6: Praktijkonderzoek..... | 58 |
| 6.1 Verzamelen van de data..... | 58 |
| 6.2 Analyse van de data | 65 |

| | |
|------------------------------|----|
| Hoofdstuk 7: Conclusie..... | 82 |
| 7.1 Besluit | 82 |
| 7.2 Kritische reflectie..... | 83 |
| Bronnenlijst | 85 |
| Bijlagen..... | 93 |

Lijst met tabellen

| | |
|--|----|
| Tabel 1: 10 grootste retailers ter wereld..... | 34 |
| Tabel 2: Grootste bekommernissen van retailers in 2011..... | 35 |
| Tabel 3: Resultaat van MVO op financiële indicators (bron: Margolis et al. (2007), Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance) | 41 |
| Tabel 4: Een snelle blik op de verzamelde data | 65 |
| Tabel 5: Beoordelingscriteria voor de betrouwbaarheid en geldigheid van de constructen | 69 |

Lijst met figuren

| | |
|--|----|
| Figuur 1: MVO-piramide van Carroll | 12 |
| Figuur 2: MVO als proces..... | 15 |
| Figuur 3: Triple P Bottom Line..... | 17 |
| Figuur 4: The stakeholder model | 19 |
| Figuur 5: The stakeholder model refined..... | 20 |
| Figuur 6: Drijvers van MVO..... | 22 |
| Figuur 7: Zonden van greenwashing | 29 |
| Figuur 8: Raamwerk voor het creëren van een maatschappelijk verantwoorde onderneming..... | 37 |
| Figuur 9: Motieven voor retailer-keuze | 44 |
| Figuur 10: dimensies van een maatschappelijk verantwoord merk | 46 |
| Figuur 11: The Big Five Model | 47 |
| Figuur 12: Associaties van consumenten bij maatschappelijk verantwoorde retailers naar een studie van Cacho-Elizondo & Loussaïef | 48 |
| Figuur 13: Dimensies van winkelpersoonlijkheid | 49 |
| Figuur 14: Relaties tussen MVO, vertrouwen en trouw..... | 51 |
| Figuur 15: Onderzoeksmodel | 55 |

| | |
|---|----|
| Figuur 16: De 34-item schaal voor het meten van winkelpersoonlijkheid van d'Astous en Lévesque..... | 60 |
| Figuur 17: De 20-item schaal voor het meten van winkelpersoonlijkheid van d'Astous en Lévesque..... | 61 |
| Figuur 18: Beslissingstabel voor het bepalen van formatieve of reflectieve constructen. | 66 |
| Figuur 19: Model in SmartPLS | 69 |
| Figuur 20: collineariteit in SPSS..... | 72 |

Lijst met bijlagen

| | |
|---|-----|
| Bijlage 1: Bijdrage van verschillende auteurs tot de definitie van MVO..... | 93 |
| Bijlage 2: Dimensies van MVO..... | 94 |
| Bijlage 3: Top 250 retailers wereldwijd (boekjaar 2010) | 95 |
| Bijlage 4: Profiel van beide retailers | 102 |
| Bijlage 5: Vragenlijst..... | 104 |
| Bijlage 6: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Colruyt + Carrefour)..... | 109 |
| Bijlage 7: Latent Variable Correlations (Colruyt + Carrefour)..... | 110 |
| Bijlage 8: Kruisladingen (Colruyt + Carrefour) | 111 |
| Bijlage 9: Gewichten van de indicatoren (Colruyt + Carrefour)..... | 112 |
| Bijlage 10: Padcoëfficiënten (Colruyt + Carrefour) | 114 |
| Bijlage 11: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Colruyt)..... | 115 |
| Bijlage 12: Latent Variable Correlations (Colruyt) | 116 |
| Bijlage 13: Kruisladingen (Colruyt)..... | 117 |
| Bijlage 14: Gewichten van de indicatoren (Colruyt) | 118 |
| Bijlage 15: Padcoëfficiënten (Colruyt)..... | 120 |
| Bijlage 16: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Carrefour)..... | 121 |
| Bijlage 17: Latent Variable Correlations (Carrefour)..... | 122 |
| Bijlage 18: Kruisladingen (Carrefour) | 123 |
| Bijlage 19: Gewichten van de indicatoren (Carrefour)..... | 124 |
| Bijlage 20: Padcoëfficiënten (Carrefour)..... | 126 |

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

Het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling bevat een formulering van de probleemstelling. Vervolgens wordt er ingegaan op de centrale onderzoeksvraag, gevolgd door de verschillende deelvragen. Tenslotte wordt ook de onderzoeksmethode in het kort beschreven.

1.1 Probleemstelling

Zoals de titel al doet vermoeden, zouden we willen nagaan of het wel zinvol is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen in de retail-sector. Misschien is het nu al aangewezen om even kort te verklaren wat MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) precies inhoudt. Kort samengevat wil MVO zeggen dat bedrijven gaan proberen om zich in te zetten voor de gemeenschap, het milieu en de economie, en dit allemaal in overleg met al hun belanghebbenden (Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling). In het tweede hoofdstuk zullen we hier dieper op ingaan. In de literatuur worden retailers vaak als 'merken' gezien. Merken bepalen het totaalbeeld van een retailer en zijn zeer afhankelijk van wat consumenten ervan vinden en denken. Een "goed" merk zal dus waarschijnlijk bij de consument een positievere reactie teweegbrengen dan een "slecht" merk. Hoeffler en Keller (2002) stellen dat MVO een positieve invloed heeft op merkwaarde. De merkwaarde of 'brand equity' bepaalt dan weer voor een deel de 'winkelpersoonlijkheid' en de 'retailer equity'. **Bijgevolg vermelden tal van literatuurstudies dan ook dat MVO een positieve invloed heeft op winkelpersoonlijkheid en de retailer equity.** Maar is het ook zo dat een consument een retailer die van MVO getuigt "eerlijker" vindt? Vertaalt dit zich dan ook in termen van bijvoorbeeld positievere attitudes ten opzichte van de retailer? En hoe vertaalt dit zich in attitudes zoals bijvoorbeeld trouw ten opzichte van de retailer?

In de Verenigde Staten van Amerika spenderen de Target winkels (grote retailers van o.a. meubels en electronica) bijvoorbeeld wekelijks meer dan 1 miljoen dollar aan bepaalde gemeenschappen die in de buurt gevestigd zijn, zoals bijvoorbeeld een kinderziekenhuis. Een ander goed voorbeeld in Amerika is Wal-Mart, een supermarktketen die recentelijk tal van initiatieven lanceerde voor een groenere omgeving en al een tijdje vecht voor "global warming". Zo plannen ze bijvoorbeeld het

installeren van zonnepanelen op de daken van hun supermarkten (Gupta en Pirsch, 2008). Veranderen dit soort initiatieven het beeld en de attitudes van de consument tegenover de retailer? Dichterbij zien we dat een aantal grote distributeurs actief in de voedingssector (Aldi, Colruyt, Delhaize, Carrefour, Cora, Lidl, ...) de jongste jaren positieve initiatieven hebben genomen die veel verder gaan dan de wettelijke verplichtingen. Zo hebben ze bijvoorbeeld besloten om zich in te zetten voor een beter energiebeheer, door o.a. de aankoop van groene stroom, het aanschaffen van betere isolatie, een betere warmterecuperatie, ... Ook het afvalbeleid werd gevoelig verbeterd. Zo weet iedereen ondertussen ook wel dat deze distributeurs geen plasticen wegwerpzakken meer aanbieden. In plaats daarvan voorzien ze nu herbruikbare alternatieven. Tenslotte was ook het transport een heikel punt. Dit kon namelijk veel efficiënter en milieuvriendelijker. Zo worden chauffeurs tegenwoordig vaak opgeleid om zuiniger te rijden. Ook leveringstrajecten worden gevoelig ingekort en mogelijkheden voor milieuvriendelijker watertransport worden meer en meer onderzocht en ontwikkeld.

Alvorens over te gaan tot het stellen van de centrale onderzoeksvraag, hebben we enkele wetenschappelijke teksten bestudeerd om na te gaan wat zij concludeerden in verband met deze probleemstelling. Een eerste studie kwam van Vlachos et. al (2009). Zij onderzochten de rol van MVO op o.a. het vertrouwen van de klanten in de mobiele telefonie-branche. Zij onderscheidden vier motieven waarop consumenten MVO-praktijken van een firma waarderen. Om te beginnen zijn er egoïstische motieven; het uitbuiten van het doel in plaats van het te helpen. Verder zijn er ook nog strategische motieven die noodzakelijk zijn om zakelijke doelstellingen helpen te realiseren en motieven gedreven door belanghebbenden; het steunen van doelen, enkel en alleen omwille van de uitgeoefende druk door de omgeving. Tenslotte zijn er nog de waardegedreven motieven, die ontstaan zijn vanuit pure welwillendheid. Zij ontdekten dat het toepassen van MVO onder druk van belangengroepen en vanuit egoïstische en strategische motieven een negatieve invloed hebben op het vertrouwen van de consument. Enkel waardegerichte motieven hebben een positieve invloed op het vertrouwen. Egoïstische en strategische motieven hebben samen met druk van belangengroepen verder ook een negatief effect op de intenties op herhaalde aankopen. Waardegerichte motieven hebben dan weer een positieve invloed op aanbevelingen voor de desbetreffende firma's. Besluitend heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen dus een positief effect op enkele attitudes naar de retailer toe.

Een studie van Gupta en Pirsch (2008) bevestigt deze bevindingen. Zij ontdekten dat de tevredenheid over een retailer groter zal zijn wanneer de MVO-dimensie van het winkelbeeld positief is dan wanneer deze negatief is. Hetzelfde geldt voor de trouw ten opzichte van de retailer.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Bij de probleemstelling gaven we al enkele voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij retailers in de voedingssector (Aldi, Delhaize, Colruyt, Carrefour, ...). Aangezien de food-retailers volgens Global Powers Of Retailing 2012 (Deloitte) de grootste retailers zijn, lijkt het ons dan ook interessant om vooral op deze groep te focussen. Meer hierover kan teruggevonden worden in hoofdstuk drie van deze eindverhandeling.

In het vierde hoofdstuk zullen we ons vooral focussen op de attitudes van de consumenten tegenover een retailer die maatschappelijk verantwoord onderneemt. Daarom volgende centrale onderzoeksvraag:

"Hoe evalueren consumenten de winkelpersoonlijkheid van een retailer wanneer deze een maatschappelijke manier van ondernemen toepast en wat is hierbij het effect op retailer equity?"

1.3 Deelvragen

Om een goed antwoord te kunnen formuleren op deze vraag, zullen er eerst een aantal deelvragen behandeld moeten worden:

- *"Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen precies in en met welke normen dient men rekening te houden?"*
- *"Wat zijn de drijvers van maatschappelijk verantwoord ondernemen?"*
- *"Wat verstaat men precies onder retailing?"*
- *"Heeft MVO een positieve invloed op de financiële prestaties van de retailer?"*

- *“Wat verstaat men onder winkelpersoonlijkheid en retailer equity, hoe wordt dit gemeten en beoordelen consumenten deze constructen anders wanneer een retailer zich meer inzet voor MVO?”*
- *“Welke winkelpersoonlijkheidsdimensies hebben een positieve invloed op het vertrouwen van de consument?”*
- *“Wat is het effect van het vertrouwen van de consument op retailer equity?”*

Om te beginnen hopen we ons aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie een goed beeld te kunnen vormen van wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies inhoudt. Verder lijkt het ons ook interessant om te onderzoeken wat de voornaamste redenen zijn voor retailers om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Volgens Carter en Jennings (2004) hebben de waarden en normen van de werknemers een grote invloed hierop. Chatman en Jehn (1994) brengen dan weer de cultuur van de organisatie en het leiderschap van het topmanagement naar voren als belangrijkste drijver, terwijl Smith (1990) dan weer denkt dat de druk van populaire mobilisaties hierin de grootste rol speelt. Opvallend is ook dat uit een aantal doorgenomen studies blijkt dat er onenigheid bestaat over de rol van de overheid hierin.

Vervolgens zullen we trachten te onderzoeken wat de gevolgen van een goed MVO-beleid zijn voor de retailer. Beginnen doen we met het effect op de financiële prestaties. In tal van studies zijn de resultaten hieromtrent tegenstrijdig. Vervolgens gaan we over naar winkelpersoonlijkheid en retailer equity. Hoe wordt dit allemaal beïnvloedt door een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen toe te passen? Hoe reageren de consumenten op dit alles? Consumenten worden zich immers meer en meer bewust van het belang van externaliteiten, zoals bijvoorbeeld het milieu. Bijgevolg stellen ze hun eisen ook meer en meer af op maatschappelijk verantwoorde producten en een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen. Zo zijn er bijvoorbeeld nu al mensen die recycleerbare producten verkiezen. Een grondig onderzoek naar wat de consumenten willen en hoe zij erover denken lijkt ons dus onontbeerlijk. Verder wordt er ook onderzocht welke rol het vertrouwen van de consument in dit hele verhaal heeft.

1.4 Onderzoeksmethode

Om de eindverhandeling niet te ingewikkeld en uitgebreid te maken, zullen we ons focussen op consumenten van 2 verschillende retailers. Om deze 2 retailers te bepalen,

hebben we een klein vooronderzoek uitgevoerd. Na dit vooronderzoek besloten we ons te focussen op de supermarkten Colruyt en Carrefour. Na het interviewen van de consumenten van deze retailers, konden we overgaan op het testen en analyseren van de vooropgestelde hypotheses. Hiervoor zullen we gebruik maken van het programma Smart PLS. Om te beginnen doen we een analyse van het geheel (alle geïnterviewde consumenten). Vervolgens gaan we over naar een analyse van de twee verschillende retailers. Met behulp van ons vooronderzoek, hopen we 2 retailers te kunnen selecteren waarbij we een significant verschil in de perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen vaststellen. Op deze manier kunnen we vervolgens testen of er bijgevolg ook een verschil is in de attitudes en denkpatronen van de consumenten tegenover deze retailer. Meer informatie over deze onderzoeksmethode en over het onderzoek zelf, kan teruggevonden worden in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 2: Maatschappelijk verantwoord ondernemen – kadering

2.1 Geschiedenis

Het concept **'corporate social responsibility'** (CSR) of **'maatschappelijk verantwoord ondernemen'** (MVO) is nog vrij nieuw. Pas vanaf de jaren '50-'60 werd het in zijn brede betekenis gebruikt. Toch zijn sociale- en omgevingszorgen van alle tijden. Zo zijn er bijvoorbeeld al wetten ter bescherming van bossen teruggevonden van bijna 5.000 jaar oud. In het oude Mesopotamië (ca. 1.700 v. Chr.) introduceerde Koning Hammurabi zelfs al een wet waarin stond dat arbeiders, herbergiers of boeren de doodstraf riskeerden wanneer ze schade toebrachten aan anderen door hun achteloosheid. Later, ten tijde van de Romeinse en de Griekse keizerrijken zag men zorgen omtrent lucht- en watervervuiling opkomen. De pest, die vanaf de 14^{de} eeuw veel slachtoffers eiste in Europa, leidde dan weer tot het begin van het publieke gezondheidssysteem (History of Corporate Social Responsibility and Sustainability, www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf, (12/10/2011)).

In de 18^{de} eeuw schreef Adam Smith, een bekend economist en filosoof, dat de noden en behoeften van de maatschappij het best voldaan konden worden door de interactie tussen individuen en organisaties. Tot op vandaag wordt dit standpunt nog vaak gezien als de basis voor vrije markt economieën in deze eeuw (<http://www.referenceforbusiness.com>, (12/10/2011)).

Tijdens de 19^{de} eeuw droeg de Industriële Revolutie dan weer bij tot een radicale wijziging in het denken in Europa en Amerika. Veel van de principes van Smith werden toegepast, wat zorgde voor tal van nieuwe technologieën die een efficiëntere productie toelieten en een enorme stijging in de welvaart betekenden. Deze welvaartsstijging had echter ook een negatieve kant: op het einde van de 19^{de} eeuw beoefenden veel individuen de filosofie "Social Darwinism", wat kort samengevat neerkomt op "Survival of the fittest". Dit bracht zeer zware concurrentiestrijden met zich mee waardoor men zorgen omtrent de omgeving links liet liggen.

In het begin van de 20^{ste} eeuw kwam er daardoor echter kritiek jegens de grote ondernemingen. Hun overdreven grote macht en antisociale en anticompetitieve praktijken stootten de kleinere ondernemingen en de maatschappij tegen de borst. Dit betekende het begin van wetten en regelgevingen ter bescherming van werknemers,

consumenten en de samenleving in zijn geheel. Toch duurde het tot 1920 alvorens de discussies omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen begonnen te evolueren tot iets wat we nu kennen als "moderne" MVO-bewegingen. Zo schreef de deken van de Harvard Business School (Wallace B. Donham) in 1929 een brief waarin hij beschreef dat het zakenleven dat we nu kennen nieuw is. Het had volgens hem een veel bredere en socialere betekenis gekregen. Het probleem was dat de mensheid niet geleerd had hoe het met deze veranderingen moest omgaan en dat men de omvang van zijn verantwoordelijkheden voor de toekomst van de beschaving niet erkende. Men besteedde vooral aandacht aan kortetermijnwinst. Dit zorgde soms voor conflicten met consumenten en de samenleving in zijn geheel (Kotler, 2006). Vanaf de jaren '50 begon men zich er bewust van te worden dat hier iets aan gedaan moest worden. Daarom zijn steeds meer auteurs op zoek gegaan naar de precieze betekenis van MVO.

2.2 Definities

Het definiëren van 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' is geen gemakkelijke opdracht. Zo hebben bijvoorbeeld Jackson en Hawker (2001) het geprobeerd, maar ze kwamen tot volgend besluit: *"We have looked for a definition and basically there isn't one."* (p. 2). Chen (2011) deelt deze mening. Volgens hem is het onwaarschijnlijk dat men een goede beknopt analytische definitie van het concept MVO kan vormen. Hij is van mening dat een goed MVO-beleid enkel beschreven kan worden aan de hand van vier componenten: verantwoordingsplicht, transparantie, concurrentievermogen en verantwoordelijkheid. De verantwoordingsplicht duidt op de graad waarin een onderneming zijn acties, producten, beslissingen en beleid te kennen wil geven. Daarenboven heeft elke onderneming volgens Chen ook de plicht om deze acties en beslissingen te rapporteren en te verklaren en moet ze verantwoordelijkheid dragen voor de gevolgen ervan. De verantwoordelijkheidsplicht is dus eigenlijk een soort van openheid naar de belanghebbenden toe. Transparantie is de graad waarin een onderneming barrières wil wegwerken en zo vrije en publieke toegang wil verlenen tot bedrijfsinformatie (zoals bijvoorbeeld duidelijkheid omtrent de werkverdeling) aan het publiek. Jensen (2002) verklaart dat een grote transparantie gepaard gaat met een grotere geloofwaardigheid van MVO-acties. Het concurrentievermogen doelt op de graad waarin ondernemingen coöperatieve relaties wil onderhouden met belanghebbenden die zowel vertrouwen als toewijding eisen. De belanghebbenden zijn immers van

levensbelang voor ondernemingen en om competitief te kunnen blijven, is het noodzakelijk deze relaties te onderhouden. Tenslotte heeft elke onderneming een bepaalde verantwoordelijkheid. Ze wordt verwacht de wettelijke richtlijnen te volgen en uit te kijken naar het welzijn van de samenleving in zijn geheel. Ook hier is transparantie weer zeer belangrijk. Hoe meer een onderneming haar bereidheid wil tonen (door bijvoorbeeld liefdadigheid of acties ter bescherming van het milieu), des te beter voor de geloofwaardigheid van MVO-acties.

Dahlsrud (2008) deelt hierin een andere mening. Volgens hem is het probleem niet dat er te weinig definities zijn; er zijn er daarentegen veel te veel. Om een goed beeld te kunnen vormen van het begrip gaan we even terug in de tijd. Carroll (1999) geeft een overzicht van de evolutie van het concept 'Corporate Social Responsibility'. Ook Rahman (2011) tracht aan de hand van verschillende definities door de jaren heen tendensen te ontdekken.

2.2.1 Jaren '50: verplichtingen van een zakenman tegenover de samenleving

Beide auteurs startten hun onderzoek met definities uit de jaren '50, omdat vanaf deze periode gestalte werd gegeven aan de theorie, onderzoek en praktijk van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het boek *"Social Responsibilities of the Businessman"* van Bowen (1953 geciteerd in Carroll 1999: p. 270) werd gezien als het begin van de moderne literatuur inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid. Carroll beschrijft hem zelfs als de 'Vader van maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Volgens Bowen verwijst maatschappelijke verantwoordelijkheid naar de **verplichtingen van een zakenman om beslissingen te nemen en een beleid te voeren dat wenselijk is voor onze samenleving.**

2.2.2 Jaren '60: relatie tussen onderneming en samenleving

In de jaren '60 ontwikkelde de literatuur omtrent MVO zich enorm. Tal van academici benadrukten de relatie tussen de onderneming en de samenleving. Onder andere Frederick (1960), McGuire (1963) en Blomstrom (1966) deelden dezelfde mening als Bowen: ook zij vonden dat zakenlui ervoor moeten zorgen dat alle verrichtingen van een onderneming de verwachtingen van het publiek invullen. Dit wil volgens hen zeggen dat de economische middelen van productie zo gebruikt moeten worden dat de productie en distributie het **sociaal-economische welzijn kunnen verbeteren**. Davis (1960) voegt daar aan toe dat maatschappelijke verantwoordelijkheid betrekking heeft op beslissingen

en acties, die gedeeltelijk buiten de directe economische belangen genomen worden, en dus soms ook weinig te maken hebben met de specifieke activiteiten van de onderneming. Zo steunt de Delhaize groep bijvoorbeeld het 'World Wide Fund for Nature (WWF)'. Op het eerste zicht heeft dit niet veel te maken met de verkoop van levensmiddelen, maar toch kunnen dit soort acties voor voordelen op lange termijn zorgen volgens Davis (1960). In het verdere verloop van deze eindverhandeling zullen we dieper ingaan op zulke initiatieven. Walton (1967 geciteerd in Rahman 2011: p. 168) hamerde op het feit dat zowel de onderneming als de gemeenschap hun onderlinge relatie in het achterhoofd moeten houden bij het nastreven van hun doelstellingen. Hij benadrukte dat het essentiële ingrediënt van maatschappelijke verantwoordelijkheid een **bepaalde graad van vrijwilligheid** is. Bovendien moet men accepteren dat bepaalde kosten moeten aangegaan worden, die men niet rechtstreeks kan toewijzen aan meetbare economische winsten.

2.2.3 Jaren '70: verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving

Gedurende de jaren '70 begonnen de definities zich algemeen te verspreiden en werden ze specifieker. Johnson (1971 geciteerd in Rahman 2011: p. 168) schreef het boek *"Business in Contemporary Society: Framework and Issues"*, waarin hij een aantal inzichten omtrent MVO meedeelde. Om te beginnen beschreef hij een maatschappelijk verantwoorde onderneming als een onderneming waarin het bestuur een evenwicht tracht te zoeken tussen een aantal belangen. De onderneming moet er niet alleen naar streven om de aandeelhouders tevreden te stellen, maar ook denken aan de werknemers, de leveranciers, de verdelers en de lokale gemeenschappen. Dit noemde hij 'conventionele wijsheid'. Ten tweede ziet hij sociale verantwoordelijkheid als winstmaximalisatie op lange termijn. Al dient dit wel genuanceerd te worden. Vaak wordt er het meeste aandacht besteed aan aandeelhouders. Zij zien ook graag winst op korte termijn. Dit zorgt vaak voor een rem op de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen. Zijn derde inzicht heeft betrekking op nutsmaximalisatie. Volgens Johnson moet een onderneming streven naar meerdere doelstellingen in plaats van enkel maar te denken aan het maximaliseren van de winst. Tenslotte stelde hij ook vast dat veel ondernemingen doen alsof sociale verantwoordelijkheid hun grootste doel was, eens als ze hun winstdoelstellingen hebben gehaald. Bij het toepassen van MVO mag winstmaximalisatie niet als drijfveer gebruikt worden, maar op lange termijn zijn ze wel met elkaar verbonden. Halverwege de jaren '70 plaatste Beckman (1975 geciteerd in Carroll 1999: p. 279) het begrip sociale verantwoordelijkheid in een context. Volgens

hem verwijst het naar de **doelstellingen of motieven waaraan ondernemingen belang hechten, bovenop de doelstellingen of motieven die handelen over de economische prestaties**. Hierbij gaf hij enkele voorbeelden die volgens hem duiden op maatschappelijk verantwoord ondernemen: verbeterde medische zorgen, verbeterde werkomstandigheden omtrent veiligheid en gezondheid, deelname aan programma's om de samenleving te verbeteren, tewerkstellen van minderheidsgroepen en verminderen van vervuiling. Op basis van voorgaande definities, maakte Carroll (1979) zelf een definitie die bestaat uit vier delen. Hij schreef dat de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen de economische, legale, ethische en discretionaire (naar eigen goeddunken zelf te bepalen) verwachtingen die de gemeenschap op een bepaald ogenblik van een organisatie heeft, omvat".

2.2.4 Jaren '80: vrijwillig proces

In de jaren '80 is men wat stilgevallen met het formuleren van definities. Er werd vooral aandacht besteed aan het ontwerpen van raamwerken om een effectief en efficiënt MVO-beleid te kunnen voeren. Jones (1980) zorgde wel voor een bijdrage door er de nadruk op te leggen dat MVO een **proces** is. Hij besloot dat het zeer moeilijk is om een consensus te bereiken over wat maatschappelijk verantwoord gedrag precies is. Het moet niet gezien worden als een reeks van uitkomsten, maar als een langdurig proces. Epstein (1987 geciteerd in Carroll 1999: p. 288) trachtte in 1987 voorafgaande begrippen (sociale verantwoordelijkheid, luisteren naar de gemeenschap en zakelijke ethiek) te vatten in 1 definitie van MVO: *"MVO heeft voornamelijk betrekking op het bereiken van uitkomsten op zakelijke beslissingen over specifieke kwesties of problemen die gunstige gevolgen hebben voor de belanghebbenden."* Verder vermeldde hij ook dat MVO op **vrijwillige basis** moet gebeuren en dat de onderneming er dus moet voor openstaan. Tegenwoordig kan men zich natuurlijk wel de vraag stellen in hoeverre alles op vrijwillige basis gebeurt, wanneer de overheid vaak subsidies en premies uitdeelt, zoals bijvoorbeeld bij het plaatsen van zonnepanelen. Voor de rest werd de jaren '80 gekenmerkt door studies die de **relatie tussen MVO en winstgevendheid** probeerden te verklaren. Zo probeerden Cochran en Wood (1984) dit te doen met behulp van de Moskowitz-index. Milton Moskowitz was een onderzoeker van MVO en besloot alle bedrijven te catalogeren in 3 categorieën, naargelang hun inspanningen in MVO (uitstekend, eerbaar, slecht). Cochran en Wood analyseerden vervolgens de financiële prestaties van deze bedrijven en onderzochten vervolgens of er een bepaald patroon zichtbaar was. Zij maakten voorzichtig het besluit dat er wel degelijk een positieve relatie

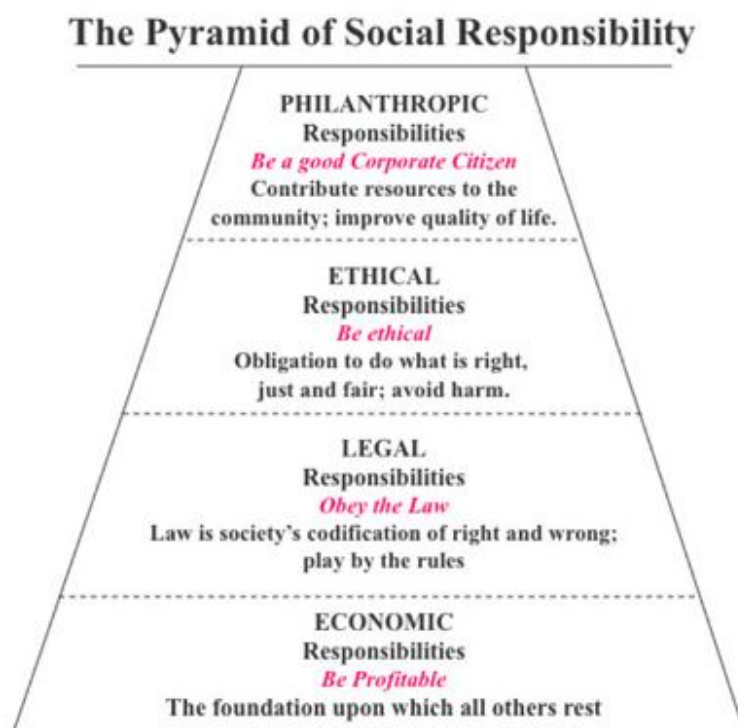
aanwezig was. Voorzichtig wel te verstaan, want ze beseften maar al te goed dat hun studie niet voor 100% correct was en dus besloten ze dat er nood was aan nieuwe maatstaven om deze relatie te onderzoeken. Meer hierover kan teruggevonden worden in hoofdstuk 4, waar we zelf aan de hand van een literatuurstudie zullen proberen na te gaan of er al dan niet een verband aanwezig is.

2.2.5 Jaren '90: piramide van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vanaf de jaren '90 waren bijdragen tot definitie van MVO zeer schaars. Carroll (1991) ontwikkelde wel zijn '**piramide van maatschappelijk verantwoord ondernemen**', op basis van zijn definitie uit 1979. Hierin beschreef hij dat maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gekenmerkt door 4 verantwoordelijkheden die een onderneming tegenover de samenleving heeft: **economische, legale, ethische en discretionaire of filantropische verwachtingen**. Het eerste component dat hij beschrijft is de economische verantwoordelijkheid. Carroll verklaart dat het huidige economische kapitalistische systeem zo ontwikkeld is dat de gemeenschap verwacht dat ondernemingen goederen en diensten produceren die de consumenten nodig hebben en deze dan vervolgens met winst verkopen. Om te kunnen overleven moet een onderneming competitief blijven en daarom moet het winstgevend zijn. Als tweede beschrijft hij de legale verantwoordelijkheid. Bij het nastreven van die winst wordt een onderneming verondersteld te handelen in overeenstemming met de wetten en regels. Woodward en Clyde (1999) beschrijven dit als een soort 'sociaal contract' tussen de onderneming en de samenleving. De wet bepaalt als het ware de spelregels en de gemeenschap verwacht dat ondernemingen hun economische missie vervullen binnen de grenzen van de legale vereisten. Het derde component is de ethische verantwoordelijkheid. Dit omvat alle activiteiten en praktijken die verwacht of afgekeurd worden door de samenleving, hoewel ze niet in de wet zijn opgenomen. Dit zijn eigenlijk de verwachtingen van klanten, werknemers, aandeelhouders, de gemeenschap die door hen als juist en rechtvaardig worden beschouwd. Het gaat hem hier dus meestal om acties die de wet overstijgen en de belanghebbenden ten goede komen. Tenslotte is er nog de discretionaire of filantropische verantwoordelijkheid. Deze omvat alle acties als reactie op de vraag van de samenleving om zich als onderneming te gedragen als goede burger. Het gaat hier dus eigenlijk om een persoonlijke en vrijwillige invulling van de onderneming. Voorbeelden hiervan zijn financiële bijdragen aan gezondheids- of opleidingsprogramma's. Na verloop van tijd kunnen deze verwachtingen echter wel evolueren tot iets wat de samenleving van elke onderneming verlangt. Op het eerste

zicht lijken de twee laatste componenten op elkaar, maar Carroll maakte het onderscheid omdat veel bedrijven denken dat ze sociaal verantwoord bezig zijn als ze zich gewoon als goede burgers in de samenleving gedragen. Er is dus echter meer nodig om echt maatschappelijk verantwoord te zijn.

Zijn piramide van MVO wordt weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: MVO-piramide van Carroll (Bron: <http://farm5.static.flickr.com/>)

Samengevat geeft deze piramide de vier componenten van MVO volgens Carroll weer. Onderaan begint deze met de economische verantwoordelijkheid. Deze wordt de basisbouwsteen genoemd omdat bijna altijd alles begint met economische prestaties. Dit alles zou wel moeten gebeuren volgens de wet, dus de legale verantwoordelijkheid. Vervolgens zijn ondernemingen ook verantwoordelijk voor het ethische component, de verplichting om te doen wat juist en rechtvaardig is. Helemaal bovenaan de piramide staat de filantropische verantwoordelijkheid. Volgens deze verantwoordelijkheid wordt er van een onderneming verwacht zich te gedragen als een goede burger en dient hij door middel van financiële of menselijke steun bij te dragen tot het verbeteren van de samenleving.

We kunnen dus stellen dat de jaren '50 en '60 gekenmerkt werden door de nadruk op de relatie tussen de samenleving en de onderneming. In de jaren '70 kwamen dan de stakeholders erbij: men mag niet te veel focussen op de investeerders alleen, maar ook met de werknemers, leveranciers, klanten en de omgeving in zijn geheel moet rekening gehouden worden. Een onderneming draait immers pas goed wanneer iedereen er tevreden is. Op het einde van de jaren '70 en het begin van de jaren '80 ondervond men dat maatschappelijke verantwoordelijkheid vrijwillig moet gebeuren en dat het een proces is. Een kort overzicht kan worden teruggevonden in de tabel in bijlage 1.

2.2.6 Definitie

Later startte Dahlsrud (2008) een onderzoek met als doel te bepalen welke inhoudsdimensies belangrijk zijn in een definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om te beginnen verzamelde hij 37 definities uit een literatuurstudie. Aan de hand van een inhoudsanalyse vond hij 5 vaak gebruikte dimensies terug. Volgens hem waren de stakeholdersdimensie (de manier waarop organisaties interesse tonen in de wensen van werknemers, consumenten, leveranciers en de gemeenschap) en de sociale dimensie (rekening houden met de volledige impact van acties op de samenleving) de belangrijkste, op de voet gevolgd door de economische (rekening houden met de economische ontwikkeling en de winstgevendheid van de onderneming) en de vrijwilligheidsdimensie (vrijwillige acties die verder gaan dan de legale verplichtingen en dus gebaseerd zijn op ethische waarden). Verrassend genoeg vond hij de omgevingsdimensie (rekening houden met de gevolgen van de acties van een onderneming op de natuurlijke omgeving) pas terug op de 5^{de} plaats. Carroll (1999) verklaart dat deze dimensie weinig betrokken werd in vroegere definities en dat daarom misschien een invloed heeft gehad op auteurs om ze later ook niet te betrekken in hun definities. Dahlsrud (2008) denkt wel dat deze dimensie waarschijnlijk veel aan belangrijkheid gaat winnen in de nabije toekomst. Ten slotte keek hij hoe vaak deze 37 definities in Google werden gebruikt om te verwijzen naar deze dimensies. Uit zijn analyse bleek dat de kans bijna 60% is dat de omgevingsdimensie vervat wordt in een definitie van MVO. Voor de andere 4 dimensies is de kans zelfs meer dan 80%. Het lijkt ons dus zinvol om een definitie te kiezen die een verwijzing naar deze 5 dimensies bevat. De definitie die in zijn analyse de hoogste score kreeg, was deze van de Commissie van de Europese Gemeenschappen. In 2001 omschreef deze het concept MVO als volgt: *"Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een concept waarin ondernemingen omgevings- en sociale zorgen integreren in hun zakelijke operaties en in hun interactie*

met de belanghebbenden op een vrijwillige basis". Deze definitie moest vanaf 2001 dienen als basis voor alle MVO-activiteiten in Europa.

De Belgische federale overheid besloot in 2006 om deze definitie nog wat uit te breiden. Ze stelde een referentiekader op dat kadert in de uitvoering van het Federaal Plan Duurzame Ontwikkeling (FPDO) 2004-2008. Men koos ervoor om dit referentiekader uit te werken binnen de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling (ICDO). Dit omdat in de ICDO alle federale administraties en politieke beleidscellen vertegenwoordigd zijn. Verder zijn ook alle regionale overheden vertegenwoordigd, waardoor het referentiekader kon uitgroeien tot een gemeenschappelijk kader waarin alle overheden van België zich konden vinden.

De ICDO formuleerde volgende definitie, die ook in het verdere verloop van deze eindverhandeling gehanteerd zal worden:

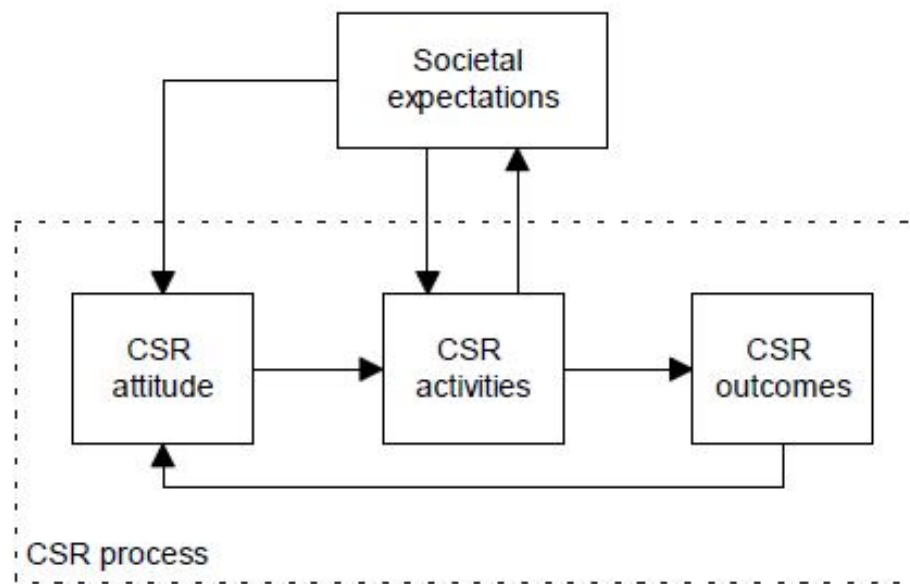
“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.”

2.3 Componenten van MVO

In de definitie die de ICDO in 2006 ontwikkelde, kunnen vier belangrijke componenten onderscheiden worden:

2.3.1 *MVO is een proces*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet iets wat men van vandaag op morgen integreert in een onderneming. Het draait daarentegen om een **continue verbetering van prestaties van de onderneming op een procesmatige manier**. MVO heeft dus geen eindpunt; het kan altijd beter. Van Herpen, Pennings en Meulenberg (2003) hebben dit proces samengevat met behulp van volgende figuur:



Figuur 2: MVO als proces (Bron: Van Herpen, E., Pennings, J., Meulenbergh, M. (2003). Consumer's evaluations of socially responsible activities in retailing.)

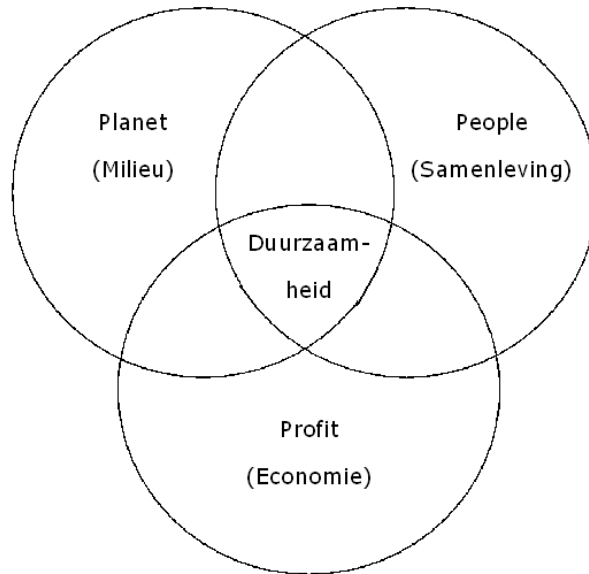
Om te beginnen moeten ondernemingen natuurlijk te weten komen wat de verwachtingen van de gemeenschap zijn met betrekking tot sociaal verantwoord gedrag. Deze verwachtingen zorgen er dan voor dat de onderneming een houding kan aannemen ten opzichte van MVO, die op zijn beurt versterkt kan worden door onafhankelijke externe krachten. Deze houding beïnvloedt op zijn beurt dan weer de maatschappelijk verantwoorde activiteiten die de onderneming zal ondernemen. De bedoeling van deze activiteiten is natuurlijk een positieve uitkomst, zodat de onderneming zijn houding ten aanzien van MVO nog meer versterkt zal worden. Opvallend is ook dat er een onderlinge relatie bestaat tussen de sociale verwachtingen en de activiteiten omtrent MVO die een onderneming onderneemt. Het feit dat sociale verwachtingen een invloed uitoefenen op de activiteiten die een onderneming onderneemt, lijkt logisch. De omgekeerde relatie is dat iets minder. Deze relatie kan worden verklaard doordat deze activiteiten op hun beurt de sociale verwachtingen veranderen. Wanneer een bepaalde onderneming bijvoorbeeld een speciale activiteit onderneemt, kan het goed zijn dat de samenleving zulke zaken ook gaat verlangen van andere ondernemingen.

2.3.2 MVO gebeurt op vrijwillige basis

Als onderneming zijn er altijd een aantal wettelijke vereisten waaraan men moet voldoen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat echter verder dan deze wettelijke vereisten: het gaat over **initiatieven en acties die verder gaan dan de geldende wetgeving**. Voorbeelden hiervan zijn donaties van geld of producten aan bepaalde liefdadigheidsinstellingen of een zorgvuldige selectie van aangeboden producten. In de Verenigde Staten van Amerika worden zulke activiteiten al veel langer gedaan. Zo spenderen de Target-winkels, grote retailers van o.a. meubels en electronica, wekelijks meer dan 1 miljoen dollar aan bepaalde gemeenschappen die in de buurt gevestigd zijn, zoals bijvoorbeeld het kinderziekenhuis. Een ander goed voorbeeld is Wal-Mart, een supermarktketen die recentelijk tal van initiatieven lanceerde voor een groenere omgeving en al een tijdje vecht voor 'global warming'. Zo plannen ze o.a. de installatie van zonnepanelen op de daken van hun supermarkten (Gupta en Pirsch, 2008). Bij dit alles voel ik me wel genoodzaakt een kleine kanttekening te plaatsen. Vaak worden ondernemingen door de overheid 'beloond' voor dit soort initiatieven onder de vorm van subsidiëringen. "Op vrijwillige basis" dient dus soms met een korreltje zout genomen te worden. Hetzelfde geldt voor acties die louter bedoeld zijn om het eigen imago op te poetsen. Een onderneming kan dat natuurlijk makkelijk inkleden als "vrijwillige acties uit pure welwillendheid". Wie kan er immers het tegendeel bewijzen?

2.3.3 Meerwaardecreatie in drie dimensies

MVO tracht op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen. Volgens deze definitie streeft het naar een **meerwaardecreatie in drie dimensies: de economische, de sociale en de milieudimensie**. Deze drie dimensies worden ook wel eens de 'Triple P bottom line' genoemd: **people, planet en profit**. In 1994 was het John Elkington die de theorie hieromtrent ontwikkelde. Hij wou een nieuw raamwerk ontwerpen om de zakelijke prestaties in Amerika te meten. Maar hier doken een aantal problemen op. Winst berekenen was geen probleem; dat kon uitgedrukt worden in geldtermen. Maar hoe wordt de bijdrage aan de planeet of aan de samenleving gemeten? Daarom wordt er vaak gebruikt gemaakt van een index die bijvoorbeeld de prestaties van een land bekijkt in vergelijking met de rest van de wereld. Omdat deze drie dimensies zeer nauw samenhangen, is het voor een onderneming belangrijk om er een evenwicht tussen te zoeken, zoals te zien is in figuur 3:



Figuur 3: Triple P Bottom Line (Bron: <http://www.cwcdvan.com/>)

Profit gaat vooral om het genereren van winst. Om te overleven moet een onderneming natuurlijk financieel gezond zijn. Veelgebruikte maatstaven voor de economische dimensie zijn het persoonlijke inkomen, groei of tewerkstelling. Planet heeft natuurlijk betrekking op het milieu. Hiervoor kijkt men vaak naar de uitstoot van bepaalde gassen, de elektriciteitsconsumptie, afvalmanagement, ... Ook het ontwikkelen van schonere producten en dierenrechten zijn een belangrijk onderdeel hiervan. People, de sociale dimensie, heeft betrekking op het menselijke aspect van de organisatie. Tot people behoren het naleven en bevorderen van de universele mensenrechten en het respecteren van de werknemersrechten. Ook o.a. de tewerkstelling van minderheidsgroepen, de werkomstandigheden (met betrekking tot veiligheid en gezondheid) en donaties aan goede doelen horen hierbij. Veel bedrijven hebben moeilijkheden om deze drie aspecten te combineren: vaak zijn ze sterk in bepaalde aspecten, maar terwijl schieten ze tekort in andere. Zo wordt Aldi vaak voorgesteld als een winkel met lage prijzen, maar dit gaat echter wel gepaard met een hoge werkdruk, een lage personeelsbezetting en lage lonen (Heslin & Ochoa, 2008). Hetzelfde geldt voor Delhaize. In oktober 2010 gingen de personeelsleden van verschillende filialen in Brussel aan het staken vanwege de te hoge werkdruk. Maar zij zijn lang niet de enigen. Ook Colruyt kreeg al af te rekenen met klachten omtrent de hoge werkdruk. Blijkbaar wordt de prijzenslag in de retailing-sector een beetje gevoerd op de rug van het personeel. Men heeft er veel voor over om de

consumenten goedkope producten aan te bieden. Bij Colruyt bijvoorbeeld hebben de meeste klanten er helemaal niets op tegen om zelf in een soort van opslagplaats rond te lopen, terwijl ze de producten zelf van de paletten moeten halen. Een ander zeer goed voorbeeld hiervan is het Amerikaanse Wal-Mart. Zoals eerder al vermeld spenderen ze een hoop geld om te investeren in 'global warming', als tegemoetkoming aan de natuur. Daartegenover scoorden ze echter een pak minder voor de samenleving. Zo gaven ze in 2003 met slechts 3.500 dollar veel minder uit dan de 5.600 dollar die een gemiddeld Amerikaans bedrijf uitgeeft aan extra's per werknemer. Op die manier hebben ze er wel voor gezorgd dat tal van artikels aan verlaagde prijzen toegankelijk werden voor minderbedeelden.

Ook al worden de dimensies meestal ingedeeld volgens de 'triple P bottom line', toch zijn er verschillende auteurs die een andere indeling hanteren. Sen en Bhattacharya (2001) verdeelden alle MVO-initiatieven van ondernemingen in zes domeinen:

1. Gemeenschapssteun. Voorbeelden hiervan zijn het bieden van steun aan gezondheids- en opleidingsprogramma's;
2. Diversiteit, zoals bijvoorbeeld het tewerkstellen van minderheidsgroepen of een evenwicht trachten te zoeken tussen de leeftijd en het geslacht van werknemers in de onderneming;
3. Werknemerssteun. Het personeel is een belangrijk onderdeel van de onderneming. Het is dus belangrijk dat deze groep tevreden wordt gesteld. Dit kan bijvoorbeeld door het verbeteren van de veiligheid, zorgen voor meer werkzekerheid en een goede winstverdeling, ...;
4. Aandacht voor de omgeving, zoals bijvoorbeeld het gebruik van milieuvriendelijke producten en zorgen voor een effectief en efficiënt afvalbeleid;
5. Niet U.S.-gebonden activiteiten. Hieronder verstaat men het bieden van steun aan arme landen of het ondernemen van activiteiten in landen waar de mensenrechten overtreden worden;
6. Aandacht voor het product, bijvoorbeeld het ontwerpen van veilige producten. Hiervoor is meestal voldoende onderzoek en ontwikkeling nodig.

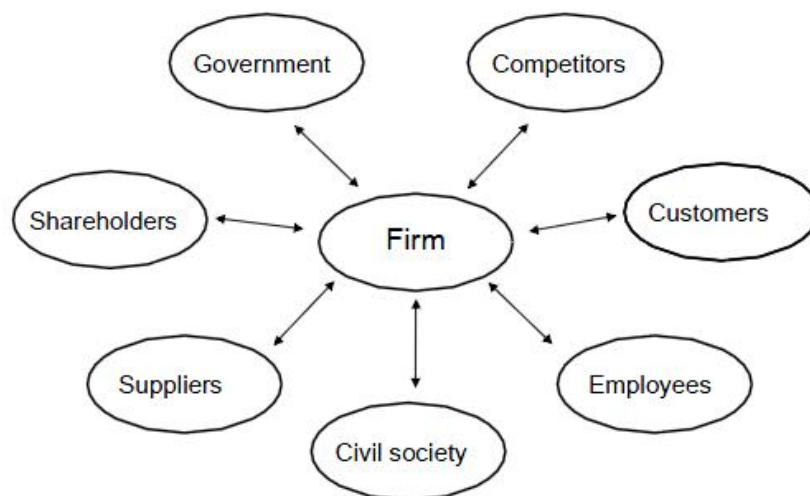
Over het algemeen kunnen de vorige dimensies ook onderverdeeld worden in de 'triple p bottom line'. Zo valt de vierde dimensie van Sen en Bhattacharya onder planet, terwijl de rest betrekking heeft op people. Ook de vier types van MVO volgens Van Herpen et al. (2003) leunen dicht aan bij de triple p benadering. Zij verdeelden MVO in

omgevingszorgen (planet), economische zorgen (profit), zorgen omtrent veiligheid en kwaliteit (people) en donaties (people en planet).

Een duidelijk overzicht hiervan kan teruggevonden worden in de tabel in bijlage 2.

2.3.4 Overleg met stakeholders

Het begrip 'stakeholders' of 'belanghebbenden' is onlosmakelijk verbonden met bijna elke definitie van MVO. In hun studie beschrijven Gupta en Pirsch (2008) het zelfs als een natuurlijke samenhang. Zij verklaren zelfs dat het succes van een onderneming gelinkt is aan het succesvol tegemoetkomen van zowel de economische (zoals bijvoorbeeld winstmaximalisatie) als de niet-economische (bv. het onderhouden van goede relaties) doelstellingen van zijn belanghebbenden. Freeman (1984) ontwikkelde een model dat ook vandaag nog zeer veel gebruikt wordt door tal van ondernemingen. Zijn model illustreert de relatie tussen verschillende groepen actoren in en rond de onderneming, zoals voorgesteld in figuur 4:

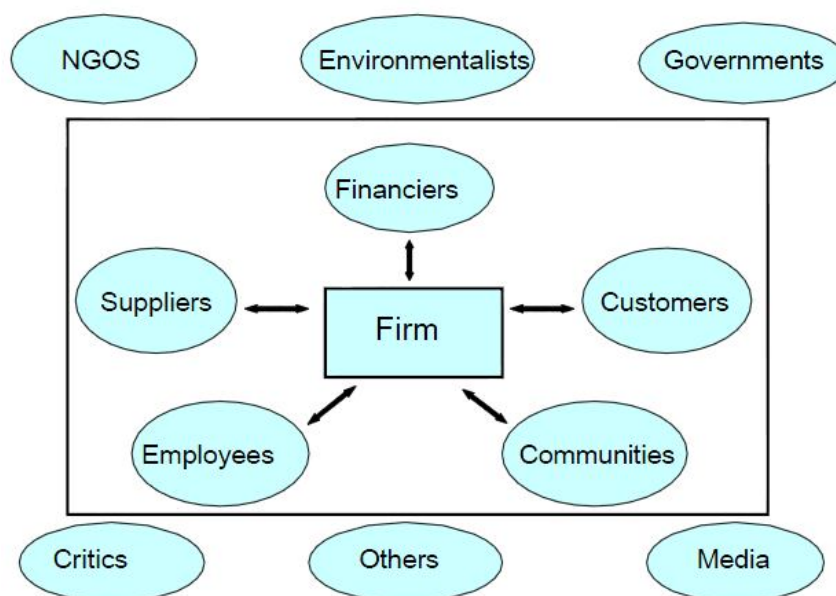


Figuur 4: The stakeholder model (Bron: Fassin, Y. (2008). The stakeholder model refined.)

Hij beschrijft het begrip stakeholders als volgt: ***"Elke groep, organisatie of individu die wordt beïnvloedt wanneer de onderneming zijn doelstellingen nastreeft, of deze doelstellingen kan beïnvloeden."***

In dit geval worden ondernemingen dus beïnvloedt door 7 actoren: de overheid, aandeelhouders, leveranciers, de gemeenschap, werknemers, klanten en concurrenten.

Later besloot Freeman (2003) er nog enkele groepen aan toe te voegen. Hij herleidde het schema tot slechts 5 interne stakeholders (financierders, klanten, leveranciers, arbeiders en rechtstreeks verbonden gemeenschappen) en 6 externe stakeholders (de overheid, milieugroepen, NGO's, critici, de media en anderen). Het idee daarachter is dat deze 6 externe stakeholders niet rechtstreeks een invloed uitoefenen op de onderneming, maar wel op alles wat er rond deze onderneming hangt. Zijn aangepaste versie van het model wordt voorgesteld in figuur 5:



Figuur 5: The stakeholder model refined (Bron: Fassin, Y. (2008). The stakeholder model refined.)

Opvallend in dit model is dat Freeman de groep "concurrenten" heeft laten wegvallen ten opzichte van zijn vorige model. Andere auteurs (o.a. Donaldson & Preston 1995; Brenner & Cochran 1991) zijn er van overtuigd dat ze best wel tot de stakeholders gerekend kunnen worden. Het model van Freeman doet overigens ook een beetje denken aan de beschrijving van de micro- en macro-economische omgeving van een onderneming van Kotler (2006). Hij beschrijft de micro-economische omgeving als de interne omgeving, zijnde het bedrijf met haar beschikbare middelen. Deze omgeving is grotendeels beheersbaar. De externe omgeving splitst hij enerzijds op in de meso-omgeving, die in mindere mate beïnvloedbaar is, en bestaat uit de afnemers, toeleveranciers,

intermediairs, concurrenten en publieksgroepen. Anderzijds is er dan nog de macro-omgeving, die niet beïnvloedbaar is en bestaat uit demografische, economische, sociale, technologische, politieke en culturele factoren.

Ook Van Tulder en van der Zwart (2003) maakten een onderscheid tussen twee groepen stakeholders: primaire en secundaire stakeholders. Zij omschreven beide groepen als volgt:

- Primaire stakeholders: personen of groepen die absoluut noodzakelijk zijn voor het operen van de onderneming en het halen van haar doelstellingen. Dit komt overeen met de interne stakeholders beschreven door Freeman (2003).
- Secundaire stakeholders: personen of groepen die worden beïnvloed door de activiteiten van een onderneming. Zij kunnen echter geen directe invloed uitoefenen op de economische activiteiten, zoals de primaire stakeholders. Een indirecte invloed hebben ze daarentegen wel, net zoals de externe stakeholders van Freeman (2003).

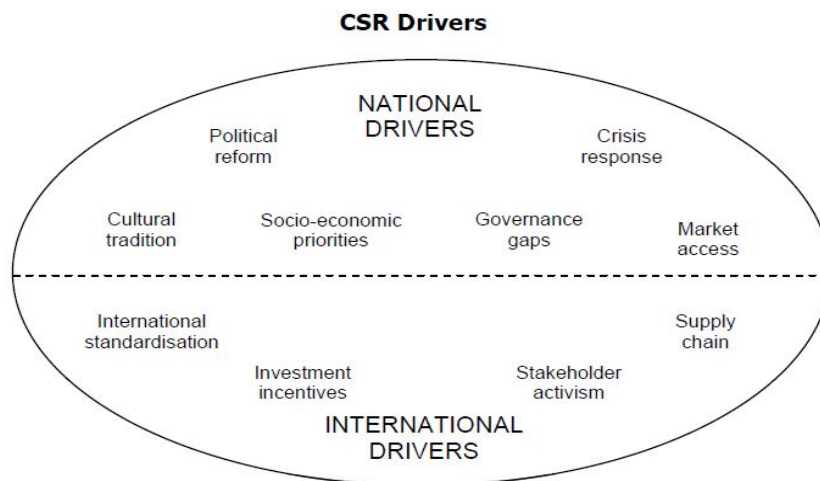
Een ander verschil tussen beide groepen ligt in de rechten waarover ze beschikken. De primaire stakeholders hebben meestal legale rechten en verwachtingen met betrekking tot de activiteiten van de onderneming. De secundaire stakeholders daarentegen hebben meestal geen specifieke rechten verleend door de wet. Zij ervaren echter dat ze morele rechten hebben met betrekking tot de activiteiten van de onderneming. Zo worden arbeiders bijvoorbeeld beschermd door arbeidscontracten. Een milieugroep die streeft naar het gebruik van natuurlijke bronnen heeft dit niet, maar zij hebben wel het morele recht om het beleid van de onderneming in vraag te stellen.

2.4 Drijvers van MVO

2.4.1 *Algemeen overzicht*

In tal van literatuurstudies is al onderzoek gedaan naar wat nu precies de drijvende krachten zijn achter MVO. Volgens sommige auteurs is het **onmogelijk om alle drijvers op te noemen** (Morris, 2010). De meesten beperken zich dan ook tot de belangrijkste.

Zo verdeelde Visser (2008) de drijvers van MVO op in twee groepen: nationale drijvers en internationale drijvers:



Figuur 6: Drijvers van MVO (Bron: Visser, W. (2008) CSR Drivers: The Forces Shaping Corporate Sustainability and Responsibility, CSR Inspiration Series, No. 3)

Onder nationale drijvers verstaat hij volgende krachten:

- Culturele traditie: MVO hangt vaak vast aan diepgewortelde culturele tradities en bedrijfsethiek. Volgens Hofstede is de manier waarop mensen in verschillende landen hun wereld interpreteren afhankelijk van 4 dimensies:
 - 1) Machtsafstand: de mate waarin minder machtige leden van organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.
 - 2) Individualisme / Collectivisme: in een individualistische samenleving wordt iedereen geacht uitsluitend voor zichzelf en zijn naaste familie te zorgen. In een collectivistische samenleving worden de individuen vanaf hun geboorte opgenomen in sterke, hechte groepen, die hen levenslange bescherming bieden.
 - 3) Masculiniteit / Feminiteit: In een masculiene samenleving zijn sociale sekserollen duidelijk gescheiden (mannen assertief en vrouwen bescheiden). In een feminiene samenleving overlappen sekserollen elkaar.
 - 4) Onzekerheidsvermijding: de mate waarin leden van een samenleving zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties.

Vooral de tweede dimensie lijkt een invloed te hebben op MVO. In een collectivistische samenleving zal men waarschijnlijk sneller geneigd zijn om iets voor de gemeenschap te doen dan in een individualistische samenleving.

- Politieke hervormingen: deze hervormingen drijven het bedrijfsgedrag vaak naar het integreren van sociale en ethische kwesties;
- Sociaal-economische omgeving: deze omgeving heeft meestal een directe invloed op de prioriteiten van een onderneming;
- Overheidsgaten: vaak wordt MVO gezien als een manier om overheidsgaten, achtergelaten door zwakke of corrupte overheden die er niet in slagen om voldoende sociale voorzieningen te verstrekken, op te vullen;
- Reactie op economische, sociale, omgevings-, gezondheids- of industriële crisissen;
- Toegang tot markten: velen zien MVO als een mogelijkheid om toegang te krijgen tot markten in bijvoorbeeld ontwikkelingslanden.

De internationale drijvers beschreef hij aan de hand van volgende krachten:

- Internationale standaarden: codes, richtlijnen, normen, ...;
- Verkrijgen van investeerders: veel investeerders baseren hun beslissingen tegenwoordig op ethische, sociale en omgevingscriteria;
- Activisme van belanghebbenden: bijvoorbeeld pressiegroepen die bepaalde mislukkingen in de markt willen rechtzetten;
- Leveringsketen: grote ondernemingen leggen vaak bepaalde activiteiten op aan de kleinere ondernemingen in hun leveringsketen.

Ook Morris (2010) voerde een onderzoek naar de drijvers van MVO. Hij kwam tot een lijst van 45 krachten die MVO stimuleerden. Het lijkt ons niet echt zinvol om ze alle 45 op te sommen, maar ze konden allemaal onderverdeeld worden in 10 hoofdcategorieën: prioriteiten van belanghebbenden, demografische krachten, verminderd vertrouwen in de zakenwereld, vraag in de leverketen, competitieve voordelen, technologie / media, bewustzijn omtrent de omgeving, globalisatie, overheid / regelgevingen en niet gouvernementele organisaties.

2.4.2 Belangrijkste drijvers

Het moge dus duidelijk zijn dat er echt wel een overvloed aan drijvers zijn. In volgende paragraaf zullen we dan ook even kort enkele drijvers bespreken die gedurende onze literatuurstudie het meeste aan bod zijn gekomen.

A) Cultuur van de organisatie

Schein (1984) beschrijft dat de cultuur van een organisatie een soort van leidraad vormt voor de dagelijkse werkrelaties. Het heeft invloed op de gezamenlijke waarden, overtuigingen en gedachtegangen van de leden van de onderneming. Onderzoek uit het verleden heeft aangetoond dat de cultuur van een organisatie kan leiden tot het bereiken van specifieke doelstellingen die in overeenstemming zijn met de waarden van die cultuur (Barney, 1986; Kotter & Heskett, 1992). Homburg & Pflesser (2000) hebben bijvoorbeeld ontdekt dat een marktgeoriënteerde cultuur leidt tot marktgeoriënteerd gedrag, zoals onder meer het opwekken van en het ontvankelijk zijn voor marktintelligentie. Ook Galbreath (2010) besloot dat de cultuur van een organisatie een grote drijfveer tot MVO kan zijn. Zo heeft de cultuur van een organisatie die bijvoorbeeld kwaliteit, ethisch gedrag, een eerlijke behandeling van klanten en werknemers ondersteunt, meestal een positieve invloed op MVO-activiteiten.

B) Leiderschap van het topmanagement

Uit de studie van Carter en Jennings (1994) blijkt dat ook de manier van leidinggeven en ondersteunen van het topmanagement een sleutelrol speelt in het verhaal van MVO. Dit kan zowel op een directe als een indirecte manier. De directe manier houdt in dat de leiders van een bedrijf trainingsprogramma's en informatiesessies kunnen opstarten die maatschappelijk verantwoord gedrag promoten. Daarnaast kan het management ook indirect bijdragen tot MVO door de bedrijfscultuur om te vormen tot een soort van levenswijze binnen de onderneming, die werknemers aanzet tot maatschappelijk verantwoord gedrag. Dit kan bijvoorbeeld simpelweg gebeuren aan de hand van hun eigen acties en gedragingen. Wanneer ze zelf het goede voorbeeld geven, zullen de werknemers hun eigen gedrag spiegelen aan dat van hun leiders. Op die manier zal de bedrijfscultuur langzaam maar zeker omgevormd worden. Het grootste probleem is echter dat de meeste topmanagers vandaag de dag bonussen ontvangen wanneer ze specifieke economische doelstellingen behalen. Hierdoor komen deze doelstellingen voor vele managers op de eerste plaats en worden andere overwegingen (sociale overwegingen, omgevingszorgen, ...) pas later gemaakt. Dit zorgt natuurlijk voor een

rem op de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord gedrag binnen een onderneming.

Galbreath (2010) gaat hierop verder en verklaart dat het bepalen van de verwachtingen door formele strategische analyse een positieve invloed heeft op MVO. Op die manier creëert de onderneming inzicht in de wensen van de belanghebbenden. Dit sluit dan weer naadloos aan bij de volgende paragraaf.

C) Stakeholders

Werknemers

Verder blijkt uit de studie van Carter en Jennings (1994) ook dat er een indirecte relatie bestaat tussen de waarden van werknemers en maatschappelijk verantwoord gedrag. De waarden van een individuele werknemer hebben namelijk een positieve invloed op de initiatieven die deze werknemers neemt of zou willen nemen. Deze initiatieven hebben dan weer een directe positieve invloed op maatschappelijk verantwoord gedrag.

Heslin en Ochoa (2008) vermelden daarenboven dat bedrijven die sociaal geëngageerd zijn, aantrekkelijker zijn voor werknemers. Een goede communicatie van de engagementen naar het personeel toe, tezamen met het aantonen van de positieve gevolgen ervan, houdt ze bovendien gemotiveerd.

Druk van klanten

Hoewel er studies bestaan die tegenspreken dat klanten één van de drijvers zijn van een maatschappelijk verantwoord gedrag, lijkt het ons toch nodig om deze drijver te vermelden, onder meer omdat deze in de toekomst waarschijnlijk alleen maar aan belang zal winnen (Haigh & Jones, 2006). Consumenten worden zich immers meer en meer bewust van het belang van externaliteiten zoals het milieu en sociale overwegingen en stellen hun eisen bijgevolg ook meer en meer af op maatschappelijk verantwoorde producten en diensten. Zo zijn er bijvoorbeeld klanten die recycleerbare producten verkiezen.

Interne en competitieve druk

Volgens Porter en van der Linde (2000) is competitie een zeer belangrijke drijver van maatschappelijk verantwoord gedrag. Volgens hen worden ondernemingen vaak gedwongen om te reageren op concurrenten die hun maatschappelijk verantwoord

gedrag bekendmaken. De kans bestaat immers dat de acties van hun concurrenten de eigen marktpositie negatief kunnen beïnvloeden of dat hun concurrenten er positieve publiciteit aan overhouden.

Druk van populaire mobilisaties

Tegenwoordig gaan tal van organisaties, gevormd uit populaire mobilisaties, formele en informele allianties aan met ondernemingen. Dit worden drukgroepen uit populaire mobilisaties genoemd. Het doel van deze drukgroepen is mensen, die de macht hebben om beslissingen te nemen, te beïnvloeden. Smith (1990) onderscheidt drie soorten drukgroepen: sectionele, promotionele en verankerde drukgroepen. Sectionele drukgroepen hebben als doel de gemeenschappelijke belangen van een bepaalde sectie van de maatschappij te vertegenwoordigen. Lidmaatschap is gewoonlijk beperkt tot de leden van de desbetreffende secties. Meestal zijn de leden dus direct betrokken met de resultaten die de groepen trachten te bereiken. Een goed voorbeeld hiervan is de 'nationale unie van leraren'. Promotionele drukgroepen richten zich tot wat zij zien als ecologische en humanitaire problemen. Ze staan er om bekend dat zij aandelen van bedrijven kopen om zo vergaderingen bij te wonen om op kwesties te kunnen stemmen die de samenstelling van de raad kunnen beïnvloeden. Soms roepen ze zelfs speciale vergaderingen bijeen om op die manier te kunnen meestemmen over bepaalde topics. Belangrijk bij promotionele drukgroepen is dat de voltooiing van hun doelstellingen niet noodzakelijk in het voordeel is van de leden van de groep. Greenpeace is hier een heel goed voorbeeld van. Verankerde drukgroepen doen zich voor als promotionele drukgroepen, maar ze worden eigenlijk gecatalogeerd als sectioneel.

Het mag dus geen wonder heten dat als deze drukgroepen zich met de zaak gaan bemoeien, ze echt wel een drijver voor maatschappelijk verantwoord gedrag genoemd mogen worden.

Externe druk van investeerders

Een studie van 'corporate social responsibility Europe' uit 2003 toont aan dat investeerders een maatschappelijk verantwoord beleid aanzien als een indicator voor de blootstelling aan niet-financiële risico's voor een firma. Uit tal van interviews leidde men af dat maatschappelijk verantwoord aankopen steeds belangrijker wordt. Bedrijven die laten zien dat ze actief werken aan een maatschappelijk verantwoord beleid, maken meer kans op het vinden van goede investeerders. Zo vermelden Heslin en Ochoa (2008)

dat in 2006 \$2.300 miljard werd geïnvesteerd in Amerikaanse bedrijven die hoog scoren op één of andere maatstaf met betrekking tot sociale verantwoordelijkheid. Dit is ongeveer 10% van alle investeringen die dat jaar gebeurd zijn in Amerika.

D) Overheid

Organisaties worden vandaag de dag gedwongen om tal van overheidsregelgevingen in verband met veiligheid, omgeving en diversiteit na te leven. De vraag is nu echter of de overheid een drijver is van MVO. Opvallend was dat er veel papers waren die mekaar hieromtrent tegenspreken. Zo vonden Carter en Carter (1998) dat overheidsregelgevingen een niet-significante drijver is voor MVO, net zoals een latere studie van Carter en Jennings (1994). Dean en Brown (1995) daarentegen beweren dat wetgevingen een betekenisvol en positief effect hebben op omgevingsinitiatieven van een onderneming. Ook Salam (2008) en Morris (2010) delen deze mening.

Het referentiekader "Maatschappelijk verantwoord ondernemen in België" van het ICDO vermeldt de overheid niet rechtstreeks als drijver voor MVO, maar als men tussen de regels doorleest, kan men wel tot het besluit komen dat de overheid zeker en vast een belangrijke rol speelt. De samenleving heeft namelijk een reeks doelstellingen voor ogen die soms zelfs internationaal vastgelegd zijn (zoals bijvoorbeeld de Kyoto-normen, die een vermindering van de uitstoot van broeikasgassen proberen te regelen). Ondernemingen die zich niet houden aan deze normen, brengen schade toe aan de samenleving en zorgen ervoor dat de overheid bijgevolg niet over de middelen en mogelijkheden kan beschikken om deze doelstellingen te bereiken. Ondernemingen kunnen volgens dit referentiekader ook competitiever worden door MVO. Natuurlijk heeft ook hier de overheid baat bij, want een competitief bedrijfsleven draagt bij aan de welvaart in een land.

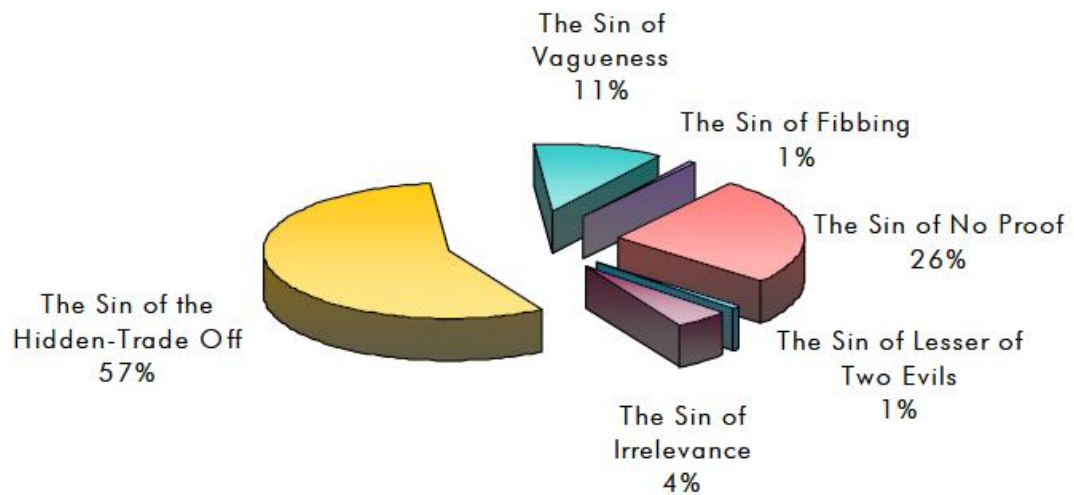
E) The dark side of CSR

Om voldoende genuanceerd te zijn, voelen we ons ook verplicht om een stukje te wijden aan 'the dark side of CSR'. Niet alles is immers rozengeur en maneschijn. Veel bedrijven doen immers nog altijd aan 'greenwashing'. Greenwashing is het groener of maatschappelijk verantwoordelijker voordoen dan men daadwerkelijk is. Sommige organisaties doen vaak alsof ze weloverwogen met maatschappelijke thema's omgaan, terwijl dit vaak niet meer dan een likje verf is; in de kern van het bedrijf verspillen ze

immers nog veel. Terrachoice, een privaat consultancy bureau omtrent marketing - en omgevingsbeleid, onderscheidt 6 zonden met betrekking tot greenwashing:

1. Hidden Trade-Offs: Deze zonde wil zeggen dat men soms suggereert dat een product 'groen' is op enkele kenmerken, zonder aandacht te hebben voor enkele andere belangrijke kwesties. Papier en houtproducten worden bijvoorbeeld vaak gepromoot omwille van hun recycleerbaarheid, maar daarbij wordt er geen aandacht geschonken aan de praktijken die gepaard gaan met de productie ervan (luchtemissies, globale opwarming van de aarde, ...).
2. Sin of No Proof: Elke omgevingsclaim die niet kan worden onderbouwd door gemakkelijk toegankelijke ondersteunende informatie of door een betrouwbare certificering van een betrouwbare derde partij, behoort tot deze categorie. Bij de reclamecampagnes van persoonlijke verzorgingsproducten wordt bijvoorbeeld vaak vermeld dat het niet getest werd op dieren, ook al is daar meestal geen bewijs van.
3. Sin of Vagueness: Deze zonde omvat alles wat slecht of te breed gedefinieerd is zodat het door de consument verkeerd geïnterpreteerd kan worden. Zo worden insecticiden vaak voorgesteld als 'vrij van chemicaliën', terwijl echter alles uit chemicaliën bestaat.
4. Sin of Irrelevance: Dit omvat het maken van een bewering die totaal nutteloos en irrelevant is voor de consument in zijn zoektocht naar omgevingsvriendelijke producten. Op die manier leidt het de consument af van het vinden van een werkelijk groenere optie. Zo wordt er bij de reclame van scheerschuim soms vermeldt dat er geen chlorofluocarbons (CFC) inzitten, terwijl CFC al meer dan 30 jaar verboden is.
5. Sin of Lesser of Two Evils: Hierbij gaat het om producten die als 'groen' worden voorgesteld binnen hun productcategorie, en op die manier de consument afleiden van de grotere omgevingsimpact van de gehele productcategorie in het algemeen. Een goed voorbeeld hiervan zijn insecticiden.
6. Sin of Fibbing: Deze zonde bevat het maken van valse omgevingsbeweringen. Vaatwasblokjes worden bijvoorbeeld vaak voorgesteld als "100% recycleerbaar", terwijl de verpakking volledig plastic is.

Figuur 7 laat zien dat de 'Sin of Hidden Trade-Off' veruit de meest voorkomende zonde is omtrent greenwashing:



Figuur 7: Zonden van greenwashing (bron: Terrachoice)

Sinds 2012 rijkt Climaxi, een beweging die strijdt voor een beter sociaal klimaat, de 'greenwash award' uit. De eerste genomineerde was het oliebedrijf BP. BP was hoofdsponsor van de Olympische Spelen in 2012 en zij boden koolstofkredieten aan om alle transport-emissies te neutraliseren tijdens de Spelen. Daartegenover hadden ze zich in 2010 nog zeer slecht op de wereldkaart gezet met de gigantische olieramp in de Golf van Mexico en de slechte opkuis ervan. BNP Paribas was de tweede genomineerde. In haar communicatie pakt de bank uit met haar duurzaam imago, maar onderzoek heeft uitgewezen dat ze nog altijd investeert in zeer vervuilende sectoren, zoals bijvoorbeeld het Indische mijnbouwbedrijf Vedanta Resources, dat in eigen land toxisch afval dumpst. De derde genomineerde was de Ronde Tafel voor Verantwoordelijke Soja (RTRS). Deze soja zou volgens het WWF de ontbossing en gebruik van pesticiden moeten tegengaan. In werkelijkheid gaat het ontbossing helemaal niet tegen en mag er gewoon nog met vliegtuigjes gespoten worden over de huizen van de omwonenden heen. Tenslotte is er nog de uiteindelijke winnaar van de award: VLAM (Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing). Zij lanceerden volgende campagne: "Vlees van hier? Met plezier! Veilig, voedzaam, verantwoord." Op TV promootten ze varkensvlees van eigen bodem. Wat wel strategisch verzwegen werd, is dat men voor het vlees van hier, veevoeder van elders liet komen. Dit is dus een zeer goed voorbeeld van een 'hidden trade-off sin'.

2.5 Strategische principes en voorbeelden

MVO draait voor een groot stuk ook rond creativiteit. Volgens Heslin en Ochoa (2008) is het onmogelijk om een lijst met 'best practices' omtrent MVO samen te stellen. Elke onderneming moet activiteiten ondernemen die passen bij de bedrijfsstrategie. Daarom beschreven ze 7 principes die als springplank moeten dienen voor het creatief identificeren en ontwikkelen van MVO-initiatieven.

Principe 1: Cultiveer het nodige talent

Tegenwoordig zijn veel ondernemingen betrokken in een oorlog om talent. Het is dan ook belangrijk dat bedrijven erin slagen om gemotiveerde en bekwame werknemers aan te trekken. Soms is het nodig om niet zomaar af te wachten, maar om het eventuele toekomstige personeel een duwtje in de rug te geven. Dit kan bijvoorbeeld door investeringen in activa of door werknemers te voorzien van kansen om hun professionele talenten te ontwikkelen. Een goed voorbeeld hiervan is Microsoft. Eind jaren '90 had Microsoft moeilijkheden om bekwame IT'ers te vinden. Daarom besloten ze om het gebrek op te vangen door een enorm bedrag te investeren in infrastructuur en software voor middelbare scholen. Enerzijds was dit natuurlijk een vorm van goede reclame, maar anderzijds konden ze enkele jaren laten voldoende bekwame IT'ers aantrekken.

Principe 2: Tracht nieuwe markten te ontwikkelen

Organisatorische welvaart gaat vaak hand in hand met marktgroei. Soms is het dan ook nodig om nieuwe markten te ontwikkelen in plaats van altijd maar te focussen op bestaande markten. Philips Electronics had dat zeer goed begrepen. Hoofdzakelijk richten zij zich op efficiënte energietoepassingen, maar ook het produceren van medische apparatuur behoort tot hun takenpakket. Zo besloten ze enkele jaren geleden om zich te richten op ontwikkelingslanden. Veel dorpen bevinden zich zeer ver van ziekenhuizen en dokters, dus Philips heeft daar proberen op in te spelen door rondreizende medische wagens op pad te sturen. Deze wagens zijn voorzien van satelliettechnologie zodat ze steeds in verbinding staan met verzorgingscentra. Op die manier kunnen dokters van op een grote afstand een eerste diagnose stellen en de patiënten verzorging bieden. Maar dat was nog niet voldoende. Omdat de oorzaak van vele ziektes in ontwikkelingslanden het gebruik van vervuild water is, ontwikkelden ze een goedkope waterzuiveringsinstallatie.

Principe 3: Bescherm de welvaart van je arbeiders

Op het einde van de 20^{ste} eeuw werd het drukken van de loonkosten vaak gezien als iets essentieels voor organisatorisch succes. Tegenwoordig zijn ondernemingen er gelukkig achter gekomen dat dat niet het geval is en dat het zelfs voordelig kan zijn om extra bescherming te bieden aan arbeiders. Zo besloot LeviStrauss om in te gaan tegen kinderarbeid in hun productiefaciliteiten in het buitenland. Ze overwogen om alle kinderen onder de 15 jaar te ontslaan. Probleem was echter dat in veel van die landen de kinderen de enige kostwinners van een familie zijn. Daarom namen ze een drastische beslissing: LeviStrauss stuurde alle kinderen onder de 15 jaar terug naar school terwijl ze gewoon hun loon verder bleven betalen. Eens nadat ze waren afgestuurd, mochten ze dan terug aan het werk gaan. Op het eerste zicht lijkt dit een zware verliespost te zijn, maar niets is minder waar. De percepties van de klanten werden almaar positiever waardoor de omzet toch nog steeg. Ook Starbucks investeert fors in zijn arbeiders. Ze betaalden de koffieboeren in o.a. Costa Rica zeer goede prijzen, zodat deze een winstgevende business konden opbouwen. Op die manier kon Starbucks "preferred seller status" opbouwen dat positieve gevolgen had voor de percepties van de klanten.

Principe 4: Verminder de impact op het milieu

Tal van strategieën kunnen ervoor zorgen dat ondernemingen hun voetafdruk op het milieu kunnen verminderen. Ethal M bijvoorbeeld ontwikkelde een waterzuiveringsinstallatie in hun chocoladefabriek. Het afvalwater wordt opgevangen door de zuiveringsinstallatie waardoor het later herbruikt kan worden in de fabriek.

Principe 5: Probeer winsten te halen uit bijproducten

Een onderneming kan ook duurzaam ondernemen door een creatieve analyse te maken van hun afgeleide producten. In plaats van afgedankte kopieermachines te vernietigen, besloot Fuji Xerox er alles aan te doen om ze proberen te herstellen of eventueel de nog bruikbare onderdelen eruit te halen. Op deze manier verminderden ze om te beginnen hun afvalhoop, maar slaagden ze er ook in om de kennis die ze van hun hersteldienst vergaarden, later te gebruiken om hun producten te verbeteren.

Principe 6: Betrek de klanten zoveel mogelijk

Zoals eerder vermeld bij de drijvers van MVO, zijn de klanten een zeer belangrijke stakeholder. Vaak kunnen deze klanten op een vrij goedkope manier overtuigd en betrokken worden bij het MVO-beleid van een onderneming. Patagonia houdt zich bezig met buitenkledij en overlevingsmateriaal voor bijvoorbeeld kampeerders of klimmers. Al

vanaf 1972 voorzien zij hun klanten van een catalogus met alle aanbiedingen, maar ook met tips over hoe de omgeving kan beschermd worden. De reactie hierop was zo positief dat ze later ook overschakelden op websites en maildiensten. Al jarenlang voorzien zij een balans van 55% reclame voor producten en 45% tips, aanbevelingen en boodschappen. Patagonia vermeldt zelfs dat ze ooit geprobeerd hebben om het percentage van reclame op te drijven, maar dit resulteerde in een daling in de verkoop.

Principe 7: Ontwikkel een groene leveringsketen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen beperkt zich natuurlijk niet alleen tot de onderneming zelf. Iedereen in de toeleverketen moet hieraan meewerken. Nestlé, het grootste voedingsmiddelenconcern ter wereld, is een goed voorbeeld van een onderneming die daar veel aandacht aan besteed. Om te beginnen besteden ze al heel veel aandacht aan de ruwe materialen en ingrediënten die ze gebruiken in hun producten. Deze worden voorzien van kwaliteitscontroles die er o.a. voor moeten zorgen dat de stoffen die gevaarlijk zijn voor de omgeving, vermeden worden. Sinds 1991 zijn ze er ook in geslaagd om hun afvalberg te verlagen met 315.000 ton, vooral door het verpakkingsmateriaal te verminderen. Ook besteden ze veel aandacht aan het vervoer van hun producten. Met behulp van een aantal softwarepakketten slaagden ze erin om de vrachtwagens veel efficiënter te vullen, alsook om optimale routes uit te stippelen, om zo hun voetafdruk op het klimaat te laten dalen.

Hoofdstuk 3: Retailing

Het derde hoofdstuk is bedoeld om een beter beeld te krijgen van de retailsector wereldwijd, alsook in België. Aangezien we ons in deze eindverhandeling focussen op food retailing, wordt deze sector dan ook extra onder de loep genomen.

3.1 Definitie

Retail, of detailhandel, wordt op Encyclo (online encyclopedie) omschreven als “levering van goederen en/of diensten aan particulieren”. Kotler (2006) breidt deze definitie voor de duidelijkheid nog wat uit: **“alle activiteiten die gemoeid zijn met de verkoop van producten en/of diensten direct aan de eindconsument voor eigen, niet-zakelijk gebruikt.”** Meestal gaat het dus om kleine hoeveelheden goederen die voor onmiddellijke consumptie worden gekocht door de koper. Voorbeelden van retailers zijn tal van grootwarenhuizen (Aldi, Carrefour, Delhaize, Colruyt, Wal-Mart, ...), boetieken, electrozaken (Media Markt) en het bekende Zweedse concern Ikea, dat zich bezighoudt met de verkoop van tal van huis-artikelen (keukens, meubels, ...) en ook in België een aantal vestigingen heeft. Op basis van de lengte en de breedte van hun productassortiment onderscheidt Kotler vijf grote groepen van detaillisten:

- **Speciaalzaken** bieden een smalle productlijn aan met daarbinnen een diep assortiment; ze richten zich dus eigenlijk vooral op bepaalde producten of segmenten (voorbeeld: Schleiper is een speciaalzaak die de klant voorziet van kunstmaterialen tot kantoorbehoeften);
- **Warenhuizen** daarentegen hebben een grote verscheidenheid aan productlijnen. Het gaat hier vaak om heel grote winkels die meestal te vinden zijn in grootsteden. Het aangeboden assortiment gaat van voeding en kleding tot soms zelfs electronica (voorbeeld: Harrods in Londen is één van de meest bekende warenhuizen);
- **Supermarkten** zijn natuurlijk het bekendst. Deze winkels bieden vooral voedingsmiddelen en huishoudelijke artikelen aan. In elke stad vind men er zo wel een aantal (voorbeeld: Delhaize);

- **Gemakzaken** of **buurtwinkels** zijn dan weer kleine winkels met een beperkte lijn gemakproducten die in grote hoeveelheden worden verkocht. Voorbeelden zijn de kleine supermarkten bij sommige tankstations;
- **Superstores** tenslotte zijn vergelijkbaar met supermarkten, alleen zijn ze groter en bieden ze naast voedingsmiddelen en huishoudelijke artikelen ook nog eens routinematig gekochte non-foodartikelen en diensten aan (voorbeeld: het Amerikaanse Wal-Mart wordt beschouwd als de grootste superstore retailer wereldwijd).

3.2 Top 250

In 2012 heeft Deloitte, één van de grootste internationale organisaties op het gebied van financiële en zakelijke dienstverlening, voor de 15^{de} keer een ranglijst opgesteld met de 250 grootste retailers ter wereld. De ranglijst werd opgesteld op basis van de resultaten in het boekjaar 2010. In bijlage 3 kan de volledige top 250 worden teruggevonden. Tabel 1 geeft een overzicht van de 10 grootste retailers wereldwijd.

| | Retailer | Land van oorsprong | Verkoop 2010 (miljoen \$) | Hoofdsector | Gem. jaarlijkse groei 2005-2010 |
|-----------|-----------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------|--|
| 1 | Wal-Mart | VSA | 418.952 | FMCG | 6,00% |
| 2 | Carrefour | Frankrijk | 119.641 | FMCG | 3,90% |
| 3 | Tesco | U.K. | 92.171 | FMCG | 9,30% |
| 4 | Metro | Duitsland | 88.931 | Divers | 3,80% |
| 5 | The Kroger Co. | VSA | 82.189 | FMCG | 6,30% |
| 6 | Schwarz | Duitsland | 79.119 | FMCG | 9,80% |
| 7 | Costco | VSA | 76.255 | FMCG | 8,00% |
| 8 | Home Depot | VSA | 67.997 | Huisdecoratie | -2,50% |
| 9 | Walgreen Co. | VSA | 67.420 | FMCG | 9,80% |
| 10 | Aldi | Duitsland | 67.112 | FMCG | 5,90% |

Tabel 1: 10 grootste retailers ter wereld

3.3 Food retailing

In tal van producten- en dienstensectoren is Nielsen één van de belangrijkste leveranciers van informatie en marktanalyses. Nielsen werd in 1923 in de Verenigde

Staten van Amerika opgericht door Arthur C. Nielsen. Sindsdien zijn ze in meer dan 100 landen actief, waaronder vanaf 1954 ook in België. In 2011 deden zij een onderzoek naar de grootste bekommernissen in de sector van FMCG.

| | Bekommernis | % in 2011 | | 2010 |
|-----------|---------------------------------------|------------------|---|-------------|
| 1 | Maatschappelijke verantwoordelijkheid | 42,20% | ↑ | 2 |
| 2 | Productveiligheid | 40,60% | ↑ | 4 |
| 3 | Economische - en consumentenvraag | 39,10% | ↓ | 1 |
| 4 | Relaties met leveranciers | 27,10% | ↑ | 5 |
| 5 | Gezondheid van de consument | 26,20% | ↑ | 7 |
| 6 | Aanbod van merken | 22,80% | - | 6 |
| 7 | Het competitieve landschap | 19,60% | ↓ | 3 |
| 8 | Internationalisatie | 19,20% | ↑ | 10 |
| 9 | Technologie & leverketen | 18,70% | - | 8 |
| 10 | Personeelszaken | 16,90% | ↑ | 11 |

Tabel 2: Grootste bekommernissen van retailers in 2011.

Opvallend in deze top 10 is dat bijna alles iets te maken heeft met 'maatschappelijk verantwoord onderemen'. Het meest markante is misschien wel de forse daling van 'het competitieve landschap', van plaats 3 in 2010 naar plaats 7 in 2011 en de daling van de economische- en consumentenvraag van 1 in 2010 naar 3 in 2011. Food retailers zijn tegenwoordig dus steeds minder rechtstreeks bezig met hun concurrenten en consumenten. Tegenwoordig trachten ze hun concurrenten te overtuigen en hun consumenten aan te trekken door uit te blinken in maatschappelijke verantwoordelijkheid. In wat nu volgt, zullen we trachten na te gaan hoe consumenten reageren op het MVO-beleid van hun food-retailer.

Hoofdstuk 4 – Resultaten van maatschappelijk verantwoord ondernemen

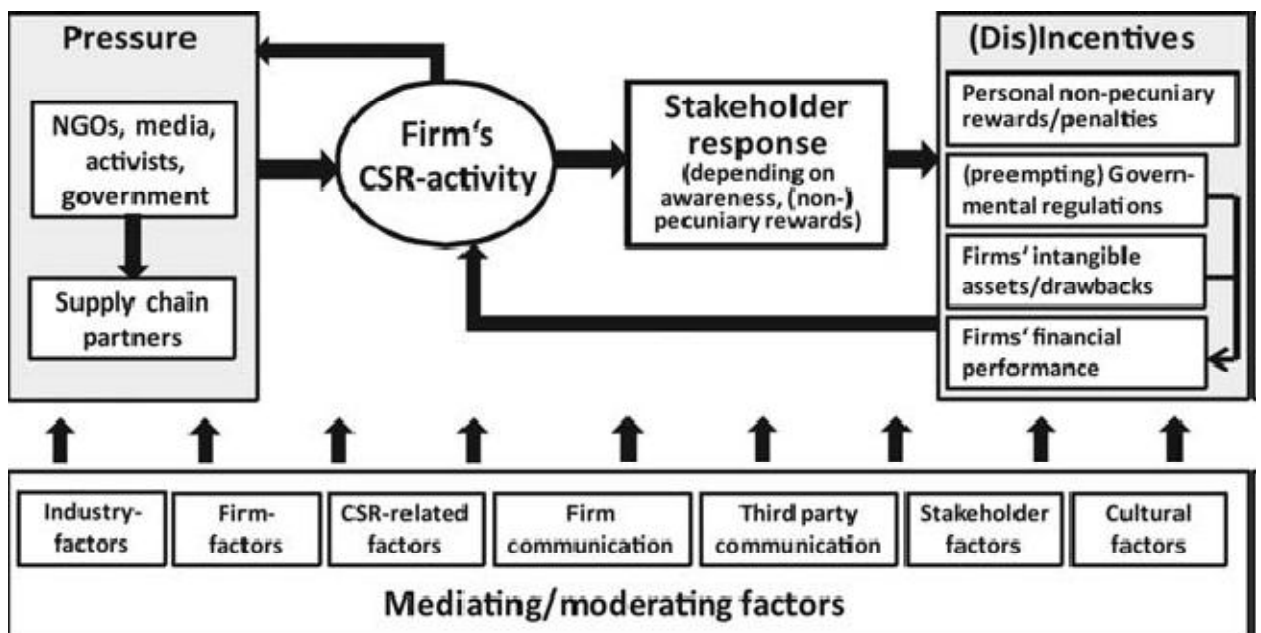
4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we aan de hand van de literatuur proberen te achterhalen wat de zin van MVO in retaling is. Veel bedrijven beginnen zich pas zorgen te maken over MVO wanneer ze in een slechte periode zitten of wanneer ze geraakt worden door negatieve reclame. Zo ontdekte de hele wereld in 1998 bijvoorbeeld dat Nike zijn sportschoenen liet maken door uitgebuite Aziatische kinderen. Het spreekt voor zich dat dit geen al te goede reclame was, en daarom werd Nike genoodzaakt om dit imago te veranderen. MVO bleek hiervoor een goed middel. In 2009 onderzochten Vlachos, Tasamakos et al. hoe consumenten stonden tegenover motieven voor het toepassen van MVO. Aanleiding voor hun studie was de theorie van Luo en Bhattacharya (2006). Zij stelden dat tal van ondernemingen maatschappelijk verantwoord ondernemen toepasten, niet enkel voor het welzijn van de samenleving, maar vooral voor de zichtbaarheid naar de klanten toe. Op deze manier creëren ze een goede naam. Communicatie van hun MVO-initiatieven naar de buitenwereld toe was dan ook één van de grootste prioriteiten van sommige bedrijven. Een goed voorbeeld hiervan is Philip Morris. In 1999 doneerden zij \$75 miljoen aan liefdadigheidsorganisaties. Daar tegenover stond wel dat ze een publiciteitscampagne lanceerden van \$100 miljoen om het grote publiek te overtuigen van hun goede bedoelingen (Porter en Kramer, 2004). De grote vraag die zich dan stelt, is natuurlijk: werd de donatie van \$75 miljoen gedaan vanuit welwillendheid, of was het niet meer dan een stunt om met een grootse reclamecampagne de aandacht te trekken? Het mag dan ook niet verwonderlijk zijn dat veel consumenten sceptisch stonden tegenover deze actie.

In de food-retailing industrie wint het aanbieden van gezonde voeding steeds meer aan belang (Jones, Comfort, Hillier, 2006). In Groot-Brittanië stelde men begin jaren 2000 vast dat er steeds meer jongeren met obesitas kampten. De overheid vond dat het aan de food retailers was om het belang van gezonde voeding te promoten. Jones et al. (2006) onderzochten wat de Britse supermarktketens hieromtrent deden. Toeval of niet, maar de twee grootste ketens in Groot-Brittanië promoten ook het meeste gezonde voeding op hun website. Zo stelde Tesco (de grootste food retailer in Groot-Brittanië) bijvoorbeeld een lijst samen met 550 gezonde producten. De klant bleek dit te appreciëren want de verkoop van deze producten steeg van 2004 naar 2005 met 17%.

Sainsbury maakte er een erezaak van om de hoeveelheid zout te verminderen in 5 belangrijke productcategorieën. Verder ontwikkelden zij ook het "Wheel of Health". Dit is een verkeerslichtsysteem om aan te duiden hoeveel vetten, suikers en calorieën een product bevat ten opzichte van een aanbevolen dagelijkse hoeveelheid. Het is dus duidelijk dat consumenten zulke acties appreciëren.

In 2008 ontwikkelde Kitzmueller een handig raamwerk om aan te duiden waarom ondernemingen zich zouden inzetten voor het creëren van een maatschappelijk verantwoorde onderneming:



Figuur 8: Raamwerk voor het creëren van een maatschappelijk verantwoorde onderneming (bron: Kitzmueller, M. (2008), Economics and Corporate Social Responsibility, EUI Working Papers ECO 2008/37)

Zoals deze figuur duidelijk maakt komen maatschappelijk verantwoorde activiteiten vaak tot stand door druk van buitenaf (media, activisten, overheid, belangengroepen, ...). De belanghebbenden hebben dan meestal een reactie op de activiteiten die de onderneming onderneemt. Het zijn deze reacties die een drijfveer zouden moeten zijn voor ondernemingen om MVO toe te passen (Kitzmueller, 2008). Een vaak wederkerend argument is volgens hem "winstmaximalisatie". Wood (2010) beschreef dit als de "zakelijke of strategische" kant van MVO. In dit geval zouden consumenten of werknemers hun onderneming financieel belonen voor hun MVO-activiteiten door bijvoorbeeld hogere prijzen te willen betalen of lagere lonen te willen accepteren. Een ander argument zijn de immateriële vaste activa. Barnett (2007) beschreef dit als de

“stakeholder influence capacity” (SIC). Hierbij doelde hij op de mogelijkheid van een onderneming om opportuniteiten te identificeren, ernaar te reageren en ervan te profiteren om de relatie met belanghebbenden te verbeteren door middel van MVO. Hiermee haalde hij vooral de werknemers en de consumenten aan, die bijvoorbeeld kunnen zorgen voor een goede reputatie, trouwheid, ...

In wat nu volgt, zullen we trachten te onderzoeken wat de gevolgen van een MVO-beleid precies zijn op volgende gebieden:

- 1) De financiële prestaties van de onderneming;
- 2) De gewaarwordingen en gedragingen van werknemers en werkzoekenden tegenover de onderneming;
- 3) Het beeld dat de consument zich vormt over de retailer (winkelpersoonlijkheid);
- 4) De invloed op bepaalde attitudes van de consument tegenover de retailer (retailer equity).

4.2 MVO en financiële prestaties

Volgens Friedman (1970) hebben bedrijven in een vrije samenleving slechts één sociale verantwoordelijkheid: hun middelen zo inzetten met als doel het vergroten van hun winsten, binnen de regels van het spel, wat wil zeggen dat alles moet gebeuren aan de hand van vrije concurrentie, zonder fraude en bedrog. Het toepassen van een maatschappelijk verantwoord beleid brengt natuurlijk extra kosten met zich mee, zoals bijvoorbeeld de aankoop van milieuvriendelijke machines en / of materialen, het omgooien van de managementstructuur, de implementatie van strictere kwaliteitscontroles, ... (Tsoutsoura, 2004). Aangezien een onderneming moeilijk kan overleven wanneer ze continu negatieve cash-flows genereert, is het natuurlijk de bedoeling dat men hier ook voordelen, waaronder financiële, uithaalt.

Al sinds het begin van de jaren '70 proberen academici de relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en financiële prestaties te onderzoeken. Frooman (1997) baseerde zich op 27 studies die zich focusten op de reacties naar aandelen toe bij sociaal onverantwoord of illegaal gedrag van de ondernemingen. De resultaten waren dat zulke daden een negatieve impact hebben op de aandelenwaarde. Bij tal van anderen studies blijken de resultaten vaak wat verdeeld. Roman, Hayibor en Agle (1999) stellen dat deze “queeste” nog lang niet op zijn einde is. In 1997 besloten Griffin en Mahon om alle

voorgaande studies even op een rijtje te zetten en op die manier te kijken of een algemeen wederkerend patroon zichtbaar was. Hiervoor onderzochten zij 51 studies waaruit ze 62 onderzoeksresultaten haalden. Deze resultaten brachten ze onder in drie verschillende categorieën: deze die een negatieve correlatie vertoonden, deze die een positieve correlatie vertoonden en tenslotte deze die geen correlatie vertoonden of besluiteloos waren. Ze identificeerden 33 studies met een positieve correlatie, 20 studies met een negatieve correlatie en 9 studies waren besluiteloos. Het besluit van Griffin en Mahone was: "Over het algemeen besloten de meeste onderzoekers dat MVO een positieve invloed heeft op de financiële prestaties, maar het aantal onderzoekers die een negatieve relatie vonden, is impressionant" (Griffin & Mahon, 1997, p.6). Ook Roman, Hayibor en Agle (1999) vonden deze resultaten vreemd en tegengesteld aan wat ze op voorhand verwacht hadden. Daarom besloten ze twee jaar na het overzicht van Griffin en Mahon alle artikels die zij onderzochten, te reclasseren. Eén ding deden ze wel volledig anders: Griffin en Mahon namen gewoon de conclusies van de door hun doorgenomen artikels over. Roman et al. merkten echter dat niet alle onderzoeken als geldig bewijs dienden voor de relatie tussen MVO en financiële prestaties. Tegenwoordig beschikken we over veel meer methodes en regels die de correctheid van (vooral de oudere) artikels kunnen waarborgen. Daarom besloten ze om alle conclusies van de artikels in vraag te stellen en te onderwerpen aan de hedendaagse standaarden. Van de 62 onderzochte artikels besloten ze er 26 te verwijderen of te reclassificeren (foute of totaal geen gegevens gebruikt in de artikels, foute conclusies, ...) en 4 toe te voegen (onderzoeken gevoerd in 1997). Van de 52 overgebleven artikels vonden ze in 33 gevallen een positieve correlatie, in 14 gevallen besluiteloosheid en slechts in 5 gevallen een negatieve correlatie. Het besluit was dus dat volgens de meerderheid van de studies, een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid niet lijdt tot slechte financiële prestaties. De meeste studies vertoonden zelfs een positieve correlatie.

Ook Tsoutsoura deed in 2004 een onderzoek naar de relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en financiële prestaties. Voor haar studie gebruikte ze gegevens van het grootste deel van de bedrijven uit de S&P 500 (een beursindex opgesteld door Standard & Poor's met de 500 grootste Amerikaanse bedrijven) tussen 1996 en 2000. Tsoutsoura vond een positieve correlatie en hier had ze twee verklaringen voor. Ten eerste hebben firma's met solide financiële prestaties meer beschikbare bronnen om te investeren in maatschappelijk verantwoorde domeinen. Deze bedrijven kunnen het zich vaak veroorloven om te investeren in zaken die een strategische lange-termijn impact hebben. Deze investeringen worden vaak gekoppeld aan een beter imago

bij het publiek en betere relaties met de gemeenschap. Op lange termijn kan de onderneming dan bijvoorbeeld meer klanten of beter personeel aantrekken en bijgevolg dus meer winsten genereren. Ten tweede hebben sociaal verantwoorde ondernemingen ook minder kans op zeldzame negatieve evenementen. Deze bedrijven zijn meestal zeer transparant en lopen daarom minder kans op omkoping of corruptie. Bovendien lopen ze minder kans op zware boetes door bijvoorbeeld buitensporige vervuiling. Zulke gebeurtenissen zouden hun reputatie kunnen schaden en de kosten om dit recht te trekken, kunnen oplopen tot miljoenen (bijvoorbeeld extra reclamecampagnes).

In 2001 onderzochten Margolis en Walsh 95 empirische studies uitgevoerd tussen 1997 en 2001. In 42 (53%) studies vonden ze een positieve relatie tussen MVO en financiële prestaties. In 19 (24%) studies vonden ze geen relatie, in 4 (5%) studies een negatieve relatie en in 15 (19%) studies gemengde relaties. Net als Griffin en Mahon (1997) vonden ze het toch wel opvallend dat toch 1 op de 5 studies gemengde relaties voortbracht. Volgens Dam (2006) is dit vooral te wijten aan het onderscheid en het verschil in definities van de financiële maatstaven. Daarom formuleerden zij een economisch model dat MVO linkt aan verschillende financiële maatstaven:

- Market-to-Book ratio (de relatieve waarden van een onderneming in vergelijking met zijn aandelenprijs of marktwaarde);
- Return on Assets (een indicator die laat zien hoe winstgevend een bedrijf is t.o.v. het geïnvesteerd vermogen);
- Stock market returns (hetgeen de investeerders halen uit hun aandelen).

Zij zijn er immers van overtuigd dat elke financiële maatstaf individueel geïnterpreteerd dient te worden. Wanneer men de financiële maatstaven gaat veralgemenen, houdt men geen rekening met externaliteiten (een deel van het gedrag van investeerders wordt immers bepaald door niet-financiële karakteristieken van een firma) en gaat men over het algemeen dezelfde conclusies genereren. Zo hebben extra interne kosten bijvoorbeeld een negatief effect op de market-to-book ratio en op de return op assets. Daarentegen kunnen deze kosten door sociaal verantwoorde aandeelhouders anders beoordeeld worden en in dat geval hebben ze een positief effect op de stock market value. In het totaal onderzochten zij 68 studies. 5 studies daarvan handelden over de market-to-book ratio. Alle 5 genereerden ze een sterk positieve relatie. 36 studies gingen over de return on assets en in 27 gevallen besloten de auteurs met een positieve relatie.

27 studies handelden over de stock-market returns en daar waren de meningen verdeeld (zie tabel 3).

| Financial performance indicator | Number of studies | Positive relation | Negative relation | Mixed relation | No relation |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------|
| Market-to-Book | 5 | 5 (100%) | 0 (0%) | 0 (0 %) | 0 (0 %) |
| Return on Assets | 36 | 27 (75%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 9 (25%) |
| stock market returns* | 27 | 7 (26%) | 9 (33%) | 3 (11%) | 8 (30%) |
| Total | 68 | 39 (57%) | 9 (13%) | 3 (5%) | 17 (25%) |

Overview of the results of the studies on the relation between corporate social responsibility and corporate financial performance, classified by financial performance measure.

*We give an interpretation to the results of event studies that is in line with our model.

Tabel 3: Resultaat van MVO op financiële indicators (bron: Margolis et al. (2007), Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance)

Zelf een onderzoek voeren naar deze relatie vergt veel werk en is vrij moeilijk en complex, dus daarom lijkt het ons beter om dit over te laten aan academici. Het directe doel van maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet winst maken op korte termijn, maar het creëren van een bepaalde winkelpersoonlijkheid, vertrouwen, positieve attitudes ten opzichte van de retailer en eventueel lange termijn winst. Hiervoor moet er vooral op de consumenten gefocust worden, dus in ons onderzoek gaan we meer die richting uit proberen te gaan.

4.3 MVO en de gewaarwordingen en gedragingen van werknemers en werkzoekenden

Barney en Wright (1998) omschreven 'talent' als iets zeldzaam, waardevol, moeilijk te vervangen en onmogelijk te imiteren. Werknemers en hun talenten zorgen ervoor dat ondernemingen renderen. Zij zijn dus één van de, zonet dé, belangrijkste groep belanghebbenden die overigens zeer sterk geïntegreerd zijn in de onderneming (Hartmann, 2011). Tal van auteurs hebben dan ook onderzoek gedaan naar de gewaarwordingen en gedragingen van werknemers tegenover een onderneming die maatschappelijk verantwoord onderneemt. De resultaten waren overduidelijk. Studies van onder andere Kim et al. (2010), Sweeney (2009) en Ellemers et al. (2011) onthulden om te beginnen dat werknemers de reputatie van ondernemingen veel hoger inschatten wanneer ze een maatschappelijk verantwoord beleid voeren. Verder heeft het ook een

positieve invloed op de moraliteit, de trouwheid en de attractiviteit van de onderneming. Ook de resultaten worden er niet slechter om. Hartmann (2011) verklaart immers dat maatschappelijk verantwoorde bedrijven hun werknemers gemakkelijker gemotiveerd kunnen houden en hun toewijding laten stijgen, waardoor de werknemers zich beter kunnen identificeren met de onderneming en waardoor bijgevolg ook hun prestaties beter zullen worden. Petersen (2004) haalt aan dat dit alles nog eens versterkt wordt wanneer de werknemers zich beter kunnen identificeren met de acties omtrent MVO van de onderneming. Volgens Frank (2004) en Nyborg & Zhang (2011) gaat het soms zelfs zo ver dat sommige werknemers willen afzien van geldelijke voordelen als ze daardoor in een maatschappelijk verantwoorde onderneming kunnen werken. Niet alleen op het huidige personeelsbestand heeft MVO dus een positieve invloed; ook naar het aantrekken van nieuwe werknemers en talent kan MVO een sterk hulpmiddel zijn, wat ervoor kan zorgen dat sommige ondernemingen op deze manier een voorsprong kunnen uitbouwen op hun concurrenten. Gemotiveerd en talentvol personeel kan op termijn immers financiële voordelen opleveren.

4.4 MVO en winkelpersoonlijkheid (store personality)

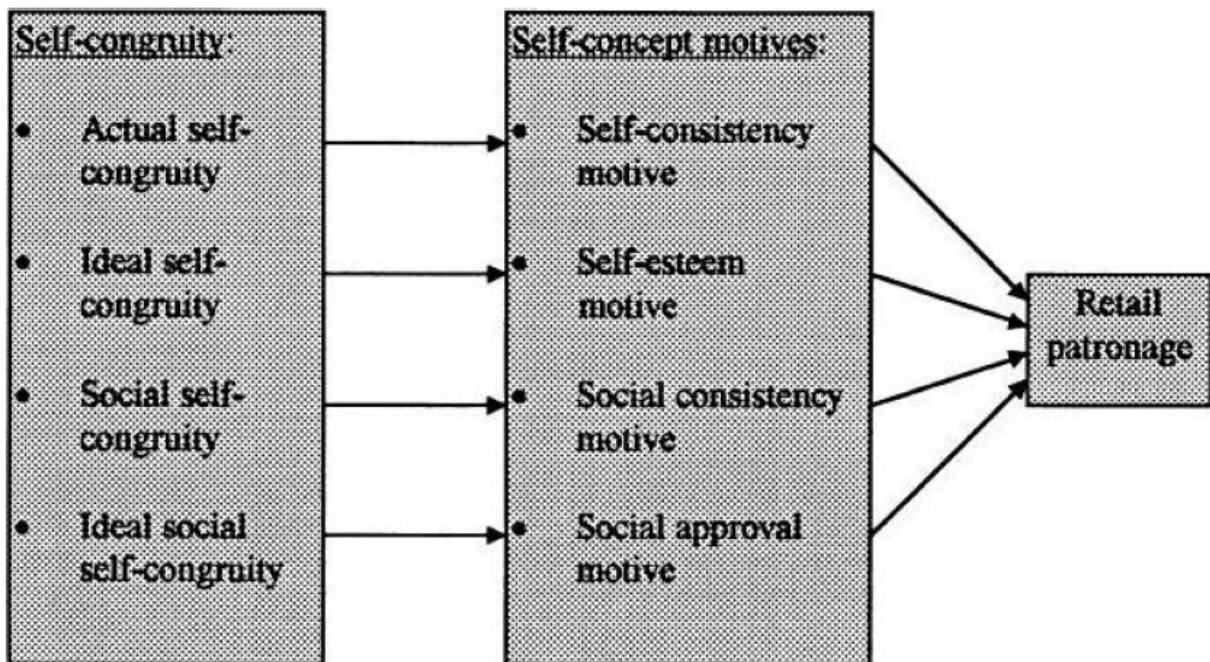
4.4.1 *Inleiding*

Winkelimago en winkelpersoonlijkheid werden vroeger vooral onderzocht op basis van de retailing marketingmix (locatie, atmosfeer, extra diensten, prijs, advertenties, ...). Tegenwoordig hangen deze begrippen meer en meer vast aan MVO. Zoals eerder al aangegeven investeren steeds meer retailers tijd en geld in maatschappelijk verantwoorde activiteiten om de perceptie van de klant te beïnvloeden. De bedoeling hiervan is immers dat de consument de winkel gaat zien als een 'corporate citizen', wat natuurlijk een positief beeld zou moeten scheppen (Gupta & Pirsch, 2008). Als voorbeelden van dit fenomeen halen zij de Target-winkels aan. Deze doneren jaarlijks 1% van hun opbrengsten aan een school geselecteerd door hun klanten. Op deze manier trachten zij volgend beeld te creëren: "de Target-winkels zijn goede burgers, want zij helpen mee aan een betere opvoeding en vorming van kinderen". Wal-Mart legt zich dan weer op diversiteit toe: zij zijn immers de grootste werkgever van Afrikaanse en Spaanse Amerikanen. Ook volgens Stefanska en Wanat (2011) speelt MVO hierin een belangrijke rol. In hun studie (uitgevoerd naar het model van Herpen, Pennings en Meulenbergh (2003)) besloten ze dat MVO zorgt voor een positiever beeld. Maar wat is nu precies het

gevolg van een goede winkelpersoonlijkheid en -imago? Om dit te verklaren dienen we het begrip 'store equity' aan te halen. Simpel gezegd is store equity het differentiële effect dat winkelkennis (over de winkelpersoonlijkheid) teweegbrengt op de reacties van consumenten op de marketingactiviteiten van de retailer (Keller, 1993). Studies uit het verleden toonden al aan dat consumentengedrag zoals bijvoorbeeld winkelkeuze, winkeltrouw, winkelfrequentie, herhaalde aankopen, ... weldegelijk beïnvloed worden door het beeld dat men zich van de winkel schept (d'Astous & Levesque, 2003). Meer daarover kan worden teruggevonden in hoofdstuk 4.6.

De oorsprong van dit gedrag ligt volgens Aaker (1997) in de '**self congruity theory**' van Sirgy (1982). Volgens Aaker wordt consumentengedrag niet enkel bepaald door de functionele attributen van de winkel. Hij stelt dat het vooral de symbolische attributen zijn die motiverend werken voor aankoopbeslissingen. Zo zien consumenten producten als symbolen en verkiezen ze deze die het dichtste bij hun zelfbeeld liggen. Consumentengedrag wordt immers vooral geprikkeld door hun motivatie om zichzelf te kunnen uitdrukken. Sirgy en Samli (1985) verklaren dit aan de hand van 4 begrippen: (1) **zelfbeeld** (de manier waarop men zijn eigen persoonlijkheid evalueert), (2) **ideaal zelfbeeld** (de persoonlijkheid waarmee men idealiter geassocieerd zou willen worden), (3) **sociaal zelfbeeld** (de manier waarop men denkt dat anderen hun persoonlijkheid evalueren), (4) **ideaal sociaal zelfbeeld** (de manier waarop men door anderen geëvalueerd zou willen worden).

Figuur 9 geeft weer op welke manier deze vier begrippen volgens Sirgy, Grewal en Mangleburg (2000) leiden tot motieven voor een bepaalde retailer-keuze.



Figuur 9: Motieven voor retailer-keuze (bron: Sirgy, Grewal en Mangleburg (2000), Retail Environment and Retail Patronage: An Integrative Model and a Research Agenda. Journal of Business Research, vol. 49, 127-138)

Volgens Sirgy et al. (2000) is consistentie één van de belangrijkste motieven voor de keuze van de retailer. Zo zullen klanten vaak gaan winkelen in winkels waar ze zich gemakkelijk en thuis voelen (zelfbeeld en sociaal zelfbeeld). Soms gebeurt het ook dat klanten gaan winkelen in een bepaalde winkel om zijn ideale zelfbeeld te kunnen realiseren. Het motief hierachter is het opkrikken van het zelfvertrouwen. Aan de andere kant kan het ook voorvallen dat mensen naar bepaalde winkels gaan omdat ze op zoek zijn naar sociale erkenning; men wil aan zijn omgeving duidelijk maken dat men van een bepaalde stand is.

Al deze motieven spelen natuurlijk een belangrijke rol in de keuze voor de retailer, maar er zijn natuurlijk ook een groot aantal andere factoren die hierin meespelen. Deze factoren hebben te maken met het winkelimage en de winkelpersoonlijkheid. Maar wat verstaat met nu eigenlijk precies onder winkelimage en winkelpersoonlijkheid? En één van de belangrijkste vragen uit deze eindverhandeling: Op welke manier wordt de winkelpersoonlijkheid beïnvloedt wanneer de retailer MVO hoog in het vaandel draagt? Met andere woorden; "Op welke manier bekijkt en waardeert de consument een retailer met een positief MVO-beleid?". Verder zullen we ook trachten het begrip store equity te linken aan dit alles.

4.4.2 Winkelimago en winkelpersoonlijkheid

Martineau (1958) omschreef winkelimago als volgt: "de manier waarop een winkel wordt bepaald in de gedachten van de consument, gedeeltelijk door zijn functionele kwaliteiten en gedeeltelijk door een aura van psychologische attributen." In 1968 omschreven Kunkel en Berry winkelimago als "het totaalplaatje dat een persoon associeert met het winkelen in een bepaalde winkel." Marks (1976) voegt daar nog aan toe dat het zeer belangrijk is dat winkelimago gezien moet worden als de som van alle aspecten en dat veel van deze aspecten dan nog eens een interactie met elkaar hebben in de gedachten van de consument. Mazursky en Jacoby (1969) stelden dat winkelimago bestaat uit vier componenten. Zij beschrijven het als "een bepaald **gevoel** dat vaak samenhangt met **verschillende aspecten**, bestaande uit **verschillende percepties verbonden aan een bepaald fenomeen**. Al deze inputs bepaalden dan wat dat fenomeen precies **betekent voor het desbetreffende individu**."

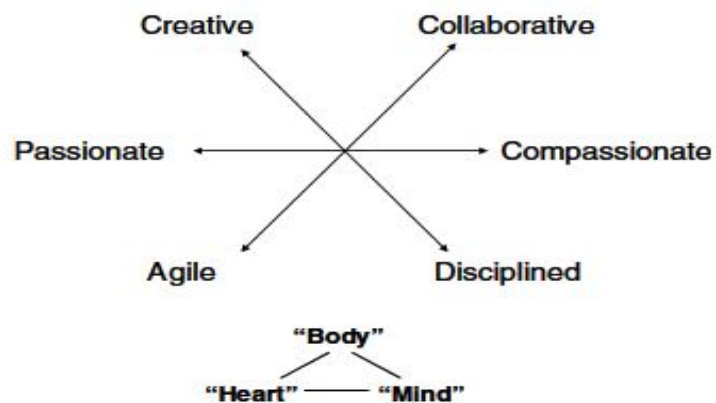
Lindquist (1975) identificeerde 8 verschillende attributen van winkelimago: de koopwaren, de diensten, het cliënteel, de fysieke faciliteiten, het comfort, de promoties, de winkelatmosfeer en de tevredenheid na de transactie. Doyle en Fenwick (1975) omschreven het aan de hand van slechts 5 attributen (product, prijs, assortiment, stijl, locatie), net zoals Ailawadi en Keller (2004) (winkeltoegankelijkheid, interne atmosfeer, prijs, promotie, assortiment van producten en diensten).

Winkelimago wordt voor een groot deel ook bepaald door de verschillende merken die de retailer aanbiedt (Cacho-Elizondo & Loussaïef, 2010). Volgens Dobni en Zinkhan (1990) bepaalt 'brand image' een groot deel van het winkelimago. Zij beschrijven het merkimago aan de hand van 4 kenmerken:

- Het imago van een merk is afhankelijk van hoe het merk ervaren wordt door de consument;
- Het imago van een merk is een objectief fenomeen dat gevormd wordt door de interpretatie van de consument, of dat nu rationeel of emotioneel is;
- Het imago van een merk is totaal inherent aan de technische, functionele of fysieke attributen van het product. Het wordt eerder gevormd door de reactie op de marketingactiviteiten van het product;
- Het imago van een merk is eerder de perceptie van de realiteit dan de realiteit zelf.

Een maatschappelijk verantwoord merk wordt volgens Keller en Kichey (2006) bepaald door drie dimensies met telkens twee bedreigingen:

- 1) **Het hart:** Werknemers moeten passioneel bezig zijn met de onderneming, het merk en hun job. Daar tegenover moet de onderneming zorg dragen voor alle belanghebbenden (consumenten, werknemers, gemeenschap en omgeving). Passie zorgt voor de interne drijfveer van de werknemers, maar het moet wel ingetoomd worden door zorgen voor anderen.
- 2) **De geest:** Ondernemingen moeten creatief zijn om trade-offs te voorkomen (bijvoorbeeld het behouden van de huidige consumenten of het aantrekken van nieuwe consumenten). Daar tegenover moeten ondernemingen ook gedisciplineerd genoeg zijn in hun aanpak om te groeien. Hiervoor kan men zich best focussen op de kerncompetenties en stelselmatig nieuwe zaken introduceren.
- 3) **Het lichaam:** Ondernemingen moeten tegenwoordig pro-actieve strategieën toepassen. Ze moeten de behendigheid hebben om waarde te leveren aan klanten in een dynamische markt. Daar tegenover moeten ondernemingen ook trachten samen te werken met partners en ook hun werknemers daartoe aanmoedigen.

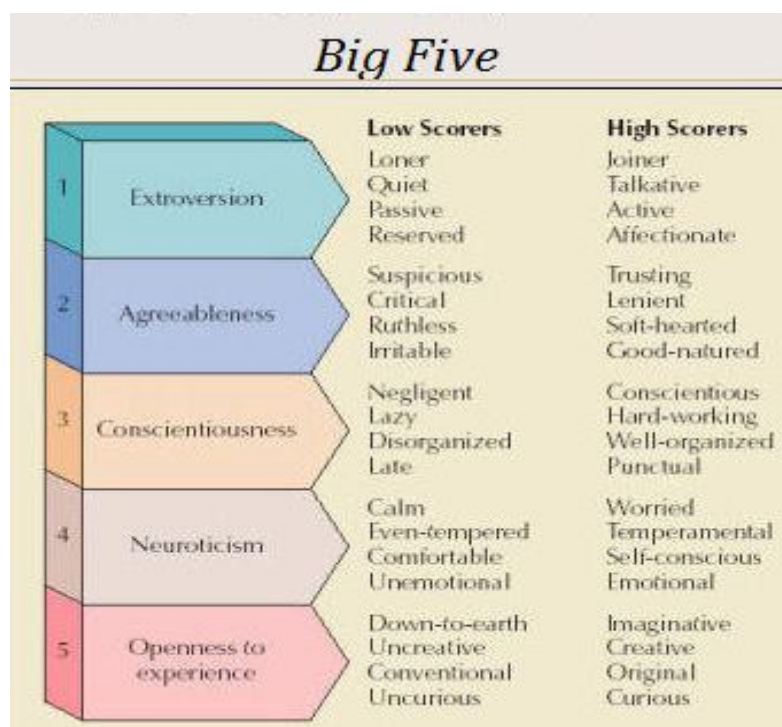


Figuur 10: dimensies van een maatschappelijk verantwoord merk
(bron: Keller en Kichey (2006))

Een onderneming die erin slaagt om deze 3 dimensies samen met hun 6 bedreigingen te optimaliseren, kan een zeer sterk maatschappelijk verantwoord merk creëren.

Maar wat onderscheidt winkelimage dan van winkelpersoonlijkheid? Als we aan persoonlijkheid denken, denken de meesten waarschijnlijk aan de persoonlijkheid van

een individu. Piedmont (1998) omschrijft persoonlijkheid als “de intrinsieke organisatie van de mentale wereld van een individu, die stabiel over de tijd en consistent over alle situaties is.” In 1984 voerde Galton hierover één van de eerste onderzoeken uit. Hij trachtte persoonlijkheidskenmerken te categoriseren met behulp van een Engelstalig woordenboek. Hij vond meer dan 1000 termen om de persoonlijkheid van een individu uit te drukken. Tegenwoordig wordt er zeer veel gebruik gemaakt van het model dat in 1990 ontwikkeld werd door McCrae en Costa. In hun ‘Big Five Model’ kwamen zij door factoranalyse aan vijf grote persoonlijkheidsdimensies: extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en intellectuele autonomie (zie figuur 11).



Figuur 11: The Big Five Model (Bron: <http://blog.lib.umn.edu/reife014/myblog/2011/11/the-big-five-model-of-personality.html>)

Naar analogie met de persoonlijkheid van een individu, omvat de persoonlijkheid van een winkel specifieke eigenschappen die toegekend kunnen worden aan mensen, terwijl het imago ook draait om fysieke attributen zoals bijvoorbeeld prijs, promotie, atmosfeer, inrichting, ... Een onderzoek doen naar winkelpersoonlijkheid is dus eigenlijk bepalen welke attitude een consument ontwikkelt naar een retailer (Cacho-Elizondo & Loussaïef, 2010). In hun studie naar winkelpersoonlijkheid onderzochten Cacho-Elizondo & Loussaïef (2010) de websites van de belangrijkste Franse food-retailers. Ze wilden

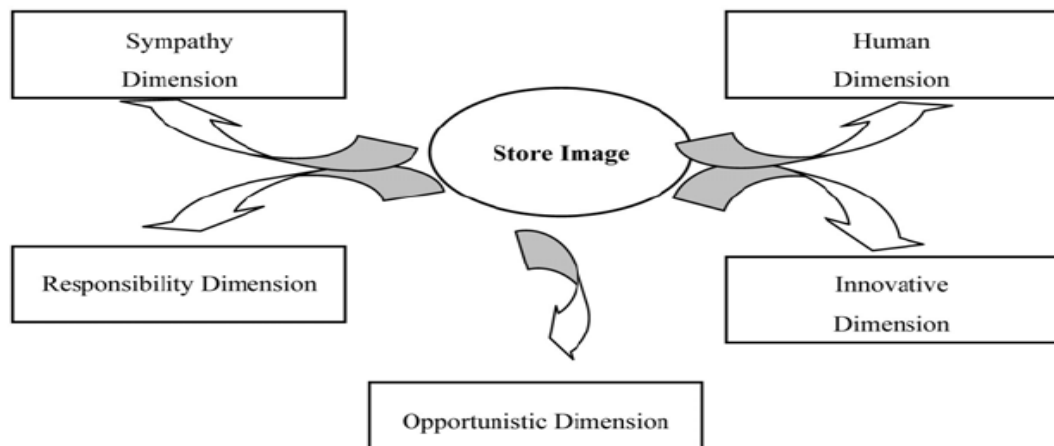
bekijken hoe zij hun acties communiceerden en of ze wel overeen kwamen met hun bedrijfswaarden. Vervolgens schakelden ze over op een aantal diepte-interviews om te kijken hoe jonge consumenten deze acties ervaarden. Een eerste opvallende besluit dat ze trokken was dat jonge consumenten vaak niet volledig op de hoogte waren van de verschillende acties van de retailers omtrent MVO. Retailers die maatschappelijk verantwoord ondernemen werden door de consumenten vaak gezien als aangename, dynamische, innovatieve, verantwoordelijke en sociaal bewuste retailers. Met MVO associeerden ze dan ook het aanbieden van lage prijzen en het zoeken naar een beter winkelbeeld (figuur 12).

| Adjectives | n | Verbs | n | Nouns | n |
|-------------------------|----|-----------------------------------|----|-----------------------|----|
| Pleasant | 49 | Offer low prices | 60 | Proximity | 59 |
| Dynamic | 44 | Look for a better image | 35 | Sympathy | 23 |
| Innovative | 38 | Select SD-engaged suppliers | 21 | Ambition for tomorrow | 21 |
| Citizen, socially aware | 30 | Get close to consumers | 21 | Protection | 12 |
| Responsible | 30 | Care about family wellness | 20 | Affective proximity | 9 |
| Different | 25 | Look at the future | 17 | | |
| Non-discriminatory | 24 | Think about employees | 14 | | |
| Concerned | 22 | Provide better working conditions | 10 | | |
| Protective | 21 | Leave a better world | 10 | | |
| Human | 20 | Have social conscience | 7 | | |
| Sharing | 15 | Help others to be aware of SD | 6 | | |
| Building | 14 | Pay attention to others | 5 | | |
| Visionary | 12 | Belong to the SD company's world | 3 | | |
| Provident | 8 | | | | |
| Empathetic | 6 | | | | |

n = number of observations; N= 97 respondents

Figuur 12: Associaties van consumenten bij maatschappelijk verantwoorde retailers naar een studie van Cacho-Elizondo & Loussaief, 2000, The influence of Sustainable Development on Retail Store Image, International Business Research, Vol. 3, 100-110.

Beide auteurs besloten dat winkelpersoonlijkheid voor een groot deel verklaard wordt door de maatschappelijk verantwoorde acties van de retailer. Op basis van de associaties die de consumenten maakten, verklaren ze dat winkelpersoonlijkheid kan samengevat worden in 5 dimensies (figuur 13).



Figuur 13: Dimensies van winkelpersoonlijkheid (Bron: Cacho-Elizondo & Loussaïef, 2000, The influence of Sustainable Development on Retail Store Image, International Business Research, Vol. 3, 100-110)

- 1) De **dimensie van welwillendheid** wordt volledig bepaald door de empathische aard van de maatschappelijk verantwoorde acties;
- 2) De **verantwoordelijkheidsdimensie** wordt bepaald door de verantwoordelijkheid, het sociale bewustzijn, het selecteren van maatschappelijk verantwoord geëngageerde leveranciers, een bepaalde interesse voor de toekomst;
- 3) De **menselijke dimensie** wordt bepaald door een niet-discriminerende houding aan te nemen en zorg te dragen voor het menselijke welzijn;
- 4) De **innovatieve dimensie** wordt bepaald door een dynamische houding om op die manier innovatief uit de hoek te komen en zich op deze manier te onderscheiden van de concurrerende retailers;
- 5) De **opportunistische dimensie** is de enige dimensie die een negatieve perceptie teweegbrengt in de ogen van de consument. Sommige consumenten zien investeren in MVO immers als het zoeken naar een beter winkelbeeld en bijgevolg ook naar meer winst.

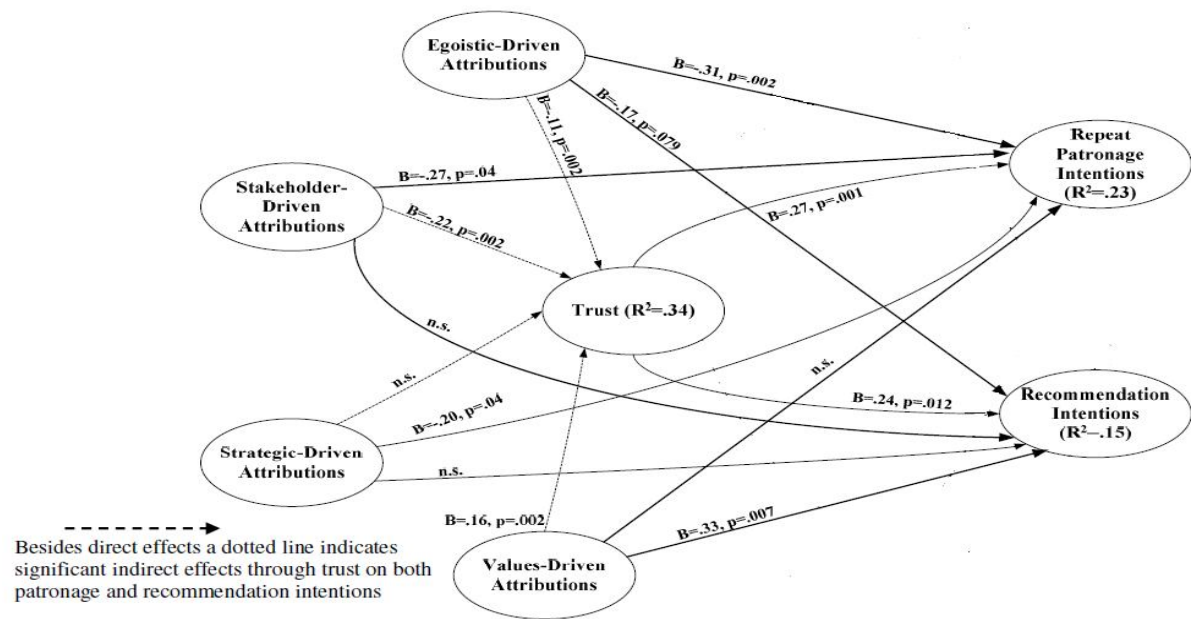
4.5 MVO en vertrouwen

Volgens Van Herpen, Pennings en Meulenbergh (2003) is verantwoordelijkheid onlosmakelijk verbonden met vertrouwen. Volgens hen zullen consumenten die

vertrouwen hebben in een retailer, later ook meer toewijding tonen naar deze retailer toe. Activiteiten omtrent MVO kunnen hierin een zeer belangrijke rol spelen. Na hun studie besloten ze dat hoe meer MVO-activiteiten de consumenten gewaarworden, hoe groter het vertrouwen. Geyskens et al. (1998) omschreven vertrouwen als volgt: "***The extent to which a firm believes that its exchange partner is honest and / or benevolent.***" Er zijn niet zo heel veel studies die vertrouwen en MVO onderzochten. In 1994 besloot Hosmer dat bedrijven die morele problemen erkennen en ethisch trachten op te lossen, veel meer vertrouwd worden door hun belanghebbenden. Garbarino & Johnson (1999) beweren dat wanneer een bedrijf positief geëvalueerde producten en diensten aanbiedt, het vertrouwen van de consument veel groter zal zijn.

In 2009 deden ook Vlachos et al. onderzoek naar MVO en vertrouwen. Zij verdeelden MVO op in vier verschillende motieven: MVO gedreven door de belanghebbenden (onder druk van de stakeholders), MVO gedreven door een waardegevoel (volledig uit goedheid), MVO omwille van strategische redenen (voor het behalen van bepaalde doelstellingen zoals bijvoorbeeld een groter marktaandeel) en MVO omwille van egoïstische redenen (het goede doel uitbuiten in plaats van het te helpen). Vlachos et al. (2009) voerden hun onderzoek uit in de mobiele telefonie-industrie en kwamen tot volgende conclusies: MVO gedreven door belanghebbenden en MVO omwille van egoïstische redenen hebben een negatieve invloed op het vertrouwen van de consument. De invloed van MVO omwille van strategische redenen is bijna te verwaarlozen. Enkel MVO gedreven door een waardegevoel heeft een positieve invloed op vertrouwen in de retailer. Opvallend in de literatuur is dat vertrouwen zeer vaak terugkomt als een mediërende variabele tussen MVO en winkeltevredenheid en winkeltrouw (Sirdeshmukh, Singh en Sabol, 2002). In hun studie besloten Vlachos et al. (2009) dat vertrouwen een mediërende rol had tussen MVO en trouw bij elke van de 4 motieven voor het toepassen van MVO.

Al deze resultaten worden duidelijk weergegeven in figuur 14:



Figuur 14: Relaties tussen MVO, vertrouwen en trouw (Bron: Vlachos et al. (2009), Corporate Social Responsibility: Attributions, Loyalty and the mediating Role of Trust)

4.6 store equity

4.6.1 Inleiding

Maar wat heeft 'store equity' nu met dit alles te maken? Keller (1993) omschrijft 'store equity' als volgt: *"store equity is the differential effect of store knowledge on customer response on the marketing activities of the store."* Deze definitie bestaat uit 3 componenten:

- 1) **Het differentiële effect:** Dit ontstaat wanneer consumenten verschillende reacties hebben op een bepaalde retailer in vergelijking met een andere retailer. Zo kunnen consumenten bijvoorbeeld een positiever gevoel overhouden aan retailer X dan aan retailer Y, omdat retailer X bijvoorbeeld lagere prijzen hanteert of net een reclamecampagne gelanceerd heeft waarin ze te kennen geven dat ze net een grote hoeveelheid zonnepanelen geïnstalleerd heeft.
- 2) **Winkelkennis:** Dit is gelinkt aan alle associaties die de consument maakt met de winkel. Keller (1993) verklaart dat winkelkennis bestaat uit 2 componenten:
 - o Store awareness: het vermogen van de consument om de winkelnaam te herkennen en te onthouden. Deze winkelnaam activeert vervolgens in de

gedachten van de consument verschillende associaties tot er zich een bepaald winkelbeeld vormt.

- o Store image: het winkelbeeld wordt gemeten op basis van alle attributen die geassocieerd worden met de winkel. Wanneer de consument de winkel later gaat beoordelen op een menselijk niveau, komt men tot een bepaalde winkelpersoonlijkheid.

3) **Customer response**: Dit component wordt gekenmerkt door de evaluaties, de voorkeuren of de gedragingen van de consument op de marketing mix van de retailer (prijs, promotie, distributie). Keller (1993) verklaart echter dat ook het menselijke karakter van de retailer hierin een zeer belangrijke rol kan spelen (bv. aandacht voor minderheden, aandacht voor de natuur, ...). Op deze manier komen we dan weer terecht bij MVO.

Na enkele voorafgaande studies te hebben doorgenomen, beschreven Pappu en Quester (2006) 'retailer equity' aan de hand van 4 dimensies: retailer awareness, retailer associations, retailer-perceived quality en retailer loyalty. In deze eindverhandeling zullen we dan ook proberen te onderzoeken op welke manier de consument reageert op elk van deze 4 dimensies ten gevolge van het maatschappelijk verantwoord beleid van de desbetreffende retailer.

4.6.2 *Retailer awareness*

Volgens Pappu en Quester (2006) is **retailer awareness** het begin van alles. Alvorens 'retailer equity' kan plaatsvinden, moeten consumenten immers een bepaald bewustzijn van de retailer hebben. Zonder dit bewustzijn kan er geen sprake zijn van een bepaalde perceptie van kwaliteit, van bepaalde associaties of van trouw ten opzichte van de retailer. Zij omschreven retailer awareness als *'the consumer's ability to recognise or recall that the retailer is a member of a certain retailer category'*.

4.6.3 *Retailer associations*

Pappu en Quester (2006) omschreven **retailer associations** als *'anything linked to the memory of the retailer'*.

4.6.4 *Retailer-perceived quality*

Pappu en Quester (2006) benadrukken hier dat het niet echt om de objectieve kwaliteit van de retailer gaat, maar eerder om de **perceptie van de kwaliteit** volgens de consument.

4.6.5 Retailer loyalty

The American Marketing Association beschrijft winkeltrouw of 'store loyalty' als *"the degree to which a consumer consistently patronizes the same store when shopping for particular type of products."* Bloemer en de Ruyter (1997) omschrijven store loyalty als *"The biased behavioral response, expressed over time, by some decision-making unit with respect to one store out of a set of stores, which is a function of psychological (decision making and evaluative) processes resulting in commitment."* Een belangrijk aspect in deze definitie is dat store loyalty geen statisch gegeven is en dat het best over een bepaalde tijd gemeten wordt. Een ander belangrijk aspect is 'toewijding'. Bloemer en de Ruyter (1997) omschrijven dit als 'de binding van een individu aan de winkel van zijn of haar keuze'.

In hun studie concluderen Bloemer en de Ruyters (1997) dat het winkelbeeld geen directe invloed heeft op winkeltrouw, maar wel dat het winkelbeeld een positieve invloed heeft op winkeltrouw via de mediërende variabele winkeltevredenheid.

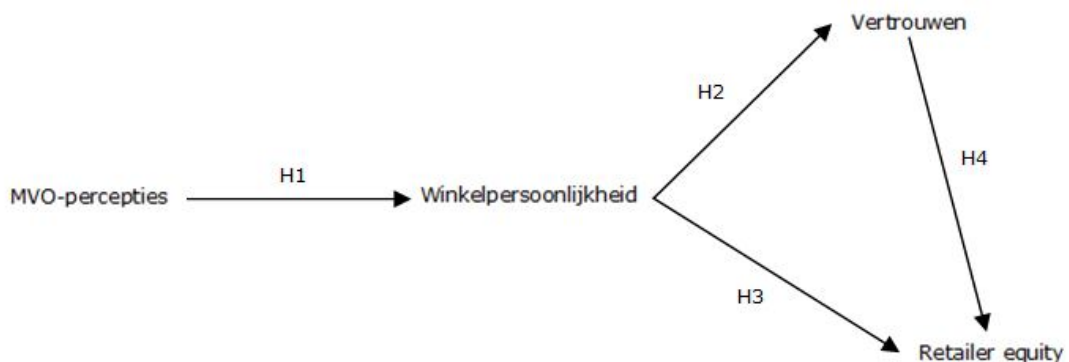
Een andere studie werd uitgevoerd door Schramm-Klein en Zentes (2001). Zij gebruikten de zes domeinen van MVO die zij ontdekten (communautaire steun, diversiteit, werknemersondersteuning, omgevingszorgen, buitenlandse steun en de zorg voor het product) om te kijken of MVO een positieve invloed heeft op winkeltrouw. Ze baseerden hun studie op eerdere beweringen van andere auteurs (Murray en Vogel 1997, Folkes en Kamins 1999, Brown en Dacin 1997). Deze beweerden dat consumenten retailers die maatschappelijk verantwoord ondernemen, belonen in termen van een positieve houding ten opzichte van de retailer en winkelgedrag. Schramm-Klein en Zentes (2001) besloten dat naar winkeltrouw vooral activiteiten rond gemeenschapssteun, werknemersondersteuning en buitenlandse steun een positieve invloed hebben. Voor de andere drie domeinen is de positieve relatie iets minder aanwezig. Naar aankoopgedrag toe is de positieve relatie heel duidelijk. 5 van de 6 domeinen vertonen een duidelijk positieve relatie (diversiteit, werknemersondersteuning, omgevingszorgen, buitenlandse steun, zorg voor het product). Een belangrijk besluit dat Schramm-Klein en Zentes (2001) maakten, was dat opvallend veel consumenten niet volledig op de hoogte zijn van de acties waarin de desbetreffende retailer betrokken is. Op deze manier is het bijgevolg

ook moeilijk om de relatie tussen MVO en winkeltrouw te meten. Continue communicatie naar de consument toe lijkt dus onontbeerlijk.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksmodel en hypothesen

5.1 Onderzoeksmodel

In ons onderzoeksmodel trachten we voorgaande componenten uit onze literatuurstudie aan elkaar te linken. We gaan ervan uit dat de percepties van consumenten op maatschappelijk verantwoord ondernemen de winkelpersoonlijkheid van de retailer bepaalt. Deze winkelpersoonlijkheid zorgt ervoor dat consumenten vertrouwen hebben in en bepaalde attitudes kweken ten opzichte van deze retailer.



Figuur 15: Onderzoeksmodel

5.2 Hypothesen

De hypothesen die we in deze eindverhandeling voorop stellen zijn de volgende:

- H1a: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie verfijndheid.
- H1b: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie enthousiasme.
- H1c: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie degelijkheid.
- H1d: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie oprechtheid.
- H1e: Hoge percepties omtrent MVO hebben een negatief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie onaangenaamheid.

- H2a: De winkelpersoonlijkheidsdimensie verfijndheid heeft een positief effect op het vertrouwen van de consument.
- H2b: De winkelpersoonlijkheidsdimensie enthousiasme heeft een positief effect op het vertrouwen van de consument.
- H2c: De winkelpersoonlijkheidsdimensie degelijkheid heeft een positief effect op het vertrouwen van de consument.
- H2d: De winkelpersoonlijkheidsdimensie oprechtheid heeft een positief effect op het vertrouwen van de consument.
- H2e: De winkelpersoonlijkheidsdimensie onaangenaamheid heeft een negatief effect op het vertrouwen van de consument.

- H3a: De winkelpersoonlijkheidsdimensie verfijndheid heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, perceived quality en loyalty).
- H3b: De winkelpersoonlijkheidsdimensie enthousiasme heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, perceived quality en loyalty).
- H3c: De winkelpersoonlijkheidsdimensie degelijkheid heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, perceived quality en loyalty).
- H3d: De winkelpersoonlijkheidsdimensie oprechtheid heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, perceived quality en loyalty).
- H3e: De winkelpersoonlijkheidsdimensie onaangenaamheid heeft een negatief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, perceived quality en loyalty).

- H4: Het vertrouwen van de consument heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Voor de laatste hypothese hopen we een significant verschil te ontdekken tussen twee verschillende retailers. Bij de ene retailer hopen we een hogere score te ontdekken voor

MVO dan bij de andere. Op deze manier hopen we dan ook verschillen te ontdekken in de gevolgen voor winkelpersoonlijkheid, vertrouwen en store equity. In ons onderzoek kozen wij voor Colruyt en Carrefour (waarom net deze twee retailers kan worden teruggevonden in hoofdstuk 6). De retailer treedt hier dus eigenlijk op als een modererende variabele.

- H5: Over het hele model zijn er significante verschillen aanwezig tussen Colruyt (hogere MVO-perceptie) en Carrefour (lagere MVO-perceptie).

Hoofdstuk 6: Praktijkonderzoek

6.1 Verzamelen van de data

6.1.1 *Inleiding*

Nu gaan we over tot het testen en analyseren van de vooropgestelde hypothesen. De grote vraag is echter: "Welke retailers gaan we gebruiken voor ons onderzoek?" Om een goed antwoord te kunnen formuleren, is het natuurlijk noodzakelijk dat we retailers vinden waarbij er een significant verschil in de percepties omtrent MVO merkbaar is.

Hiervoor hebben we een analyse van het communicatiebureau Akkanto gebruikt. Zij publiceren jaarlijks een RepTraklijst. Deze lijst is een jaarlijkse reputatiemeting onder toonaangevende bedrijven in België. Met behulp van deze lijst kunnen bedrijven de factoren identificeren die hun hun reputatie bepalen. Bovendien kunnen ze hun reputatie vergelijken met deze van andere bedrijven. Ze stellen de lijst op aan de hand van scores die gebaseerd zijn op vier emoties die opgewekt worden door een onderneming: waardering, gevoel, vertrouwen en bewondering.

Met een score van 83,5 op 100 behaalde Colruyt in 2012 de beste reputatie in België. Op de tweede plaats vinden we de Tiense Suikerraffinaderij (76,3) en op de derde plaats Lotus Bakeries (76,1). Delhaize vinden we terug op de 5^{de} plaats met een score van 74,9. Carrefour is 14^{de} met een score van 68,4. Wat er in 2012 zo speciaal is aan de lijst, is dat de focus lag op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Meer dan 5.600 Belgen gaven hun mening over dit onderwerp. Volgens Akkanto geeft een verantwoordelijk bedrijf om haar werknemers, klanten en milieu, maar is het ook transparant en ethisch en levert het producten en diensten met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Op basis hiervan heeft Akkanto ook een exclusieve 'Responsability Index' opgesteld. Ook hier staat Colruyt op de eerste plaats met een score van 78,2. Delhaize is 8^{ste} met een score van 68,4 en Carrefour 17^{de} met een score van 60,8.

Het bekijken van deze lijst bracht bij ons het idee teweeg om een klein voorafgaand onderzoek te doen om te kijken of deze bevindingen overeen komen met wat consumenten vinden. We vroegen aan telkens 25 consumenten van Colruyt, Delhaize en Carrefour (75 in het totaal) welke van de drie zij het meest maatschappelijk verantwoord vinden op basis van de definitie die gehanteerd word in deze eindverhandeling. Het lijkt

ons logisch dat vaste klanten van een bepaalde retailer vaak ook positief bevooroordeeld zijn ten opzichte van deze retailer. Daarom hebben we besloten om evenveel consumenten van elke retailer te ondervragen. Van de 75 consumenten vonden er 31 Colruyt het meest maatschappelijk verantwoord (41%), 32% (24 van de 75) verkoos Delhaize en 26,6% (20 van 75) Carrefour. Deze bevindingen komen dus overeen met deze van het communicatiebureau Akkanto.

Om de enquête eenvoudig te houden, hebben we besloten om enkel consumenten van Colruyt en Carrefour te interviewen. Op deze manier hopen we een verschil te kunnen vaststellen in de MVO-percepties tussen beide en bijgevolg ook in de reacties van de consumenten op deze MVO-percepties.

6.1.2 Profiel van beide retailers

In bijlage 4 kan een korte beschrijving teruggevonden worden van beide retailers.

6.1.3 Bepaling + meting van de constructen

Om het conceptueel model te kunnen testen, dienen we voor alle constructen passende meetschalen te bepalen. Hiervoor baseren we ons op de eerder verrichte literatuurstudies.

1) MVO-percepties

De **MVO-percepties**, oftewel de manier waarop consumenten hun retailer beoordelen op maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt gemeten aan de hand van 4 stellingen, gekozen door Van Herpen, Pennings en Meulenberg (2003). De consument dient deze stellingen te quoteren met behulp van de Likert-schaal. Een score van 1 komt overeen met 'helemaal niet akkoord', terwijl een score van 7 betekent dat de consument 'helemaal akkoord' is met de stelling. Volgende stellingen zullen worden gebruikt:

- *Ik ben ervan overtuigd dat retailer X handelt met het belang van de samenleving en de omgeving in het achterhoofd;*
- *Retailer X doet wat correct is, voornamelijk om de gemeenschap en de omgeving te beschermen;*
- *Ik denk dat Retailer X er alles aan doet om op te komen voor de gemeenschap en de omgeving;*
- *Retailer X acteert op een maatschappelijk verantwoorde manier.*

2) Winkelpersoonlijkheid

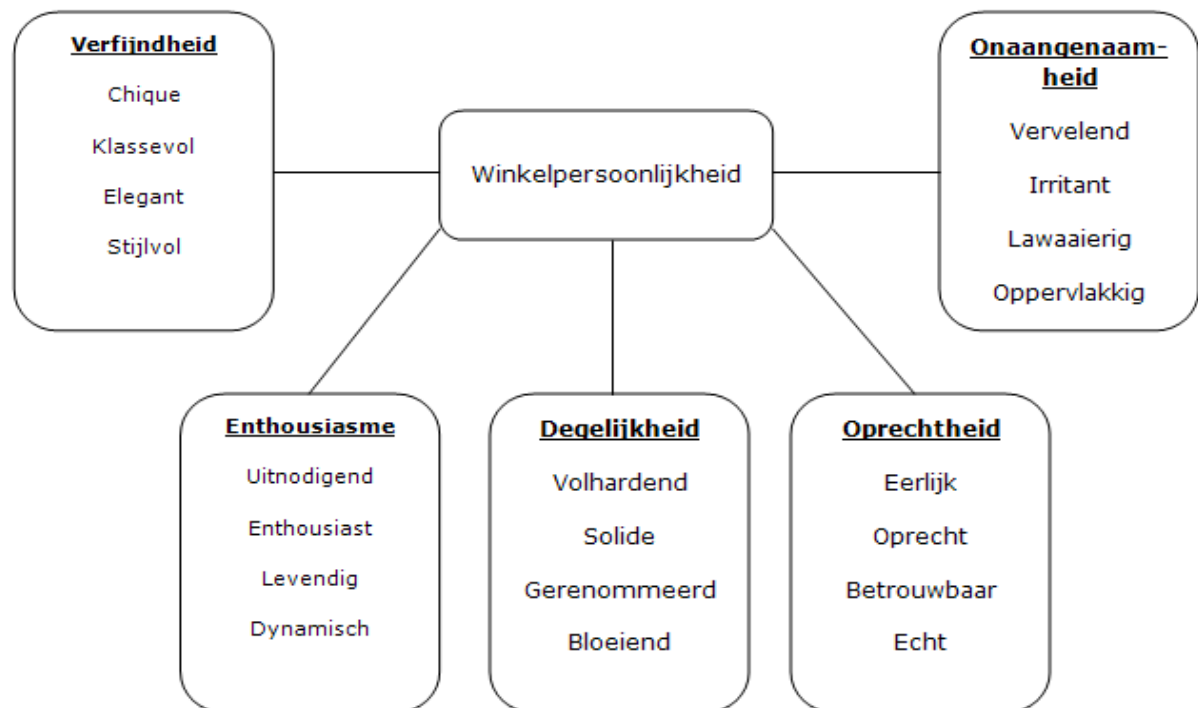
In 2003 gingen d'Astous en Lévesque op zoek naar een meetschaal voor **winkelpersoonlijkheid**. Om te beginnen genereerden ze een grote lijst met persoonlijkheidskenmerken uit voorafgaande studies op basis van kwalitatieve interviews met individuele consumenten. Vervolgens vroegen ze aan 26 volwassen consumenten om de kenmerken te schrappen die volgens hen niet echt van toepassing waren op een winkel. Met behulp van factoranalyse zijn ze vervolgens tot vijf dimensies gekomen: verfijndheid, enthousiasme, degelijkheid, oprechtheid en onaangenaamheid. Uiteindelijk schraptten ze de kenmerken die niet hoog gecorreleerd waren met één van de vijf dimensies om zo uiteindelijk tot een schaal te komen met 34 items, zoals afgebeeld op figuur 16.

| Sophistication | Enthusiasm | Solidity | Genuineness | Unpleasantness |
|-----------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| Chic | Welcoming | Hardy | Honest | Annoying |
| High class | Enthusiastic | Solid | Reliable | Irritating |
| Elegant | Lively | Reputable | Sincere | Loud |
| Stylish | Dynamic | Thriving | True | Superficial |
| Snobbish | Friendly | Leader | Genuine | Outmoded |
| Upscale | Congenial | Imposing | Trustworthy | Conservative |
| Selective | Daring | Well-organized | Conscientious | |

Figuur 16: De 34-item schaal voor het meten van winkelpersoonlijkheid van d'Astous en Lévesque. (Bron: d'Astous en Lévesque (2003), A Scale for measuring store personality)

Om de enquête realistisch en eenvoudig te houden hebben we besloten om deze 34-item schaal te reduceren tot 20 items. Hiervoor gebruikten d'Astous en Lévesque voor elke dimensie de vier items die de hoogste correlatie scoorden bij de desbetreffende dimensie. Deze gereduceerde schaal zullen we in onze eindverhandeling gebruiken om de winkelpersoonlijkheid te meten. Ze kan teruggevonden worden in figuur 17.

Figuur 17: De 20-item schaal voor het meten van winkelpersoonlijkheid van d'Astous en Lévesque. (Bron: d'Astous en Lévesque (2003), A Scale for measuring store personality)



De respondenten geven aan elk van deze 20 items een score van 1 tot en met 7, naargelang men vindt dat het item overeenkomt met de desbetreffende retailer.

3) Vertrouwen

Om het **vertrouwen** van de consument in de retailer te meten, zullen we in de eindverhandeling gebruik maken van de 5 statements die Van Herpen, Pennings en Meulenbergh (2003) gebruikten voor het meten van vertrouwen:

- *Retailer X geeft met een gevoel van vertrouwen;*
- *Ik vertrouw retailer X;*
- *Retailer X maakt een betrouwbare indruk op mij;*
- *Retailer X is integer (eerlijk);*
- *Ik zie weinig risico in winkelen bij retailer X.*

4) Retailer equity

Retailer equity wordt gemeten aan de hand van 4 componenten: retailer awareness, retailer associations, retailer-perceived quality en retailer loyalty (Pappu en Quester,

2006). De correspondenten kunnen in de vragenlijst op een 7-punten Likert schaal aangeven in hoeverre ze het eens zijn met elke stelling.

Retailer awareness

- *Ik winkel veel bij deze retailer;*
- *Sommige karakteristieken van deze retailer kan ik mij snel voor de geest halen;*
- *Ik ben mij bewust van deze retailer;*
- *Ik kan deze retailer herkennen onder andere retailers.*

Retailer associations

- *Ik heb deze retailer graag;*
- *Ik voel mij trots te winkelen bij deze retailer;*
- *Ik vertrouw deze retailer als leverancier van mijn producten;*
- *Deze retailer is handig gelokaliseerd;*
- *De goederen die deze retailer aanbiedt, komen overeen met hun prijs;*
- *Deze retailer biedt een goede winkelatmosfeer aan;*
- *Deze retailer biedt makkelijke faciliteiten aan;*
- *Deze retailer heeft een goede klantendienst;*
- *Deze retailer biedt een goede variëteit aan producten aan;*
- *Deze retailer biedt een goede dienst na verkoop aan.*

Retailer-perceived quality

- *Deze retailer biedt producten van zeer goede kwaliteit aan;*
- *Deze retailer biedt producten van consistente kwaliteit aan;*
- *Deze retailer biedt zeer betrouwbare producten aan;*
- *Deze retailer biedt producten aan met excellente functies.*

Retailer loyalty

- *Deze retailer draagt mijn voorkeur;*
- *Ik zal geen producten kopen bij een andere retailer, wanneer ik deze producten ook kan kopen bij deze retailer;*
- *Deze retailer zal mijn eerste keuze zijn;*
- *Ik beschouw mezelf trouw aan deze retailer;*

- *Ik voel mij verbonden met deze retailer;*
- *Ik heb een hechte relatie met deze retailer.*

6.1.4 Steekproeftrekking: populatie, steekproefkader en steekproefmethode

De **populatie** voor ons onderzoek bestaat enerzijds uit klanten van Colruyt en anderzijds uit klanten van Carrefour. De eerste vraag in het interview luidt: "Ik heb het laatst mijn inkopen gedaan in Carrefour / Colruyt" Op deze manier hopen we ook consumenten te kunnen bereiken die hun inkopen meestal doen in andere supermarkten. Om er zeker van te zijn dat de consumenten zich een behoorlijk beeld kunnen vormen van de supermarkt, vragen we ook hoe vaak men deze supermarkt bezoekt. Wanneer een consument de supermarkt minder dan 1 x per maand bezoekt, besluiten we deze weg te laten uit onze analyse.

Om voldoende personen uit de populatie te kunnen bereiken, hebben we de interviews op 3 verschillende manieren uitgevoerd. Om te beginnen hebben we een link met de vragenlijst rondgestuurd naar collega's en medestudenten. Vervolgens hebben we ook enquêtes afgenomen op de parkings van de supermarkten in Tongeren, Bilzen, Hasselt en Genk. Voor de personen die te weinig tijd hadden, hebben we interviews in gefrankeerde enveloppen gestoken, zodat de mensen het op hun gemak bij hun thuis konden invullen en nadien naar ons opsturen. Ons **steekproefkader** bevindt zich dus vooral in Limburg.

Het overgrote deel van de personen in de populatie zijn onbekenden voor ons. Daarom maken we gebruik van een '**non probability sampling steekproefmethode**'. Binnen deze methode kiezen we voor de convenience sampling methode, waarbij we moeten rekenen op de bereidwilligheid van de respondenten. Spijtig genoeg kunnen we bij deze methode de resultaten wel niet veralgemenen naar de gehele populatie.

Om de **vragenlijst** een beetje een professioneel uitzicht te geven, kozen we ervoor deze te maken met behulp van het softwareprogramma op de website www.enquetemaken.nl. De volledige vragenlijst kan teruggevonden worden in bijlage 5. De volgende belangrijke vraag die we ons dan moesten stellen was: "Hoeveel respondenten hebben we nodig om ons een duidelijk beeld te kunnen vormen?". Henseler, Ringle en Sinkovics (2009) bepaalden een vuistregel om na te gaan wat de grootte van de steekproef moet zijn om een goede PLS-analyse uit te voeren (zie hoofdstuk 6.2). Ofwel neemt men de grootte van tien maal het aantal indicatoren van de schaal met het grootste aantal formatieve

indicatoren, ofwel tien maal het grootste aantal structurele paden gericht naar een specifiek construct in het structureel model. De grootste van deze twee waarden dient als richtlijn gebruikt te worden. In ons model is de eerste waarde gelijk aan 100 en de tweede waarde gelijk aan 60. We voorzien dus een steekproefgrootte van minimaal 100 respondenten per retailer (in het totaal hebben we dus minstens 200 respondenten nodig).

6.1.5 Een snelle blik op de verzamelde data

Totaal

In het totaal verzamelden we 227 vragenlijsten, 117 voor Colruyt en 110 voor Carrefour. Aangezien 3 respondenten van Colruyt en 2 respondenten van Carrefour verklaarden dat ze minder dan 1 x per maand deze supermarkt bezoeken, besluiten we deze weg te laten uit onze analyse. Hierdoor houden we 222 vragenlijsten over; 114 voor Colruyt en 108 voor Carrefour.

Colruyt

Gemiddeld gaan de respondenten van Colruyt 2 x per maand naar deze supermarkt. Mannen vertegenwoordigen 43% en vrouwen 57% van het totale aantal respondenten, wat ons vrij normaal lijkt aangezien het bestaande rollenpatroon nog altijd is dat de 'moeder des huizes' zorgt voor de inkopen. Bijna 70% van de respondenten is tussen de 19 en 54 jaar.

Carrefour

Ook hier gaan de respondenten van Carrefour gemiddeld 2 x per maand naar deze supermarkt. Net zoals bij Colruyt bestaat het merendeel uit vrouwen (66%). Twee derde van de respondenten is tussen de 19 en 54 jaar. Net zoals bij Colruyt zijn de -18 en de +54 - jarigen iets minder vertegenwoordigd.

| | Colruyt | Carrefour |
|----------------|---------|-----------|
| 0 - 18 | 9 | 13 |
| 19 - 36 | 36 | 37 |
| 37 - 54 | 44 | 35 |
| 55 + | 25 | 23 |
| Man | 49 | 37 |
| Vrouw | 65 | 71 |
| Totaal | 114 | 108 |

Tabel 4: Een snelle blik op de verzamelde data

6.2 Analyse van de data

Voor het analyseren van de data, maken we gebruik van de PLS (partial least squares) techniek. Met behulp van deze techniek kunnen we uitgebreide modellen met meerdere constructen testen (Jarvis et al., 2003).

Bij de analyse in SmartPLS maken we gebruik van de zogenaamde two-step approach. Alvorens over te gaan tot het analyseren van de effecten die de verschillende constructen op elkaar hebben (analyseren van het structureel model), willen we immers zeker zijn dat de meetinstrumenten die we hanteren, ook effectief de gewenste constructen meten (analyseren van het meetmodel). Verder zal de analyse gebeuren in drie stages. Om te beginnen testen we het model in zijn geheel. Vervolgens gaan we over naar het testen van het model voor Colruyt apart, om tenslotte af te sluiten met het testen van het model voor Carrefour.

Voor we beginnen, is het noodzakelijk dat we een onderscheid maken tussen 2 verschillende constructen: reflectieve en formatieve constructen. Hiervoor maken we gebruik van een artikel van Jarvis et al. (2003). In dit artikel worden beide construct-typen als volgt omschreven:

- Wanneer een verandering in een construct leidt tot veranderingen in de indicatoren, spreken we over een **reflectief construct**. De indicatoren zijn hierbij

manifestaties van de onderliggende variabele (of het onderliggende construct) en worden verondersteld onderling verwisselbaar te zijn. Verder dienen de indicatoren dezelfde antecedenten te delen, alsook dezelfde gevolgen te veroorzaken. Hierdoor valt het te verwachten dat de items zullen samen hangen (Jarvis et al., 2003).

- Wanneer veranderingen in de indicatoren leiden tot een verandering in het construct spreken we over een **formatief construct**. De items kunnen hierbij gezien worden al karakteristieken van het construct en mogen dan ook niet onderling verwisselbaar zijn. Vermits de indicatoren niet noodzakelijk dezelfde antecedenten delen, alsook niet noodzakelijk dezelfde gevolgen veroorzaken, valt het ook niet te verwachten dat deze items zullen samenhangen (Jarvis et al., 2003).

Figuur 18 uit Jarvis et al. (2003) zal ons helpen bij het indelen van de constructen uit ons model:

Figuur 18: Beslissingstabel voor het bepalen van formatieve of reflectieve constructen (Jarvis et al., 2003)

| DECISION RULES FOR DETERMINING WHETHER A CONSTRUCT IS FORMATIVE OR REFLECTIVE | | |
|--|---|--|
| | Formative model | Reflective model |
| 1. Direction of causality from construct to measure implied by the conceptual definition Are the indicators (items) (a) defining characteristics or (b) manifestations of the construct? Would changes in the indicators/items cause changes in the construct or not? Would changes in the construct cause changes in the indicators? | Direction of causality is from items to construct Indicators are defining characteristics of the construct Changes in the indicators should cause changes in the construct Changes in the construct do not cause changes in the indicators | Direction of causality is from construct to items Indicators are manifestations of the construct Changes in the indicator should not cause changes in the construct Changes in the construct do cause changes in the indicators |
| 2. Interchangeability of the indicators/items Should the indicators have the same or similar content? Do the indicators share a common theme? Would dropping one of the indicators alter the conceptual domain of the construct? | Indicators need not be interchangeable Indicators need not have the same or similar content/indicators need not share a common theme Dropping an indicator may alter the conceptual domain of the construct | Indicators should be interchangeable Indicators should have the same or similar content/indicators should share a common theme Dropping an indicator should not alter the conceptual domain of the construct |
| 3. Covariation among the indicators Should a change in one of the indicators be associated with changes in the other indicators? | Not necessary for indicators to covary with each other Not necessarily | Indicators are expected to covary with each other Yes |
| 4. Nomological net of the construct indicators Are the indicators/items expected to have the same antecedents and consequences? | Nomological net for the indicators may differ Indicators are not required to have the same antecedents and consequences | Nomological net for the indicators should not differ Indicators are required to have the same antecedents and consequences |

Na een grondige analyse van onze vragenlijst, besluiten we onze constructen op volgende manier te catalogiseren:

- Reflectief: MVO-percepties, winkelpersoonlijkheidsdimensies (enthousiasme, vervijndheid, onaangenaamheid, degelijkheid, oprechtheid), vertrouwen, awareness, loyalty en quality.
- Formatief: associations.

Het bepalen van de aard van de verschillende constructen gebeurt niet zomaar. Als we een goede analyse van ons meetmodel willen maken, is het noodzakelijk dat we de reflectieve constructen analyseren naar hun betrouwbaarheid en validiteit. De formatieve constructen worden enkele geanalyseerd naar hun validiteit (zie tabel 5).

1) Reflectieve constructen

° Betrouwbaarheid van de interne samenhang

- **Cronbach's α** : Deze maatstaf bezorgt ons een raming voor de betrouwbaarheid van de interne samenhang van de indicatoren. Probleem is echter wel dat Cronbach's α er vanuit gaat dat alle indicatoren even betrouwbaar zijn, waardoor de betrouwbaarheid van de interne samenhang ernstig onderschat kan worden.
- Daarom wordt er in PLS vaker gebruikt gemaakt van de **composite reliability**. Deze maatstaf gaat er vanuit dat alle indicatoren over verschillende ladingen bezitten.
Beide maatstaven worden wel op dezelfde manier geïnterpreteerd: een waarde kleiner dan 0,6 duidt op een gebrek aan betrouwbaarheid. Alvorens er sprake is van betrouwbaarheid van de interne samenhang is er een vroeg stadium een waarde groter dan 0,7 nodig. In een later stadium is er zelfs een waarde groter dan 0,8 of 0,9 nodig. Wanneer een reflectief construct betrouwbaar is, kunnen we dus stellen dat alle items wel degelijk hetzelfde meten (Hair et al., 2010).

° Betrouwbaarheid van de indicatoren

- Aangezien de betrouwbaarheid van elke indicator verschillend is, dient deze onderzocht te worden voor elke indicator apart. Henseler et al. (2009) stellen dat latente variabelen meer dan 50% van de variantie van de indicatoren moet verklaren. Hiervoor zouden de **standardized loadings** groter moeten zijn dan 0,7.

° Validiteit

- **Convergent validity:** Dit betekent dat een aantal indicatoren één en hetzelfde onderliggende construct vertegenwoordigen. Dit kan aangetoond worden door unidimensionaliteit. Fornell en Larcker (1981) bepalen dat we hiervoor een AVE (average variance extracted) van minstens 0,5 nodig hebben. Dit wil dan zeggen dat de latente variabele in staat is om gemiddeld meer dan de helft van de variantie van zijn indicatoren te verklaren.
- **Discriminant validity:** Deze geldigheid wordt gemeten met behulp van twee criteria. Om te beginnen hebben we het Fornell-Larcker criterium. Volgens hen moet een latente variabele meer variantie delen met zijn toegewezen indicatoren dan met elke andere latente variabele. Hiervoor moet de AVE groter zijn dan de hoogste gekwadrateerde correlatie van de latente variabele met elke andere latente variabele. Het tweede criterium stelt dat de lading van elke indicator verwacht wordt groter te zijn dan al zijn kruisladingen.

2) Formatieve constructen

° Validiteit:

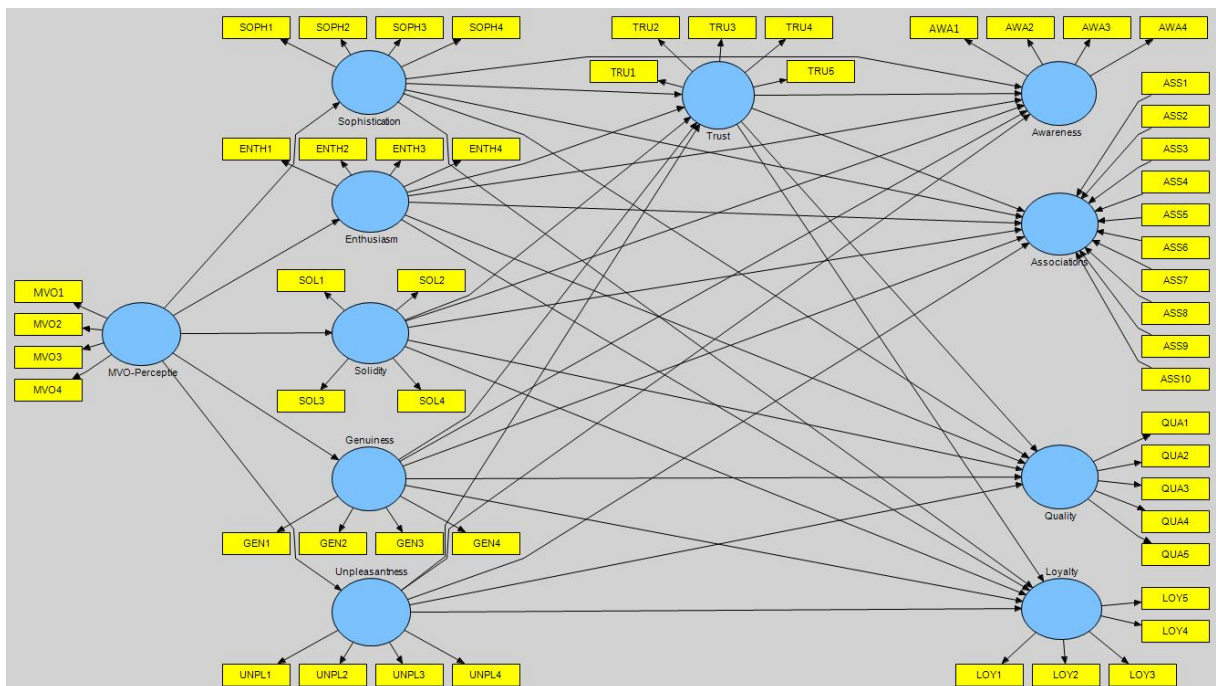
- **Indicator validity:** een indicator kan irrelevant zijn voor het model in twee gevallen: ofwel heeft het geen significante impact op de formatieve index, ofwel bezit het hoge multicollineariteit. Om het eerste geval na te gaan, hebben we een **t-waarde** nodig die groter is dan 1,96. Voor het tweede geval maken we gebruik van de **VIF (variance inflation factor)**. Wanneer deze waarde groter is dan 10, is er sprake van een kritisch grote hoeveelheid multicollineariteit. Bij een waarde kleiner dan 3 is de hoeveelheid multicollineariteit laag.

Een overzicht hiervoor kan worden teruggevonden in tabel 5. Voor het analyseren van de verschillende constructen, zullen we ons baseren op de de eindverhandeling van Dimitriy Dessers (2012) en op de aanwijzingen van Henseler et al. (2009).

| Reflectieve constructen | Formatieve constructen |
|---|-------------------------------------|
| <u>Betrouwbaarheid</u> | |
| ◦ Interne samenhang | |
| * Cronbach's alpha > 0,7 | |
| * Composite reliability > 0,7 | |
| ◦ Betrouwbaarheid indicatoren | |
| * Standardized loadings > 0,7 | |
| <u>Validiteit</u> | <u>Validiteit</u> |
| ◦ Convergent validity | ◦ Indicator validity |
| * AVE > 0,5 | * Indicator weight: t-waarde > 1,96 |
| ◦ Discriminant validity | * Lage multicollineariteit: VIF < 3 |
| * AVE van elke LV > correlaties ² van elke andere LV | |
| * Indicator loadings > cross loadings | |

Tabel 5: Beoordelingscriteria voor de betrouwbaarheid en geldigheid van de constructen

In figuur 19 wordt het model weergegeven zoals voorgesteld in SmartPLS. De blauwe cirkels zijn de latente variabelen. Dit zijn de constructen die we aan de hand van de vragen in onze vragenlijst trachten te meten. Elke construct wordt bepaald door een aantal indicatoren (de gele rechthoeken). Deze indicatoren representeren de vragen in de vragenlijst.



Figuur 19: Model in SmartPLS

Stap 1: Analyse van het volledige model

In deze eerste stap zullen we het model in zijn geheel testen. Dit wil zeggen dat we de resultaten van zowel Colruyt als Carrefour samen nemen, en alles dooreen testen. concreet trachten we dus een antwoord te krijgen op hypothesen H1, H2, H3 en H4. Zoals eerder al vermeld in het begin van dit hoofdstuk, maken we hiervoor gebruik van het programma SmartPLS.

1) Analyse van het meetmodel

Tijdens de eerste fase van onze analyse testen we of alle constructen betrouwbaar en geldig zijn. Wanneer we het algoritme in SmartPLS laten lopen, bekomen we volgende resultaten.

- **De reflectieve constructen**

Betrouwbaarheid

De tabel in bijlage 6 geeft ons een duidelijk overzicht van de waarden voor de **Cronbach's alpha** en de **composite reliability**. Deze is nergens kleiner dan 0,8 dus we kunnen toch wel stellen dat de interne samenhang van de constructen zeer betrouwbaar is. Aangezien de constructen ook een aanzienlijk deel van de variantie van elke indicator dient te verklaren, zouden de waarden van de **standardized loadings** ook groter dan 0,7 moeten zijn. In dit geval voldoen alle constructen hieraan, waardoor we dus kunnen besluiten dat de reflectieve constructen betrouwbaar zijn voor het model in zijn geheel.

Validiteit

Om de geldigheid van de reflectieve constructen te achterhalen, gaan we op zoek naar hoe accuraat de gekozen schalen de constructen in ons model meten. Hiervoor kijken we naar de **convergente validiteit** (wanneer een set van indicatoren allen hetzelfde construct vertegenwoordigen) en de **discriminant validiteit** (wanneer twee verschillende sets van indicatoren niet unidimensioneel zijn en bijgevolg verschillende constructen vertegenwoordigen).

Convergente validiteit gaat op wanneer de average variance extracted (AVE) groter is dan 0,5. Zoals bijlage 7 weergeeft, is dit het geval in ons model.

De discriminant validiteit kunnen we op twee verschillende manieren bepalen. Bij de eerste manier hanteren we onderstaande formule:

$$AVE > (\text{correlatie (construct - ander construct)})^2$$

Deze formule vergelijkt de mate waarin een latente variabele in staat is om de variantie in zijn verschillende items te verklaren met het kwadraat van de latente variabele correlaties (Hair et al., 2010). In ons geval voldoen alle laten variabelen aan dit criterium. Bij wijze van voorbeeld zullen we de formule toepassen op de variabele "awareness" ten opzichte van "enthousiasm". De AVE van "awareness" bedraagt 0,710018. Deze is nog altijd groter dan het kwadraat van de latente variabele correlatie met "enthousiasm" ($0,677035^2 = 0,4583764$) (zie bijlage 7). Bij de tweede manier dienen we na te gaan of de lading van elke indicator groter is dan zijn **kruislading**. Ook dit is het geval (zie bijlage 8).

Besluitend kunnen we dus stellen dat de reflectieve constructen geldig zijn.

- **De formatieve constructen**

Validiteit

Voor de formatieve constructen dienen we enkel na te gaan of ze geldig zijn. Op deze manier kunnen we nagaan of iederen indicator effectief de bedoelde betekenis bijdraagt aan het construct.

Om te beginnen zien we al dat de **gewichten van de indicatoren** niet allemaal significant zijn op het 90%-niveau (T-waarde $> 1,96$). Ass2, Ass4, Ass5, Ass6, Ass7, Ass8, Ass9 hebben een T-waarden kleiner dan 1,96. Ondanks het feit dat deze indicatoren niet significant zijn, besluiten we ze toch niet zomaar te verwijderen uit onze analyse. Henseler et al. (2009) vermelden immers dat de resultaten zonder deze indicatoren meestal nauwelijks verschillen, zolang ze maar conceptueel verantwoord zijn (zie bijlage 9).

Verder mogen de indicatoren van de formatieve constructen geen al te hoge collineariteit vertonen. Aangegeven wordt dat een **VIF** lager dan 3 geen probleem vormt. Om dit te onderzoeken moeten we overschakelen naar een analyse in SPSS. Om te beginnen testen we of Ass1 collineariteit vertoont met de andere indicatoren. Figuur 20 geeft de resultaten weer.

Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|-------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | ASS2 | ,407 | 2,459 |
| | ASS3 | ,292 | 3,421 |
| | ASS4 | ,350 | 2,856 |
| | ASS5 | ,365 | 2,743 |
| | ASS6 | ,341 | 2,931 |
| | ASS7 | ,341 | 2,934 |
| | ASS8 | ,349 | 2,867 |
| | ASS9 | ,405 | 2,470 |
| | ASS10 | ,446 | 2,244 |

a. Dependent Variable: ASS1

Figuur 20: collineariteit in SPSS

We kunnen dus zien dat Ass1 lichte collineariteit vertoont met Ass3. Vervolgens doen we hetzelfde met alle andere indicatoren en komen tot de vaststelling dat ook Ass5, Ass6, Ass7, Ass8, Ass9 en Ass10 lichte collineariteit vertonen met Ass3. We kunnen dus stellen dat er sprake is van lichte collineariteit. Volgens ons zijn de waarden echter niet groot genoeg om de indicatoren zomaar weg te laten uit het model.

Zowel de reflectieve als de formatieve constructen vertonen voldoende betrouwbaarheid en geldigheid, dus we kunnen verdergaan met het analyseren van het structureel model.

2) Analyse van het structureel model

Aangezien ons meetmodel positief geëvalueerd is, kunnen we overgaan tot het testen van de vooropgestelde hypothesen. In SmartPLS gebruiken we hiervoor een bootstrap algoritme met 5000 samples. Op deze manier kunnen de verschillende padcoëfficiënten terugvinden. Deze paden vertegenwoordigen de relatie tussen de latente variabelen. Bovendien geeft de grootte van deze padcoëfficiënten aan hoe groot het effect van de ene latente variabele op de andere is. Wanneer de padcoëfficiënten significant zijn en het juiste teken bezitten, kunnen we de hypothesen aanvaarden. Bijlage 10 geeft een overzicht van de coëfficiënten, de standaardfout en de T-waarde voor elk pad.

- H1: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid. Daarentegen hebben ze een negatief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid.

De T-waarden zijn overal groter dan 1,97; we kunnen dus stellen dat ze significant zijn op het 95%-niveau. Bovendien zijn de tekens ook correct ter ondersteuning van hypothese H1a, H1b, H1c, H1d en H1e. Verder merken we op dat positieve MVO-percepties de grootste invloed hebben op de gepercipieerde verfijndheid van de retailer.

- H2: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op het vertrouwen van de consument. De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op het vertrouwen van de consument.

Op basis van deze resultaten zien we dat vooral enthousiasme een significant positief effect heeft op het vertrouwen van de consument. Hetzelfde geldt (in mindere mate) voor oprechtheid en degelijkheid. We kunnen dus stellen dat de gegevens hypothese H2a, H2b en H2d ondersteunen. Op basis van onze gegevens kunnen we H2c en H2e niet aanvaarden. De effecten zijn immers niet significant op het 95%-niveau.

Op deze manier kunnen we ook de verschillende winkelpersoonlijkheidsdimensies in functie van het ervaren vertrouwen beschrijven (originele sample-waarden uit bijlage 9):

$$\text{Vertrouwen} = 0,182271 \text{ verfijndheid} + 0,398241 \text{ enthousiasme} + 0,037794 \text{ degelijkheid} + 0,207576 \text{ oprechtheid} - 0,011429 \text{ onaangenaamheid}$$

Een stijging van de gepercipieerde oprechtheid met 1 punt, zou in dit geval dus leiden tot een stijging van het vertrouwen met 0,207576 punten.

- H3: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty). De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Hypothese 3 kan bijna in zijn geheel verworpen worden. Bijna alle parameters zijn immers niet significant. Enkel hypothese H3b kan gedeeltelijk aanvaard worden. De

winkelpersoonlijkheidsdimensie enthousiasme heeft een positief significante invloed op associations, perceived quality en loyalty.

- H4: Het vertrouwen van de consument heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Ook de vierde hypothese kunnen we volledig aanvaarden. Alle parameters zijn significant op het 95%-niveau en bovendien zijn alle tekens positief. Het vertrouwen van de consument heeft de grootste invloed op awareness, op de voet gevolgd door associations, perceived quality en loyalty.

Stap 2: Analyse van het model voor Colruyt

Uit ons vooronderzoek bleek dat men Colruyt meer maatschappelijk verantwoord vond dan Carrefour. Daarom zullen we in de volgende twee stappen dezelfde analyse doen als in stap 1, maar dan wel voor de twee retailers apart. Op deze manier hopen we enkele verschillen tussen beide retailers te kunnen vaststellen. Beginnen doen we met Colruyt.

1) Analyse van het meetmodel

Net zoals in stap 1 gaan we testen of de constructen geldig en betrouwbaar zijn. Aangezien alles hetzelfde verloopt als in stap 1, laten we de volledige uitleg achterwege en beperken we ons tot de eigenlijke resultaten.

- **De reflectieve constructen**

Betrouwbaarheid

- ◆ Cronbach's alfa > 0,7 ? Ja (bijlage 11)
- ◆ Composite reliability > 0,7 ? Ja (bijlage 11)
- ◆ Standardized loadings > 0,7 ? Ja

De reflectieve constructen zijn dus betrouwbaar voor het model voor Colruyt.

Validiteit

- ◆ Convergente validiteit: AVE > 0,5 ? Ja (bijlage 11)
- ◆ Discriminant validiteit:
 - AVE > (correlatie (construct - ander construct))² ? Ja

(bijlage 12)

- lading indicator > kruislading indicator ? Ja (bijlage 13)

Ook voor dit model zijn de reflectieve constructen geldig.

- **De formatieve constructen**

Validiteit

- ◆ Gewichten van de indicatoren: T-waarde > 1,96 ? Neen voor Ass3, Ass4, Ass6, Ass8 en Ass9. Om dezelfde reden als in stap 1 besluiten we deze indicatoren toch te behouden in onze analyse (bijlage 14).
- ◆ Na de analyse in SPSS konden we vaststellen dat Ass1, Ass5, Ass6, Ass7, Ass8, Ass9 en Ass10 lichte collineariteit vertonen met Ass2, Ass3 en Ass4. Ook hier bedroegen de meeste waarden voor VIF maar net iets meer dan 3, waardoor we toch besluiten om de indicatoren in ons model te houden.

Zowel de reflectieve als de formatieve constructen vertonen voldoende betrouwbaarheid en geldigheid, dus we kunnen verdergaan met het analyseren van het structureel model.

2) Analyse van het structureel model

Ook hier kunnen we overgaan tot het testen van de verschillende hypothesen, aangezien ons meetmodel positief geëvalueerd is. Bijlage 15 geeft een overzicht van de coëfficiënten, de standaardfout en de T-waarde voor elk pad.

- H1: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid. Daarentegen hebben ze een negatief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid.

Alle T-waarden zijn groter dan 1,97. Bovendien zijn de tekens van MVO-percepties op verfijndheid, enthousiasme, degelijkheid en oprechtheid positief. Het teken van MVO op onaangenaamheid is negatief. We kunnen dus stellen dat hypothesen H1a, H1b, H1c, H1d en H1e aanvaard kunnen worden. Opvallend is wel dat het positieve effect van MVO-percepties op verfijndheid, enthousiasme, degelijkheid en oprechtheid veel groter is dan het negatieve effect van MVO-perceptie op onaangenaamheid.

- H2: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op het vertrouwen van de consument. De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op het vertrouwen van de consument.

Enkel de winkelpersoonlijkheidsdimensies enthousiasme en degelijkheid hebben een significant positief effect op het vertrouwen van de consument. Het meest opvallende is echter dat de dimensie onaangenaamheid een heel licht positief effect heeft op het vertrouwen van de consument, al is het niet significant. We kunnen dus enkel hypothesen H2b en H2c aanvaarden. Hypothesen H2a, H2d en H2d kunnen we op basis van onze gegevens dus verwerpen.

- H3: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty). De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Hypothese 3 kunnen we slechts gedeeltelijk aanvaarden. De dimensie enthousiasme heeft een positief significant effect op associations, quality en loyalty. Enkel het effect op awareness is niet significant. We kunnen hypothese H3b dus gedeeltelijk aanvaarden. Hetzelfde geldt voor hypothese H3c. De dimensie degelijkheid heeft een positief significant effect op awareness en associations. Hypothese H3a en H3d kunnen we volledig verwerpen. Opvallend is wel dat de dimensie oprechtheid een significant negatief effect heeft op associations, terwijl wij er van uitgingen dat deze relatie positief zou zijn. Hypothese H3e kunnen we slechts voor een heel klein gedeelte aanvaarden: de dimensie onaangenaamheid heeft een negatief significant effect op associations.

- H4: Het vertrouwen van de consument heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

De vierde hypothese kunnen we volledig aanvaarden. Het vertrouwen van de consument heeft een significant effect op awareness, associations, perceived quality en loyalty. Het positief effect van vertrouwen is het grootst op associations, op de voet gevolgd door awareness, quality en loyalty.

Stap 3: Analyse van het model voor Carrefour

In de derde stap analyseren we de resultaten voor Carrefour.

1) Analyse van het meetmodel

Net zoals in stap 1 gaan we testen of de constructen geldig en betrouwbaar zijn. Ook hier beperken we ons tot de eigenlijke resultaten.

- **De reflectieve constructen**

Betrouwbaarheid

- ◆ Cronbach's alpha > 0,7 ? Ja (bijlage 16)
- ◆ Composite reliability > 0,7 ? Ja (bijlage 16)
- ◆ Standardized loadings > 0,7 ? Neen

Bij het model voor Carrefour zijn de resultaten toch net iets anders dan bij de voorgaande modellen. De betrouwbaarheid van de samenhang van de interne constructen is in orde, maar blijktbaar verklaren niet alle constructen een aanzienlijk deel van de variantie van de indicator. De gestandaardiseerde lading voor volgende constructen zijn kleiner dan 0,7: Ass10 (0,698832), Ass9 (0,64173), Sol4 (0,662015). Henseler et al. (2009) raden aan om indicatoren uit het model te verwijderen wanneer de gestandaardiseerde lading kleiner is dan 0,4. Bovendien heeft dit enkel zin wanneer het verwijderen van deze indicator een substantiële verhoging van de composite reliability teweegbrengt. Aangezien de waarden maar net onder 0,7 liggen, besluiten we om deze indicatoren toch mee op te nemen in het model.

Validiteit

- ◆ Convergente validiteit: AVE > 0,5 ? Ja (bijlage 16)
- ◆ Discriminant validiteit:
 - AVE > (correlatie (construct - ander construct))² ? Ja (bijlage 16)
 - lading indicator > kruislading indicator ? Ja (bijlage 18)

Ook voor het model voor enkel Carrefour geldt dus dat de reflectieve constructen betrouwbaar zijn.

- **De formatieve constructen**

Validiteit

- ◆ Gewichten van de indicatoren: T-waarde > 1,96 ? Neen voor Ass2, Ass5, Ass7, Ass8 en Ass9. Om dezelfde reden als in stap 1 besluiten we deze indicatoren toch te behouden in onze analyse (bijlage 19).
- ◆ Ass1, Ass2, Ass3, Ass4, Ass5, Ass9 en Ass10 vertonen lichte collineariteit met Ass6, Ass7 en Ass8. Ook hier zijn de waarden niet groot genoeg (allemaal kleiner dan 4) om de indicatoren uit het model te verwijderen.

Zowel de reflectieve als de formatieve constructen vertonen voldoende betrouwbaarheid en geldigheid, dus we kunnen verdergaan met het analyseren van het structureel model.

2) Analyse van het structureel model

Ook hier kunnen we overgaan tot het testen van de verschillende hypothesen, aangezien ons meetmodel positief geëvalueerd is. Bijlage 20 geeft een overzicht van de coëfficiënten, de standaardfout en de T-waarde voor elk pad.

- H1: Hoge percepties omtrent MVO hebben een positief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid. Daarentegen hebben ze een negatief effect op de winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid.

Ook hier zijn alle T-waarden groter dan 1,97. De tekens van MVO-percepties op verfijndheid, enthousiasme, degelijkheid en oprechtheid zijn positief. Het teken van MVO op onaangenaamheid is negatief. Op basis van onze gegevens kunnen we dus hypothesen H1a, H1b, H1c, H1d en H1e aanvaarden. Vooral op de dimensies enthousiasme, verfijndheid en onaangenaamheid is het effect zeer groot.

- H2: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op het vertrouwen van de consument. De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op het vertrouwen van de consument.

Bij de tweede hypothese kunnen we enkel H2a, H2b en H2d aanvaarden. De tekens zijn wel overall correct, maar bij degelijkheid en onaangenaamheid zijn de T-waarden niet significant (kleiner dan 1,97).

- H3: De winkelpersoonlijkheidsdimensies (a) verfijndheid, (b) enthousiasme, (c) degelijkheid en (d) oprechtheid hebben een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty). De winkelpersoonlijkheidsdimensie (e) onaangenaamheid heeft een negatief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Op basis van onze resultaten kunnen we hypothese H3a in zijn geheel verwerpen. De effecten van verfijndheid op alle vier de concepten zijn immers niet significant. Hypothese H3b kan slecht gedeeltelijk aanvaard worden. Enkel het effect van enthousiasme op trouw is positief significant. Hetzelfde geldt voor hypothese H3d. Bij hypothese H3c is enkel het effect van degelijkheid op associations significant positief. Tot slot kan hypothese H3e voor een groot deel aanvaard worden. De dimensie onaangenaamheid heeft een vrij groot significant negatief effect op associations. Ook het effect op awareness en loyalty is negatief significant (wel in iets mindere mate als op associations). Opvallend is wel dat er bij alle vijf de dimensies geen sprake is van een significant effect op de gepercipieerde kwaliteit van de retailer.

- H4: Het vertrouwen van de consument heeft een positief effect op de verschillende componenten van retailer equity (awareness, associations, quality en loyalty).

Tenslotte kunnen we ook hier hypothese H4 volledig aanvaarden. Het positieve effect van het vertrouwen van de consument op awareness is het grootste. Iets minder groot, maar toch nog meer dan voldoende significant, is het positieve effect van vertrouwen op associations en quality. Ook het effect op trouw is significant positief, al is het wel minder groot dan bij de andere drie componenten.

Stap 4: Vergelijking tussen Colruyt en Carrefour

In deze laatste stap zullen we proberen om een vergelijking te maken tussen Colruyt en Carrefour. Na ons vooronderzoek hoopten we natuurlijk voor Colruyt een grotere waarde

voor MVO-percepties te ontdekken dan voor Carrefour. Dit is ook gebeurd: de gemiddelde score bij Colruyt was 4,939, terwijl die voor Carrefour 4,509 was. Colruyt werd door onze respondenten dus toch iets meer maatschappelijk verantwoord geacht dan Carrefour.

We kunnen de vijfde hypothese pas aanvaarden wanneer de paden van MVO-percepties naar de vijf verschillende winkelpersoonlijkheidsdimensies significant verschillen tussen beide groepen. Het vergelijken van de paden doen we aan de hand van een formule voorgesteld door Henseler et al. (2009):

$$\text{Formule (E)} \quad t = \frac{Path_{sample_1} - Path_{sample_2}}{\sqrt{\frac{(m-1)^2 * S.E.^2_{sample_1} + (n-1)^2 * S.E.^2_{sample_2}}{(m+n-2)}} * \left[\sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

Bij deze formule wordt er een parametrische assumptie gemaakt en maken we gebruik van de paden en de bijhorende standaardfouten om een t-toets uit te voeren. Wanneer de gevonden t-waarde groter is dan 1,97 kunnen we dat stellen dat dit pad significant verschilt tussen beide groepen.

$Path_{sample_1}$ = padcoëfficiënt Colruyt, $Path_{sample_2}$ = padcoëfficiënt Carrefour

m = aantal respondenten Colruyt, n = aantal respondenten Carrefour

S.E. $_{sample1}$ = standaardfout padcoëfficiënt Colruyt

S.E. $_{sample2}$ = standaardfout padcoëfficiënt Carrefour

Alle waarden nodig voor de berekening van (E) kunnen teruggevonden worden in bijlage 14 en bijlage 19. We bekomen dan volgende waarden:

MVO-percepties --> Verfijndheid: E = -1,91

MVO-percepties --> Enthousiasme: E = -2,11

MVO-percepties --> Degelijkheid: E = 1,21

MVO-percepties --> Oprechtheid: E = 0,03

MVO-percepties --> Onaangenaamheid: E = 0,69

Wanneer we de verschillende waarden voor (E) goed bekijken, kunnen we hypothese 5 gedeeltelijk verwerpen. Enkel voor de invloed van MVO-percepties op het enthousiasme kunnen we met 95% zekerheid stellen dat er een verschil tussen beide groepen is.

Hetzelfde kunnen we zeggen van de invloed van MVO-percepties op de verfijndheid, maar dan met 90% zekerheid.

Een tweede manier om aan te tonen dat de respectievelijke pascoëfficiënten van elkaar verschillen, doen we door gebruik te maken van de multi-group analysis (PLS-MGA) (Henseler et al., 2009). Via deze formule kan men achterhalen hoe groot de kans is dat het padcoëfficiënt van de eerste groep groter is dan die van de tweede groep:

$$P(b^{(1)} > b^{(2)} | \beta^{(1)} \leq \beta^{(2)}) = 1 - \sum_{\forall j,i} \frac{\theta(2\bar{b}^{(1)} - b_j^{(1)} - 2\bar{b}^{(2)} + b_j^{(2)})}{j^2}$$

Wanneer de P-waarde uit onderstaande formule kleiner is dan een op voorhand bepaalde alfa-waarde (0,05), kunnen we concluderen dat het padcoëfficiënt voor Colruyt groter is dan deze voor Carrefour. Deze formule vraagt een hele berekening, maar gelukkig stellen de auteurs van dit artikel een Excel-spreadsheet ter beschikking, waarin we de berekening zeer simpel kunnen maken. Na onze bootstrap analyse komen we tot volgende P-waarden:

- MVO-percepties --> Verfijndheid: $P(\beta^{\text{Carrefour}} > \beta^{\text{Colruyt}}) = 0,973507$
- MVO-percepties --> Enthousiasme: $P(\beta^{\text{Carrefour}} > \beta^{\text{Colruyt}}) = 0,984351$
- MVO-percepties --> Degelijkheid: $P(\beta^{\text{Carrefour}} > \beta^{\text{Colruyt}}) = 0,111562$
- MVO-percepties --> Oprechtheid: $P(\beta^{\text{Carrefour}} > \beta^{\text{Colruyt}}) = 0,465805$
- MVO-percepties --> Onaangenaamheid: $P(\beta^{\text{Carrefour}} > \beta^{\text{Colruyt}}) = 0,242897$

Net zoals bij de vorige methode, kunnen we enkel voor de invloed van MVO-percepties op verfijndheid en enthousiasme conclusies trekken ($\alpha > 0,95$). We kunnen dus enkel met grote zekerheid aantonen dat de invloed van MVO-percepties op verfijndheid en enthousiasme verschilt tussen beide retailers.

Hoofdstuk 7: Conclusie

In het laatste hoofdstuk trachten we onze voornaamste conclusies een beetje te bundelen. Voorts zouden we toch ook nog een kritische reflectie willen maken over de beperkingen van dit onderzoek.

7.1 Besluit

Het eerste doel van ons onderzoek was om na te gaan of maatschappelijk verantwoord ondernemen een positieve invloed heeft op de winkelpersoonlijkheidsdimensies verfijndheid, enthousiasme, degelijkheid en oprechtheid en een negatieve invloed op de dimensie onaangenaamheid. Zoals eigenlijk wel te verwachten was, was dit het geval over de hele lijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt steeds belangrijker en heeft dus blijkbaar ook een positieve weerklank bij het grote publiek.

Ten tweede vroegen we ons af wat deze 5 winkelpersoonlijkheidsdimensies doen met het vertrouwen van de consument. Vooral enthousiasme bleek een zeer significante positieve invloed te hebben op het vertrouwen, op de voet gevolgd door degelijkheid en oprechtheid. Verfijndheid bleek hier dus geen significante invloed op te hebben; het is dus niet zo dat consumenten een klassevolle, chique retailer meer gaan vertrouwen dan een andere. Opvallend was toch ook wel dat de dimensie onaangenaamheid geen significant negatief effect heeft op het vertrouwen. Wel was er een zeer klein negatief effect aanwezig, maar dit was niet groot genoeg om de hypothese te aanvaarden. Het speelt dus waarschijnlijk een kleine rol, maar blijkbaar kijken de consumenten meestal toch nog verder wanneer ze een onaangenaam gevoel hebben bij een bepaalde retailer.

Vervolgens hebben we onderzocht welke persoonlijkheidsdimensies een invloed hebben op retailer equity of de waarde van de retailer. Hierbij scoorde enkel enthousiasme zeer goed. Een enthousiast retailer zorgt er blijkbaar voor dat consumenten zich sneller bewust zijn van de retailer, dat ze sneller positieve associaties gaan maken met de retailer (bijvoorbeeld leuke winkelatmosfeer), dat ze een hogere dunk hebben van de kwaliteit van de retailer en dat ze uiteindelijk ook trouwer zullen zijn ten opzichte van de retailer.

Het meest wederkerende woord in onze analyse tot nu toe is ongetwijfeld 'enthousiasme'. Een enthousiast retailer zorgt blijkbaar voor de meeste voordelen. Heel

onlogisch is dit niet, want zoals iedereen wel zal weten, werkt enthousiasme aanstekelijk. In ons onderzoek bestaat enthousiasme uit volgende kenmerken: uitnodigend, enthousiast, levendig en dynamisch. Elke retailer zou er dus goed aan doen om zeer uitnodigend, levendig en dynamisch voor de dag te komen!

Tot slot hebben we geprobeerd om een verschil te constateren tussen Colruyt en Carrefour. Na ons vooronderzoek hadden we gehoopt om een (groot) verschil te kunnen vaststellen in MVO-percepties tussen Colruyt (hoog) en Carrefour (laag). Dit bleek echter niet zo een groot succes als verwacht. We konden enkel met grote zekerheid aantonen dat de invloed van MVO-percepties op verfijndheid en enthousiasme verschilt tussen beide retailers. Waarschijnlijk was het verschil tussen MVO-percepties van Colruyt en Carrefour niet groot genoeg om over de hele lijn significante verschillen te ontdekken.

Algemeen besluitend kunnen we stellen dat het zeker en vast loont voor een retailer om een aantrekkelijke winkelpersoonlijkheid te ontwikkelen. Vooral het uitstralen van enthousiasme wordt door de consument zwaar geapprecieerd. De vraag is natuurlijk: "Hoe kunnen retailers enthousiasme ontwikkelen en zichzelf tegelijkertijd differentiëren van de concurrentie?". Het onderzoek leert ons dat maatschappelijk verantwoord ondernemen hierin een zeer belangrijke rol kan spelen! Steeds meer mensen zijn zich bewust van wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies inhoudt. Tegenwoordig verwachten consumenten zelfs dat retailers hierin meegaan. Het is dan natuurlijk aan de retailer om hier zo creatief mogelijk mee om te gaan. Enerzijds moeten ze natuurlijk een bepaalde waarde nastreven, maar tegelijkertijd moet men ook aan de consument duidelijk maken waar men precies mee bezig is, zonder dat het overkomt als een grootse publiciteitscampagne. Men moet de klant dus echt overtuigen van zijn goede bedoelingen.

7.2 Kritische reflectie

Zoals in elk onderzoek, zijn er ook hier een aantal beperkingen. De lezer kan dus best de resultaten met de nodige voorzichtigheid interpreteren.

1. Onze steekproef is natuurlijk geen perfecte weergave van de volledige populatie. Zoals eerder al vermeld zijn er een paar categorieën ondervertegenwoordigd. Zo bestond de meerderheid uit het vrouwelijke geslacht. De vaakst voorkomende leeftijd was van 19 tot en met 54 jaar.

2. De meetinstrumenten in de vragenlijst zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Het is dus perfect mogelijk dat bij sommige termen een klein deeltje van de betekenis verloren is gegaan.
3. In het onderzoek hebben we getracht om twee retailers te zoeken waarbij het verschil in MVO-perceptie vrij groot was. Blijkbaar is dit niet helemaal uitgedraaid zoals verwacht. Het is dus best mogelijk dat er andere retailers zijn waarbij het verschil veel groter was geweest en waarbij er bijgevolg andere conclusies getrokken konden worden.

Bronnenlijst

Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Nr. 3, 347 - 356.

Ailawadi, K., Keller, K. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, Vol. 80, 331 - 342.

Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, 794 - 816.

Barney, J. (1984). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32, Nr. 10, 1231 - 1241.

Barney, J.B., Wright, P.M. (1998à-). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, 31 - 46.

Beweging voor Klimaat en Sociale Rechtvaardigheid, geraadpleegd op 09/2012, via <http://www.climaxi.be>

Brenner, S.N., and Cochran, P. (1991). A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *Proceedings of the International Society for Business and Society*, 449 - 467.

Cacho-Elizondo, S., Loussaïef, L. (2004). The influence of sustainable development on retail store image. *International Business Research*.

Carroll, 1A. (1979). A Three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, 497 - 505.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.

Carter, C. R., Carter, J.R. (1998). Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences*, Vol. 29, Nr. 3, 659 - 685.

- Carter, C.R., Jennings, M. (1994). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, Nr. 1, 145 - 186.
- Chatman, J., Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 522 - 553.
- Chen, C. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 2, Nr. 1, 85 – 99
- Cochran, P., Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 42 - 56.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, 1 - 13.
- Dam, L. (2006). Corporate social responsibility in a general equilibrium stock market model: Solving the financial performance puzzle. *Working paper series Nr. 200603*.
- d'Astous, A., Lévesque, M. (2003). A Scale for measuring for personality. *Psychology & Marketing*, Vol. 20, Nr. 5, 455 - 469.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California*
- de Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model. *Journal of Economics Psychology*, Vol. 18, 387 - 406.
- Dean, T. J., Brown, R.L. (1995). Pollution Regulation as a Barrier to New Firm Entry: Initial Evidence and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 Nr. 1, 288 – 303.
- Deloitte (2012) 'Global powers of retailing 2012', via http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/branches/consumentenmarkt/620b0c8fd47e4310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm
- Dessers, D. (2012). Uniek... Zoals alle anderen? Een onderzoek naar retaildifferentiatie op basis van winkelpersoonlijkheid. *Eindverhandeling Universiteit Hasselt*.

- Dessers, D. (2012). Uniek... Zoals alle anderen? Een onderzoek naar retaildifferentiatie op basis van winkelpersoonlijkheid. *Masterproef UHasselt*.
- Dobri, D., Zinkhan, G. (1990). In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research, Vol. 17, 110 – 119*.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, Vol. 20, 65 - 91*.
- Doyle, P., Fenwick, I. (1975). Shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing, Vol. 50, 39 – 52*
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review, Vol. 17, Nr. 4, 364 - 378*.
- Frank, R. (2004). What price the moral high ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments. *Princeton University Press*.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, E. (2003). Lecture - Stakeholder Management Revisited: what's the state of the art? Leuven, 20 November.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine, Vol.13, 122 - 126*.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies. *Business and Society, Vol. 36, Nr. 3, 221 - 249*.
- Galbreath, J. (2010) Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *Britisch Journal of Management, Vol. 21, 511 - 525*
- Galbreath, J. (2010). Howdoes corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review, Vol. 22, Nr. 4, 411 - 431*.
- Garbarino, E., Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing, Vol. 63, 70 - 87*.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, Nr. 3, 223 - 248*.

- Griffin, J., Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society, Vol. 36, Nr. 1.*
- Gupta, S., Pirsch, J. (2008). The influence of a Retailer's Corporate Social Responsibility on Re-conceptualizing Store Image. *Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, Nr. 6, 516 - 536.*
- Haigh, M., Jones, M. (2006). The Drivers of Corporate Social Responsibility: A Critical Review
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis; A Global Perspective. *New Jersey: Pearson.*
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics, Vol. 38, Nr. 3, 297 - 324.*
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing, Vol. 8, 277 – 319.*
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, Vol. 8, Nr. 20, 277 - 319.*
- Heslin, P., Ochoa, J. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics, Vol. 37, Nr. 2*
- Hoeffler, S., Keller, K.L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 21, Nr. 1, 78 - 89.*
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A Mutiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Marketing Research, Vol. 37, 449 - 462.*
- Hosmer, L.T. (1994). Strategic Planning as if Ethics Mattered. *Strategic Management Journal, Vol. 15, 17 - 34*
- Jackson, P., Hawker, B. (2001). Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?

- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, 199 - 218.
- Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. (2003). A Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, 199 – 218.
- Jensen, H. (2002). Optimal degrees of transparency in monetary policy making. *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 104, pp. 399-422.
- Jensen, M.C. (2002) Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, 235 - 256.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2006). Corporate social responsibility and the UK construction industry. *Journal of corporate real estate*, Vol. 8, Nr. 3, 134 - 150.
- Jones, T. M. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California*
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1 - 22.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nr. 1, 1 - 22.
- Kitzmueller, M. (2008). Economics and Corporate social responsibility. *EUI Working Papers ECO 2008*, Vol. 37.
- Kotler, P. (2006). The principles of marketing.
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance.
- Kunkel, J., Berry, L. (1968). A behaviorial conception of retail image.
- Lindquist, J.D. (1975). Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, Vol. 50, 29 - 38.
- Luo, X., Bhattacharya, C. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, Vol. 70, Nr. 4, 1- 18.

- Margolis, J., Walsh, J. (2001). People and profits? *Lawrence Erlbaum Associates New Jersey*.
- Marks, R.B. (1976). Operationalizing the concept of store image. *Journal of Retailing*, Vol. 52, 21 - 27.
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, Vol. 36, 47 - 55.
- Mazursky, D., Jacoby, J. (1968). Exploring the development of store image. *Journal of Retailing*, Vol. 62, 145 - 165.
- McRae, R., Costa, T. (1995). Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*, Vol. 9, 231 - 252.
- Morris, N. (2010) 45 Forces Driving Corporate Social Responsibility
- Nyborg, K. (2011). Is CSR associated with lower wages? *Department of Economics*.
- Oppewel, H., Alexander, A., Sullivan, P. (2006). Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility in Town Shopping Centres and their Influence on Shopping Evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, 261 - 274.
- Pappu, R., Quester, P. (2006). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, Nr. 1, 4 - 14.
- Petersen, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, Vol. 43, 296 - 319.
- Piedmont, R. (1998). The Revised NEO Personality inventory clinical and research applications.
- Porter, M., Kramer, M. (2004). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., van der Linde, C. (2000). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review on business and the environment*.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, Vol. 1, No. 1, 166-176

Referentiekader maatschappelijk verantwoord ondernemen in België, ICDO (2006)

Roman, R., Hayibor, S., Agle, B. (1999). The relationship between social and financial performance. *Business & Society, Vol. 38, Nr. 1.*

Salam, M. (2008). Corporate social responsibility in Purchasing and Supply Chain. *Journal of Business Ethics, Vol. 85, 355 - 370.*

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review, Vol. 25*

Sen, S., Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumers reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research, Vol. 38, Nr. 2, 225 - 243.*

Sins of Greenwashing, geraadpleegd op 23/05/2012, via <http://sinsofgreenwashing.org>

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing, Vol. 66, Nr. 1, 15 - 37.*

Sirgy, M., Grewal, D., Mangleburg, T. (2000). Retail environment, self-congruity, and retail patronage: An integrative model and a research agenda. *Journal of Business Research, Vol. 49, 127 - 138.*

Sirgy, M., Samli, A.C., Rahtz, D. (2003). Advances in Quality-of-Life. *Theory and Research, Dordrecht, Nederland.*

Sirgy, M.J. (1982). Self-concept and consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research, Vol. 9, 287 - 300.*

Smith, N. (1990). Morality and the market: consumer pressure for corporate accountability.

Stefanska, M., Wanat T. (2011). Is it worth to invest in CSR? The relationship between CSR and store image in retailing. *Poznan University of Economics, Vol. 60.*

Tsoutsara, M. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *University of California.*

Tulder, R. en A. van der Zwart (2003) Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum B.V. 18-138 (boek)

Van Herpen, E., Pennings, J., Meulenbergh, M. (2003). Consumer's evaluations of socially responsible activities in retailing.

Verkaart, S., Bosmans, M. (2007). Making CSR work: Voordelen voor MNC's & de maatschappij.

Visser, W. (2008) CSR Drivers: The Forces Shaping Corporate Sustainability and Responsibility. *CSR Inspiration Series, No. 3*.

Vlachos, P.A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A., Ayramidis, P. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 37, 170 - 180*.

Wang, A. (2008). Dimensions of Corporate social responsibility and advertising practice. *Corporate Reputation Review, Vol. 11, Nr. 2, 155 - 168*.

Website Carrefour, geraadpleegd op 18/03/2013, via www.carrefour.com

Website Colruyt, geraadpleegd op 18/03/2013, via www.colruyt.com

Wood, D. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management reviews, Vol. 12, 50 - 84*.

Woodward, C. (1999). Key Opportunities and risks to New Zealand's export trade from green market signals. *Corporate Social Responsibility, Business & Society, Vol. 38, Nr. 3, 268 - 295*.

Bijlagen

Bijlage 1: Bijdrage van verschillende auteurs tot de definitie van MVO

| Auteur (jaar) | Bijdrage tot definitie van MVO |
|--|---|
| Bowen (1953) | Zakenman is verplicht onderneming te leiden op een wenselijke manier voor de samenleving. |
| Frederich (1960) McGuire (1963) Blomstrom (1966) | Alle verrichtingen van een onderneming moeten de verwachtingen van het publiek invullen om op die manier het sociaal-economische welzijn te verbeteren. |
| Davis (1960) | Vaak omvat het beslissingen buiten de directe economische belangen. |
| Walton (1967) | Er moet een bepaalde graad van vrijwilligheid in zitten. |
| Beckman (1975) | MVO verwijst naar doelstellingen of motieven waaraan ondernemingen belang hechten. |
| Caroll (1979) | Invullen van de economische, legale, ethische en discretionaire verwachtingen van de gemeenschap. |
| Jones (1980) | MVO is een proces. |
| Epstein (1987) | MVO gebeurt op vrijwillige basis. |
| Carroll (1991) | Piramide van MVO: economische, legale, ethische en discretionaire Verwachtingen. |
| Woodward & Clyde (1999) | MVO is een sociaal contract tussen de onderneming en de gemeenschap. |

Bijlage 2: Dimensies van MVO

| Triple P Bottom Line | Sen & Bhattacharya (2001) | Van Herpen et al. (2003) |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| People | Gemeenschapssteun Diversiteit Werknemerssteun Steun aan niet US-landen Aandacht voor het product | Veiligheid en kwaliteit Donaties |
| Planet | Aandacht voor omgeving | Omgevingszorgen Donaties |
| Profit | | Economische zorgen |

Bijlage 3: Top 250 retailers wereldwijd (boekjaar 2010)

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|---|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Wal-Mart Stores, Inc. | U.S. | 418,952 | 421,849 | 16,993 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 16 | 6.0% |
| 2 | Carrefour S.A. | France | 119,642 | 121,519 | 754 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 33 | 3.9% |
| 3 | Tesco PLC | U.K. | 92,171* | 94,244 | 4,131 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 13 | 9.3% |
| 4 | Metro AG | Germany | 88,931 | 89,311 | 1,243 | Cash & Carry/Warehouse Club | 33 | 3.8% |
| 5 | The Kroger Co. | U.S. | 82,189 | 82,189 | 1,133 | Supermarket | 1 | 6.3% |
| 6 | Schwarz Unternehmens Treuhand KG | Germany | 79,119* | 79,119* | n/a | Discount Store | 26 | 9.8% |
| 7 | Costco Wholesale Corporation | U.S. | 76,255 | 77,946 | 1,323 | Cash & Carry/Warehouse Club | 9 | 8.0% |
| 8 | The Home Depot, Inc. | U.S. | 67,997 | 67,997 | 3,338 | Home Improvement | 5 | -2.5% |
| 9 | Walgreen Co. | U.S. | 67,420 | 67,420 | 2,091 | Drug Store/Pharmacy | 2 | 9.8% |
| 10 | Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG | Germany | 67,112* | 67,112* | n/a | Discount Store | 18 | 5.9% |
| 11 | Target Corp. | U.S. | 65,786 | 67,390 | 2,920 | DDS | 1 | 5.1% |
| 12 | Rewe Group | Germany | 61,134* | 70,431 | n/a | Supermarket | 13 | 5.4% |
| 13 | CVS Caremark Corp. | U.S. | 57,345 | 96,413 | 3,424 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 11.0% |
| 14 | Seven & i Holdings Co., Ltd. | Japan | 57,055 | 59,338 | 1,402 | Convenience/Forecourt Store | 18 | 5.9% |
| 15 | Groupe Auchan SA | France | 55,212 | 56,425 | 985 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 13 | 4.7% |
| 16 | Edeka Zentrale AG & Co. KG | Germany | 54,072 | 57,763 | n/a | Supermarket | 1 | 5.5% |
| 17 | Aeon Co., Ltd. | Japan | 53,458 | 59,069 | 1,064 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 8 | 2.2% |
| 18 | Woolworths Limited | Australia | 51,771 | 53,704 | 2,118 | Supermarket | 2 | 7.3% |
| 19 | Best Buy Co., Inc. | U.S. | 50,272 | 50,272 | 1,366 | Electronics Specialty | 15 | 10.3% |
| 20 | Lowe's Companies, Inc. | U.S. | 48,815 | 48,815 | 2,010 | Home Improvement | 3 | 2.5% |
| 21 | Wesfarmers Limited | Australia | 47,631 | 52,330 | 1,902 | Supermarket | 2 | 62.3% |
| 22 | Sears Holdings Corp. | U.S. | 43,326 | 43,326 | 150 | Department Store | 3 | -2.4% |
| 23 | Centres Distributeurs E. Leclerc | France | 41,165* | 41,165* | n/a | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 7 | 3.2% |
| 24 | Safeway Inc. | U.S. | 40,229* | 41,050 | 591 | Supermarket | 3 | 1.3% |
| 25 | Koninklijke Ahold N.V | Netherlands | 39,213 | 39,213 | 1,133 | Supermarket | 10 | -0.1% |
| 26 | Casino Guichard-Perrachon S.A. | France | 37,875* | 38,612 | 987 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 27 | 5.0% |
| 27 | ITM Développement International (Intermarché) | France | 33,994* | 37,978* | n/a | Supermarket | 8 | 5.1% |
| 28 | Amazon.com, Inc. | U.S. | 33,251 | 34,204 | 1,152 | Non-Store | 8 | 32.1% |
| 29 | J Sainsbury plc | U.K. | 32,837 | 32,837 | 996 | Supermarket | 1 | 6.1% |
| 30 | The IKEA Group (INGKA Holding B.V.) | Sweden | 31,642 | 32,243 | 3,693 | Other Specialty | 39 | 9.3% |
| 31 | SuperValu Inc. | U.S. | 28,911 | 37,534 | -1,510 | Supermarket | 1 | 22.1% |
| 32 | WM Morrison Supermarkets PLC | U.K. | 25,248 | 25,427 | 975 | Supermarket | 1 | 6.3% |
| 33 | Rite Aid Corporation | U.S. | 25,215 | 25,215 | -555 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 7.9% |
| 34 | Yamada Denki Co., Ltd. | Japan | 25,193 | 25,193 | 831 | Electronics Specialty | 2 | 10.9% |
| 35 | Publix Super Markets, Inc. | U.S. | 25,134 | 25,328 | 1,338 | Supermarket | 1 | 4.1% |
| 36 | Macy's, Inc. | U.S. | 25,003 | 25,003 | 847 | Department Store | 3 | 2.2% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 37 | Delhaize Group SA | Belgium | 24,918* | 27,687 | 764 | Supermarket | 7 | 1.8% |
| 38 | The TJX Companies, Inc. | U.S. | 21,942 | 21,942 | 1,343 | Apparel/Footwear Specialty | 7 | 6.4% |
| 39 | Loblaw Companies Limited | Canada | 21,782* | 30,099 | 679 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 1.2% |
| 40 | Migros-Genossenschafts Bund | Switzerland | 20,937* | 24,075 | 857 | Supermarket | 3 | 8.8% |
| 41 | Système U, Centrale Nationale | France | 20,423 | 20,423 | n/a | Supermarket | 3 | 5.1% |
| 42 | Mercadona, S.A. | Spain | 20,241 | 20,241 | 528 | Supermarket | 1 | 9.7% |
| 43 | Alimentation Couche-Tard Inc. | Canada | 18,966 | 18,966 | 370 | Convenience/Forecourt Store | 9 | 13.3% |
| 44 | Kohi's Corporation | U.S. | 18,391 | 18,391 | 1,114 | Department Store | 1 | 6.5% |
| 45 | Grupo Pão de Açúcar | Brazil | 18,318 | 18,318 | 412 | Electronics Specialty | 1 | 19.1% |
| 46 | J. C. Penney Company, Inc. | U.S. | 17,759 | 17,759 | 389 | Department Store | 2 | -1.1% |
| 47 | El Corte Inglés, S.A. | Spain | 17,336 | 21,662 | 422 | Department Store | 5 | 0.4% |
| 48 | Coop Group | Switzerland | 16,684* | 18,234 | 512 | Supermarket | 5 | 6.1% |
| 49 | Inditex S.A. | Spain | 16,343 | 16,535 | 2,298 | Apparel/Footwear Specialty | 79 | 13.2% |
| 50 | H.E. Butt Grocery Company | U.S. | 16,100* | 16,100* | n/a | Supermarket | 2 | 5.2% |
| 51 | AS Watson & Company, Ltd. | Hong Kong SAR | 15,857 | 15,857 | n/a | Drug Store/Pharmacy | 37 | 6.8% |
| 52 | Coop Italia | Italy | 15,845* | 15,845* | n/a | Supermarket | 1 | 2.4% |
| 53 | Empire Company Limited/Sobeys | Canada | 15,575 | 15,839 | 374 | Supermarket | 1 | 4.2% |
| 54 | Meijer, Inc. | U.S. | 15,323* | 15,323* | n/a | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 3.6% |
| 55 | Marks & Spencer Group Plc | U.K. | 15,157 | 15,157 | 931 | Department Store | 39 | 4.5% |
| 56 | LVMH Moët Hennessy-Louis | France | 15,085* | 26,983 | 4,407 | Other Specialty | 84 | 7.5% |
| 57 | H & M Hennes & Mauritz AB | Sweden | 15,051 | 15,051 | 2,592 | Apparel/Footwear Specialty | 38 | 12.1% |
| 58 | Groupe Adeo SA | France | 15,005* | 15,005* | 722 | Home Improvement | 11 | 11.4% |
| 59 | Kingfisher plc | U.K. | 14,846 | 16,124 | 762 | Home Improvement | 8 | 4.5% |
| 60 | PPR S.A. | France | 14,803 | 19,394 | 1,348 | Other Specialty | 91 | -4.9% |
| 61 | Staples, Inc. | U.S. | 14,696* | 24,545 | 889 | Other Specialty | 14 | 5.7% |
| 62 | The Gap, Inc. | U.S. | 14,664 | 14,664 | 1,204 | Apparel/Footwear Specialty | 32 | -1.8% |
| 63 | Louis Delhaize S.A. | Belgium | 14,100* | 14,100* | n/a | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 8 | 1.7% |
| 64 | Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd. | Japan | 13,933 | 14,283 | 40 | Department Store | 11 | ne |
| 65 | Toys "R" Us, Inc. | U.S. | 13,864 | 13,864 | 167 | Other Specialty | 35 | 4.2% |
| 66 | Bailian (Brilliance) Group | China | 13,344* | 15,341* | n/a | Supermarket | 1 | 7.5% |
| 67 | Otto (GmbH & Co KG) | Germany | 13,203 | 15,050 | 239 | Non-Store | 32 | 1.4% |
| 68 | Dollar General Corp. | U.S. | 13,035 | 13,035 | 628 | Discount Store | 1 | 8.7% |
| 69 | Co-operative Group Ltd. | U.K. | 12,957 | 19,926 | 340 | Supermarket | 1 | 20.1% |
| 70 | ICA AB | Sweden | 12,818 | 13,067 | 76 | Supermarket | 5 | 7.1% |
| 71 | Dixons Retail plc (formerly DSG International plc) | U.K. | 12,738* | 13,051 | -384 | Electronics Specialty | 28 | 4.3% |
| 72 | UNY Co., Ltd. | Japan | 12,635 | 12,897 | 113 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 2 | -1.7% |
| 73 | Dell Inc. | U.S. | 12,357 | 61,494 | 2,635 | Non-Store | 180 | 0.3% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|---|---------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 74 | Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l. | Italy | 12,170 | 12,170 | n/a | Supermarket | 2 | 5.8% |
| 75 | Gome Home Appliance Group | China | 12,042* | 12,042* | n/a | Electronics Specialty | 2 | 21.8% |
| 76 | SPAR Österreichische Warenhandels-AG | Austria | 12,011* | 12,011* | n/a | Supermarket | 7 | 6.7% |
| 77 | Alliance Boots GmbH | Switzerland | 11,859 | 31,462 | 957 | Drug Store/Pharmacy | 17 | 9.0% |
| 78 | Cencosud S.A. | Chile | 11,791 | 12,389 | 613 | Supermarket | 5 | 20.2% |
| 79 | Lotte Shopping Co., Ltd. | S. Korea | 11,487* | 11,760 | 879 | Department Store | 5 | 9.2% |
| 80 | John Lewis Partnership plc | U.K. | 11,359 | 11,359 | 197 | Supermarket | 2 | 7.4% |
| 81 | Jerónimo Martins, SGPS, S.A. | Portugal | 11,317 | 11,541 | 398 | Discount Store | 2 | 19.0% |
| 82 | Shinsegae Co., Ltd. | S. Korea | 11,314 | 11,314 | 962 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 2 | 9.8% |
| 83 | X5 Retail Group N.V. | Russia | 11,264 | 11,280 | 271 | Discount Store | 2 | ne |
| 84 | Suning Appliance Co. Ltd. | China | 11,170 | 11,170 | 607 | Electronics Specialty | 3 | 36.5% |
| 85 | S Group | Finland | 11,007 | 13,896 | 393 | Supermarket | 5 | 9.9% |
| 86 | Metro Inc. | Canada | 10,896 | 10,896 | 376 | Supermarket | 1 | 11.1% |
| 87 | BJ's Wholesale Club, Inc. | U.S. | 10,633 | 10,877 | 95 | Cash & Carry/Warehouse Club | 1 | 6.4% |
| 88 | Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG | Germany | 10,599* | 11,347* | n/a | Home Improvement | 14 | -18.1% |
| 89 | Dansk Supermarked A/S | Denmark | 10,563 | 10,563 | 395 | Discount Store | 5 | 3.2% |
| 90 | The Daiei, Inc. | Japan | 10,415 | 10,568 | -62 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | -7.9% |
| 91 | Kesko Corporation | Finland | 10,356 | 11,655 | 286 | Supermarket | 8 | 4.0% |
| 92 | Shoprite Holdings Ltd. | S. Africa | 10,279* | 10,362 | 363 | Supermarket | 16 | 16.7% |
| 93 | Shoppers Drug Mart Corporation | Canada | 10,075 | 10,075 | 574 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 7.7% |
| 94 | J. Front Retailing Co., Ltd. | Japan | 9,866 | 11,012 | 106 | Department Store | 1 | ne |
| 95 | Apple Inc./Retail (Apple Stores) | U.S. | 9,798 | 65,225 | 14,013 | Electronics Specialty | 11 | 33.0% |
| 96 | Limited Brands, Inc. | U.S. | 9,613 | 9,613 | 805 | Apparel/Footwear Specialty | 45 | -0.2% |
| 97 | GameStop Corp. | U.S. | 9,474 | 9,474 | 407 | Other Specialty | 18 | 25.1% |
| 98 | Grupo Eroski | Spain | 9,437* | 9,739* | -86 | Supermarket | 3 | 6.6% |
| 99 | Reitan Group | Norway | 9,420* | 9,721 | n/a | Discount | 4 | 16.2% |
| 100 | Takashimaya Company, Limited | Japan | 9,398 | 10,077 | 165 | Department Store | 3 | -3.6% |
| 101 | Nordstrom, Inc. | U.S. | 9,310 | 9,700 | 613 | Department Store | 1 | 3.8% |
| 102 | Fast Retailing Co., Ltd. | Japan | 9,027 | 9,044 | 695 | Apparel/Footwear Specialty | 20 | 16.2% |
| 103 | K's Holdings Corporation | Japan | 9,020 | 9,020 | 274 | Electronics Specialty | 1 | 14.0% |
| 104 | Whole Foods Market, Inc. | U.S. | 9,006 | 9,006 | 246 | Supermarket | 3 | 13.9% |
| 105 | Giant Eagle, Inc. | U.S. | 8,900* | 8,900* | n/a | Supermarket | 1 | 8.0% |
| 106 | Home Retail Group plc | U.K. | 8,886 | 9,051 | 295 | Other Specialty | 3 | 1.0% |
| 107 | Bed Bath and Beyond Inc. | U.S. | 8,759 | 8,759 | 791 | Other Specialty | 4 | 8.6% |
| 108 | C&A Europe | Belgium/ Germany | 8,697 | 8,697 | n/a | Apparel/Footwear Specialty | 20 | 4.8% |
| 109 | Edion Corporation | Japan | 8,647* | 10,542 | 208 | Electronics Specialty | 1 | 1.5% |
| 110 | Beisia Group Co., Ltd. | Japan | 8,511* | 9,156* | n/a | Home Improvement | 1 | 4.5% |
| 111 | Office Depot, Inc. | U.S. | 8,343* | 11,633 | 33 | Other Specialty | 21 | -3.5% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 112 | Menard, Inc. | U.S. | 8,300* | 8,300* | n/a | Home Improvement | 1 | 2.0% |
| 113 | Army and Air Force Exchange Service (AAFES) | U.S. | 8,244 | 8,748 | 391 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 35 | 0.0% |
| 114 | Yodobashi Camera Co., Ltd. | Japan | 8,196 | 8,196 | n/a | Electronics Specialty | 1 | 3.1% |
| 115 | The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc. | U.S. | 8,078 | 8,078 | -599 | Supermarket | 1 | -1.6% |
| 116 | Dairy Farm International Holdings Limited | Hong Kong SAR | 7,971 | 7,971 | 410 | Supermarket | 10 | 10.9% |
| 117 | Oxylane Groupe | France | 7,938 | 7,938 | n/a | Other Specialty | 17 | 9.8% |
| 118 | Canadian Tire Corporation, Limited | Canada | 7,921 | 8,721 | 440 | Other Specialty | 1 | 2.8% |
| 119 | Kesa Electricals plc | U.K. | 7,879 | 7,879 | 41 | Electronics Specialty | 11 | 5.0% |
| 120 | SHV Holdings N.V. / Makro | Netherlands | 7,870 | 21,257 | 898 | Cash & Carry/Warehouse Club | 6 | 7.4% |
| 121 | Family Dollar Stores, Inc. | U.S. | 7,867 | 7,867 | 358 | Discount Store | 1 | 6.2% |
| 122 | Ross Stores, Inc. | U.S. | 7,866 | 7,866 | 555 | Apparel/Footwear Specialty | 1 | 9.7% |
| 123 | Liberty Media Corp. / QVC, Inc. | U.S. | 7,807 | 10,982 | 1,937 | Non-Store | 8 | 3.7% |
| 124 | Open Joint Stock Company "Magnit" | Russia | 7,776 | 7,777 | 334 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 38.0% |
| 125 | Esselunga S.p.A. | Italy | 7,741* | 7,741* | 283 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 7.6% |
| 126 | Massmart Holdings Limited | S. Africa | 7,589 | 7,589 | 132 | Cash & Carry/Warehouse Club | 14 | 12.1% |
| 127 | S.A.C.I. Falabella | Chile | 7,473* | 8,359 | 907 | Home Improvement | 4 | 14.8% |
| 128 | Etn. Fr. Colruyt N.V. | Belgium | 7,428 | 9,634 | 447 | Supermarket | 3 | 8.6% |
| 129 | Organización Soriana, S.A.B. de C.V. | Mexico | 7,425 | 7,425 | 260 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 14.1% |
| 130 | Hudson's Bay Trading Company, L.P. | U.S. | 7,400* | 7,400* | n/a | Discount Department Store | 2 | ne |
| 131 | Globus Holding GmbH & Co. KG | Germany | 7,270* | 7,270* | n/a | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 3 | 7.6% |
| 132 | The Pantry, Inc. | U.S. | 7,265 | 7,265 | -166 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 10.4% |
| 133 | Pick n Pay Stores Limited | S. Africa | 7,140* | 7,212 | 109 | Supermarket | 8 | 8.2% |
| 134 | China Resources Enterprise, Limited | Hong Kong SAR | 7,089 | 11,164 | 855 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 2 | 27.9% |
| 135 | Barnes & Noble, Inc. | U.S. | 6,999 | 6,999 | -74 | Other Specialty | 1 | 7.0% |
| 136 | dm-drogerie markt GmbH + Co. KG | Germany | 6,922* | 6,922* | n/a | Drug Store/Pharmacy | 11 | 9.9% |
| 137 | Hy-Vee, Inc. | U.S. | 6,900 | 6,900 | n/a | Supermarket | 1 | 6.9% |
| 138 | Winn-Dixie Stores, Inc. | U.S. | 6,881 | 6,881 | -70 | Supermarket | 1 | -0.9% |
| 139 | FDB (Coop Danmark A/S) | Denmark | 6,822 | 6,850 | 52 | Supermarket | 1 | ne |
| 140 | Bic Camera Inc. | Japan | 6,702 | 6,752 | 67 | Electronics Specialty | 1 | 7.1% |
| 141 | Dalian Dashang Group | China | 6,613* | n/a* | n/a | Department Store | 1 | 13.2% |
| 142 | Fa. Anton Schlecker | Germany | 6,580* | 6,580* | n/a | Drug Store/Pharmacy | 12 | -2.2% |
| 143 | AutoZone, Inc. | U.S. | 6,483 | 7,363 | 738 | Other Specialty | 3 | 5.4% |
| 144 | Dirk Rossmann GmbH | Germany | 6,148 | 6,148 | n/a | Drug Store/Pharmacy | 6 | 14.0% |
| 145 | Sonae, SGPS, SA | Portugal | 6,144 | 7,853 | 265 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 3 | 3.6% |
| 146 | Tokyu Corporation | Japan | 6,031 | 13,480 | 483 | Department Store | 1 | -5.3% |
| 147 | Katz Group Inc. | Canada | 6,020* | 6,020* | n/a | Drug Store/Pharmacy | 1 | 0.0% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 148 | Dillard's, Inc. | U.S. | 6,020 | 6,254 | 180 | Department Store | 1 | -4.5% |
| 149 | Dollar Tree, Inc. | U.S. | 5,882 | 5,882 | 397 | Discount Store | 2 | 11.6% |
| 150 | Don Quijote Co., Ltd. | Japan | 5,879 | 6,117 | 159 | Discount Store | 2 | 13.8% |
| 151 | Defense Commissary Agency (DeCA) | U.S. | 5,844 | 5,844 | n/a | Supermarket | 14 | 1.7% |
| 152 | PetSmart, Inc. | U.S. | 5,660 | 5,694 | 240 | Other Specialty | 2 | 8.5% |
| 153 | Casey's General Stores, Inc. | U.S. | 5,635 | 5,635 | 95 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 9.9% |
| 154 | Wegmans Food Markets, Inc. | U.S. | 5,600 | 5,600 | n/a | Supermarket | 1 | 8.2% |
| 155 | Groupe Galeries Lafayette SA | France | 5,444* | 6,507 | n/a | Department Store | 4 | 2.5% |
| 156 | Life Corporation | Japan | 5,411 | 5,573 | 39 | Supermarket | 1 | 3.8% |
| 157 | O'Reilly Automotive, Inc. | U.S. | 5,398 | 5,398 | 419 | Other Specialty | 1 | 21.4% |
| 158 | Lojas Americanas S.A. | Brazil | 5,359 | 5,359 | 195 | Discount Department Store | 1 | 27.7% |
| 159 | Kojima Co., Ltd. | Japan | 5,236* | 5,259 | 24 | Electronics Specialty | 1 | -2.0% |
| 160 | H2O Retailing Corporation | Japan | 5,163 | 5,441 | 36 | Department Store | 1 | ne |
| 161 | Shimamura Co., Ltd. | Japan | 5,101 | 5,101 | 272 | Apparel/Footwear Specialty | 2 | 4.0% |
| 162 | NorgesGruppen ASA | Norway | 5,062 | 9,231 | 234 | Supermarket | 1 | 13.6% |
| 163 | Foot Locker, Inc. | U.S. | 5,049 | 5,049 | 169 | Apparel/Footwear Specialty | 29 | -2.2% |
| 164 | QuikTrip Corporation | U.S. | 5,000* | 8,770* | n/a | Convenience/Forecourt Store | 1 | 4.0% |
| 165 | WinCo Foods LLC | U.S. | 5,000* | 5,000* | n/a | Supermarket | 1 | 14.9% |
| 166 | Save Mart Supermarkets | U.S. | 4,985* | 4,985* | n/a | Supermarket | 1 | 15.5% |
| 167 | Next plc | U.K. | 4,976 | 5,329 | 619 | Apparel/Footwear Specialty | 64 | 1.9% |
| 168 | Big Lots, Inc. | U.S. | 4,952 | 4,952 | 223 | Discount Store | 1 | 2.3% |
| 169 | Joshin Denki Co., Ltd. | Japan | 4,940* | 5,092 | 72 | Electronics Specialty | 1 | 7.9% |
| 170 | FEMSA Comercio, S.A. de C.V. | Mexico | 4,933 | 4,933 | n/a | Convenience/Forecourt Store | 2 | 16.7% |
| 171 | Bauhaus GmbH & Co. KG | Germany | 4,905* | 4,905* | n/a | Home Improvement | 15 | 7.7% |
| 172 | Dick's Sporting Goods, Inc. | U.S. | 4,871 | 4,871 | 182 | Other Specialty | 1 | 13.2% |
| 173 | Celesio AG | Germany | 4,804 | 30,910 | 352 | Drug Store/Pharmacy | 9 | 4.2% |
| 174 | DCM Japan Holdings Co., Ltd. | Japan | 4,790 | 4,895 | 81 | Home Improvement | 1 | ne |
| 175 | President Chain Store Corp. | Taiwan | 4,745 | 5,395 | 202 | Convenience/Forecourt Store | 4 | 7.4% |
| 176 | Luxottica Group S.p.A. | Italy | 4,729 | 7,699 | 541 | Other Specialty | 25 | 1.5% |
| 177 | MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd. | Japan | 4,727 | 5,010 | 87 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 5.8% |
| 178 | KF Gruppen | Sweden | 4,723 | 5,104 | 15 | Hypermarket/Supercenter/ Superstore | 1 | ne |
| 179 | The SPAR Group Limited | S. Africa | 4,722 | 4,722 | 123 | Supermarket | 3 | 20.7% |
| 180 | Karstadt Warenhaus GmbH | Germany | 4,703* | 4,703* | n/a | Department Store | 1 | -6.1% |
| 181 | Bass Pro Shops, Inc. | U.S. | 4,700* | 4,700* | n/a | Other Specialty | 2 | 12.2% |
| 182 | OfficeMax Inc. | U.S. | 4,668* | 7,150 | 74 | Other Specialty | 6 | -3.7% |
| 183 | Jumbo Supermarkten B.V. | Netherlands | 4,665 | 4,665 | n/a | Supermarket | 1 | 34.1% |
| 184 | Wawa Inc. | U.S. | 4,630* | 6,990* | n/a | Convenience/Forecourt Store | 1 | 9.8% |
| 185 | Compagnie Financière Richemont SA | Switzerland | 4,591 | 9,120 | 1,428 | Other Specialty | 55 | 14.5% |
| 186 | Coop Norge, the Group | Norway | 4,581* | 4,653 | 35 | Supermarket | 1 | ne |
| 187 | Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG | Germany | 4,579 | 4,579 | -45 | Home Improvement | 10 | 2.6% |
| 188 | East Japan Railway Company | Japan | 4,515 | 29,687 | 908 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 0.1% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 189 | Deichmann SE | Germany | 4,515* | 4,515* | n/a | Apparel/Footwear Specialty | 20 | 9.5% |
| 190 | Douglas Holding AG | Germany | 4,504 | 4,507 | 103 | Other Specialty | 21 | 6.6% |
| 191 | Sheetz, Inc. | U.S. | 4,500* | 4,500* | n/a | Convenience/Forecourt Store | 1 | 6.4% |
| 192 | RadioShack Corporation | U.S. | 4,473 | 4,473 | 206 | Electronics Specialty | 3 | -2.5% |
| 193 | The Sherwin-Williams Company | U.S. | 4,381 | 7,776 | 462 | Home Improvement | 6 | -2.0% |
| 194 | BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. | Turkey | 4,371 | 4,371 | 163 | Discount Store | 2 | 31.2% |
| 195 | Arcadia Group Limited | U.K. | 4,349 | 4,349 | 223 | Apparel/Footwear Specialty | 42 | 9.4% |
| 196 | Controladora Comercial Mexicana S.A.B. de C.V. | Mexico | 4,348 | 4,415 | 83 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 6.8% |
| 197 | Associated British Foods plc/ Primark | U.K. | 4,257 | 15,852 | 887 | Apparel/Footwear Specialty | 7 | 22.1% |
| 198 | Groupe Vivarte | France | 4,234 | 4,234 | n/a | Apparel/Footwear Specialty | 66 | 8.3% |
| 199 | Migros Ticaret A.Ş. | Turkey | 4,232 | 4,232 | 28 | Supermarket | 4 | 20.1% |
| 200 | SUNDRUG Co., Ltd. | Japan | 4,220 | 4,220 | 127 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 15.5% |
| 201 | Heiwado Co., Ltd. | Japan | 4,214 | 4,438 | 55 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 2 | -0.4% |
| 202 | Valor Co., Ltd. | Japan | 4,206 | 4,436 | 50 | Supermarket | 1 | 7.8% |
| 203 | CP ALL Public Company Limited | Thailand | 4,184 | 4,484 | 212 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 10.7% |
| 204 | Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. | Mexico | 4,142 | 4,183 | 115 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 2 | 14.0% |
| 205 | Jim Pattison Group | Canada | 4,123* | 6,991 | n/a | Supermarket | 1 | 3.8% |
| 206 | RaceTrac Petroleum Inc. | U.S. | 4,100* | 5,750* | n/a | Convenience/Forecourt Store | 1 | 14.3% |
| 207 | Ruddick Corporation / Harris Teeter | U.S. | 4,099 | 4,400 | 113 | Supermarket | 1 | 9.2% |
| 208 | Advance Auto Parts, Inc. | U.S. | 4,088* | 5,925 | 346 | Other Specialty | 2 | 4.4% |
| 209 | Michaels Stores, Inc. | U.S. | 4,031 | 4,031 | 98 | Other Specialty | 2 | 1.9% |
| 210 | Albertsons, LLC | U.S. | 4,000* | 4,000* | n/a | Supermarket | 1 | -37.0% |
| 211 | Izumiya Co., Ltd. | Japan | 3,995 | 4,027 | 9 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | -0.4% |
| 212 | El Puerto de Liverpool, SAB de CV | Mexico | 3,845 | 4,150 | 408 | Department Store | 1 | 10.6% |
| 213 | The Maruetsu, Inc. | Japan | 3,806 | 3,851 | 32 | Supermarket | 1 | 0.2% |
| 214 | Marui Group Co. Ltd. | Japan | 3,793 | 4,756 | -276 | Department Store | 2 | -5.8% |
| 215 | HORNBACK-Baumarkt-AG Group | Germany | 3,742 | 3,743 | 100 | Home Improvement | 9 | 4.9% |
| 216 | XXXLutz Group | Austria | 3,718 | 3,718 | n/a | Other Specialty | 9 | 5.4% |
| 217 | Iceland Foods Group Limited | U.K. | 3,716 | 3,716 | 242 | Supermarket | 3 | 9.7% |
| 218 | Steinhoff International Holdings Ltd. | S. Africa | 3,701 | 6,168 | 766 | Other Specialty | 15 | n/a |
| 219 | Neiman Marcus, Inc. | U.S. | 3,693 | 3,693 | -2 | Department Store | 1 | 0.0% |
| 220 | Nonggongshang Supermarket Group Co. Ltd. | China | 3,684* | 3,684* | n/a | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | 12.5% |
| 221 | Burlington Coat Factory Investments Holdings, Inc. | U.S. | 3,670 | 3,701 | 31 | Department Store | 2 | 1.3% |
| 222 | Woolworths Holdings Limited | S. Africa | 3,666 | 3,704 | 236 | Department Store | 16 | 12.4% |
| 223 | Poslovni sistem Mercator, d.d. | Slovenia | 3,665 | 3,694 | 40 | Supermarket | 7 | 10.0% |
| 224 | Blokker Holding N.V. | Netherlands | 3,656 | 3,656 | 209 | Other Specialty | 11 | 4.0% |
| 225 | Agrokor d.d. | Croatia | 3,654 | 4,838 | 29 | Supermarket | 3 | 17.3% |

| Retail sales rank (FY10) | Name of company | Country of origin | 2010 retail sales (US\$m) | 2010 group revenue* (US\$m) | 2010 group net income* (US\$m) | Dominant operational format 2010 | #countries of operation 2010 | 2005-2010 retail sales CAGR** |
|--------------------------|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 226 | Tractor Supply Company | U.S. | 3,638 | 3,638 | 168 | Other Specialty | 1 | 12.0% |
| 227 | Coach, Inc. | U.S. | 3,622 | 4,159 | 881 | Other Specialty | 6 | 17.6% |
| 228 | GS Holdings Corp./GS Retail | S. Korea | 3,614 | 36,775 | 1,304 | Convenience/Forecourt Store | 1 | 7.8% |
| 229 | Roundy's Supermarkets, Inc. | U.S. | 3,610* | 3,800* | n/a | Supermarket | 1 | 2.2% |
| 230 | Stater Bros. Holdings Inc. | U.S. | 3,607 | 3,607 | 25 | Supermarket | 1 | 2.0% |
| 231 | Nitori Holdings Co., Ltd. | Japan | 3,602 | 3,643 | 357 | Other Specialty | 2 | 15.1% |
| 232 | Liquor Control Board of Ontario | Canada | 3,569* | 4,478 | 1,525 | Other Specialty | 1 | 4.4% |
| 233 | Norma Lebensmittelfillialbetrieb GmbH & Co. KG | Germany | 3,561* | 3,561* | n/a | Discount Store | 4 | 3.7% |
| 234 | TSURUHA Holdings, Inc. | Japan | 3,520 | 3,535 | 93 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 13.8% |
| 235 | RONA Inc. | Canada | 3,519 | 4,661 | 144 | Home Improvement | 1 | 4.5% |
| 236 | Belk, Inc. | U.S. | 3,513 | 3,513 | 128 | Department Store | 1 | 3.4% |
| 237 | Williams-Sonoma, Inc. | U.S. | 3,504 | 3,504 | 200 | Other Specialty | 5 | -0.2% |
| 238 | Sugi Holdings Co., Ltd. | Japan | 3,502* | 3,532 | 104 | Drug Store/Pharmacy | 1 | 19.7% |
| 239 | The Golub Corporation/Price Chopper Supermarkets | U.S. | 3,500* | 3,500* | n/a | Supermarket | 1 | 3.8% |
| 240 | Arcs Co., Ltd. | Japan | 3,469 | 3,519 | 63 | Supermarket | 1 | 6.4% |
| 241 | Abercrombie & Fitch Co. | U.S. | 3,469 | 3,469 | 150 | Apparel/Footwear Specialty | 9 | 4.5% |
| 242 | Signet Jewelers Limited | Bermuda | 3,437 | 3,437 | 200 | Other Specialty | 3 | 1.7% |
| 243 | Axfood AB | Sweden | 3,373 | 4,770 | 120 | Supermarket | 1 | 3.8% |
| 244 | Systembolaget AB | Sweden | 3,357 | 3,357 | 42 | Other Specialty | 1 | 5.9% |
| 245 | Lagardère Services SA | France | 3,355 | 4,753 | 100 | Other Specialty | 30 | 1.3% |
| 246 | Fuji Co. Ltd. | Japan | 3,329 | 3,329 | 9 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | -1.3% |
| 247 | Komeri Co., Ltd. | Japan | 3,320 | 3,494 | 67 | Home Improvement | 1 | 4.3% |
| 248 | Debenhams plc | U.K. | 3,319 | 3,319 | 152 | Department Store | 26 | 5.7% |
| 249 | Kintetsu Department Store Co., Ltd. | Japan | 3,292 | 3,428 | 21 | Department Store | 1 | -1.7% |
| 250 | Izumi Co., Ltd. | Japan | 3,292* | 5,823 | 153 | Hypermarket/Supercenter/Superstore | 1 | -0.5% |

Bijlage 4: Profiel van beide retailers

A) Colruyt

Colruyt is een Belgische supermarktonderneming, in 1925 opgericht door Franz Colruyt. Sinds 1994 wordt het bedrijf geleid door Jef Colruyt, de kleinzoon van Franz. Ondertussen bestaat de Colruyt-groep uit tal van andere winkels, zoals bijvoorbeeld Dreamland, Symeta, Foodinvest, Spar, ... In 2010 nam ze de 128^{ste} plaats in op de ranglijst voor grootste retailers wereldwijd. Momenteel zijn er bijna 300 vestigingen in België. In het boekjaar 2012 boekten ze een omzet 7,84 miljard euro.

Colruyt omschrijft haar missie als volgt: "Samen duurzaam meerwaarde creëren door waardegedreven vakmanschap in retailing". Ze trachten deze missie te onderstrepen door tal van projecten omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- Drie dagen voor het verstrijken van de vervaldatum haalt Colruyt zijn producten uit de rekken, om ze vervolgens zo snel mogelijk via voedselbanken te verspreiden onder minderbedeelden;
- Om de vervuiling van het rijden naar het werk tegen te gaan, hebben ze een carpooldatabank opgericht. Verder voorziet Colruyt ook een extra fietsvergoeding voor werknemers die met de fiets naar het werk komen.
- Colruyt voorziet ook financiële steun aan SOS Kinderdorpen.
- In 2002 lanceerde Colruyt een charter omtrent kinderarbeid en werkomstandigheden. Hiermee willen ze een bijdragen leveren tot enerzijds een vermindering van kinderarbeid en anderzijds een verbetering van de werkomstandigheden bij de producenten van hun goederen. Verder lanceren ze ook in een aantal scholingsprojecten voor jongeren in het buitenland.

Verder staat Colruyt er ook om bekend om altijd en overal de laagste prijzen aan te bieden. Op hun website vermelden ze zelfs dat hun producten gemiddeld 8% goedkoper zijn dan de producten van Carrefour.

B) Carrefour

Carrefour is een Frans supermarktconcern. In 31 landen beschikken zij over meer dan 15.000 vestigingen. Carrefour werd in 1958 opgericht. In België werden alle winkels van GB in 2000 overgenomen door Carrefour. Momenteel beschikken ze over meer dan 600

vestigingen in België. In 2010 nam ze de tweede plaats in op de ranglijst voor de grootste retailers wereldwijd, na het Amerikaanse Wal-Mart. In 2012 haalden ze een omzet van 86,6 miljard euro.

De missie van Carrefour steunt op 3 pijlers: engagement, toewijding en positivisme. Ook hun MVO-beleid steunt op 3 pijlers:

- *Solidariteit:* Ook Carrefour stelt gratis voedingsproducten ter beschikking van de minderbedeelden. Zo beheren ze op dit moment ook vijf sociale superettes waar minderbedeelden een breed gamma aan basisproducten kunnen aankopen aan een fractie van de normale winkelprijs.
- *Gezondheid:* Zo kunnen in het gamma Carrefour Kids producten met een verlaagd suikergehalte teruggevonden worden. Verder geven ze ook tips over gezond eten en koken via hun folders. Ook aan het personeel wordt gedacht: kassamedewerkers krijgen bijvoorbeeld les over hoe ze het beste rugklachten vermijden. Rekkenvullers worden geïnformeerd over hoe ze rekken kunnen vullen op een rugbesparende manier.
- *Milieu:* Bij Carrefour werkt men rond 3 thema's: energiebesparing, afvalpreventie en duurzaam consumeren. Door het herbekijken van de verlichting in de winkels en het plaatsen van deuren in de koelafdelingen, bespaart men tot 30% energie. Verder trachten ze ook hun 'Carbon footprint' te verkleinen door hun CO2-uitstoot, hun logistieke kosten, hun papierverbruik, ... te verminderen.

Bijlage 5: Vragenlijst

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in retailing

0 %

Beste,

Ter voltooiing van mijn opleiding handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt, voer ik in het kader van mijn masterproef een onderzoek uit naar de reacties van consumenten op een maatschappelijk verantwoord beleid van een supermarkt. Om een reëel beeld te verkrijgen van de situatie, hoop ik dat u deze enquête even zou willen invullen. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag en u kan er van op aan dat alle antwoorden anoniem verwerkt zullen worden.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking,

Kristof Vanhaeren

Ik heb het laatst mijn inkopen gedaan in:

- Carrefour
- Colruyt

Hoe vaak bezoekt u deze supermarkt?

- Minder dan 1 x per maand
- 1 x per maand
- 2 x per maand
- 1 x per week
- 2 a 3 x per week
- Dagelijks

Hoe maatschappelijk verantwoord acht u deze retailer?

Gelieve volgende stellingen omtrent de maatschappelijke verantwoordelijkheid van deze retailer te beoordelen.

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal Akkoord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ik ben ervan overtuigd dat deze retailer handelt met het belang van de samenleving en de omgeving in het achterhoofd. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer doet wat correct is, voornamelijk om de samenleving en de omgeving te beschermen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik denk dat deze retailer er alles aan doet om op te komen voor de samenleving en de omgeving. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer handelt op een maatschappelijk verantwoorde manier. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hoeveel vertrouwen heeft u in deze supermarkt?

Gelieve volgende stellingen omtrent het vertrouwen in deze supermarkt te beoordelen.

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal akkoord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Deze retailer geeft me een gevoel van vertrouwen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik vertrouw deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer maakt een betrouwbare indruk op mij. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer is eerlijk. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zie weinig risico in het winkelen bij deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hoe ervaart u de persoonlijkheid van deze supermarkt?

Soms beschrijven mensen een winkel aan de hand van eigenschappen van een persoon. Ik zou u dan ook willen vragen uw mening te vormen omtrent de persoon die u ziet als u aan deze supermarkt denkt. Gelieve zo nauwkeurig mogelijk te antwoorden.

| | Helemaal niet typerend voor deze retailer | Niet typerend voor deze retailer | Niet echt typerend voor deze retailer | Noch typerend, noch niet typerend voor deze retailer | Redelijk typerend voor deze retailer | Typerend voor deze retailer | Helemaal typerend voor de retailer |
|--------------|---|----------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Chique | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klassevol | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elegant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stijlvol | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uitnodigend | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Enthousiast | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Levendig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dynamisch | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Volhardend | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Solide | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gerenommeerd | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bloeiend | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eerlijk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oprecht | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Betrouwbaar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Echt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vervelend | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Irritant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lawaaiig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oppervlakkig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Op welke manier erkent u deze supermarkt?

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal akkoord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ik winkel veel bij deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sommige karakteristieken van deze retailer kan ik mij snel voor de geest halen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben mij bewust van deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik kan deze retailer herkennen onder andere retailers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wat linkt u allemaal met deze supermarkt?

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal akkoord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ik heb deze retailer graag. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik voel mij trots te winkelen bij deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik vertrouw deze retailer als leverancier van mijn producten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer is handig gelokaliseerd. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De goederen die deze retailer aanbiedt, komen overeen met hun prijs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt een goede winkelatmosfeer aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt makkelijke faciliteiten aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer heeft een goede klantendienst. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt een goede variëteit van producten aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt een goede dienst na verkoop aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hoe trouw bent u tegenover deze supermarkt?

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal akkoord |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Deze retailer draagt mijn voorkeur. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zal geen producten kopen bij een andere retailer, wanneer ik deze producten ook kan kopen bij deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer zal mijn eerste keuze zijn. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik beschouw mezelf trouw aan deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik voel mij verbonden met deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik heb een hechte relatie met deze retailer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Welke kwaliteit linkt u aan deze supermarkt?

| | Helemaal niet akkoord | Niet akkoord | Eerder niet akkoord | Neutraal | Eerder akkoord | Akkoord | Helemaal akkoord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Deze retailer biedt producten van zeer goede kwaliteit aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt producten van consistente kwaliteit aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt zeer duurzame producten aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt zeer betrouwbare producten aan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deze retailer biedt producten aan met excellente functies. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hou oud bent u?

Leeftijd: jaar

Wat is uw geslacht? Wij danken u van harte voor het deelnemen aan deze vragenlijst!

- Man
- Vrouw

Bijlage 6: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Colruyt + Carrefour)

| | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha |
|------------------------|------------|------------------------------|-----------------|------------------------|
| Associations | | | 0,746072 | |
| Awareness | 0,710018 | 0,907190 | 0,655680 | 0,862962 |
| Enthusiasm | 0,757095 | 0,925697 | 0,534540 | 0,892750 |
| Genuity | 0,732071 | 0,916156 | 0,468831 | 0,877999 |
| Loyalty | 0,652621 | 0,903733 | 0,608735 | 0,866909 |
| MVO-Perceptions | 0,823717 | 0,949201 | | 0,928591 |
| Perc Quality | 0,657390 | 0,905523 | 0,629118 | 0,869400 |
| Solidity | 0,646207 | 0,878971 | 0,385814 | 0,815472 |
| Sophistication | 0,754263 | 0,924605 | 0,606413 | 0,890911 |
| Trust | 0,627854 | 0,893742 | 0,596966 | 0,851030 |
| Unpleasantness | 0,736830 | 0,917991 | 0,232995 | 0,880790 |

Bijlage 7: Latent Variable Correlations (Colruyt + Carrefour)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity |
|-----------------|--------------|-----------|------------|-----------|
| Associations | 1,000000 | | | |
| Awareness | 0,791907 | 1,000000 | | |
| Enthusiasm | 0,775863 | 0,677035 | 1,000000 | |
| Genuity | 0,699810 | 0,645880 | 0,784627 | 1,000000 |
| Loyalty | 0,805692 | 0,706055 | 0,715066 | 0,665360 |
| MVO-Perceptions | 0,645054 | 0,588543 | 0,731122 | 0,684712 |
| Perc Quality | 0,837908 | 0,731203 | 0,727894 | 0,648534 |
| Solidity | 0,607252 | 0,553865 | 0,692763 | 0,705028 |
| Sophistication | 0,733389 | 0,642123 | 0,827154 | 0,787875 |
| Trust | 0,815511 | 0,795349 | 0,744262 | 0,696283 |
| Unpleasantness | -0,532916 | -0,428027 | -0,542714 | -0,523552 |

| | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity |
|-----------------|-----------|-----------------|--------------|-----------|
| Associations | | | | |
| Awareness | | | | |
| Enthusiasm | | | | |
| Genuity | | | | |
| Loyalty | 1,000000 | | | |
| MVO-Perceptions | 0,535701 | 1,000000 | | |
| Perc Quality | 0,825852 | 0,553703 | 1,000000 | |
| Solidity | 0,551065 | 0,621139 | 0,545296 | 1,000000 |
| Sophistication | 0,667633 | 0,778725 | 0,682107 | 0,674055 |
| Trust | 0,726051 | 0,646992 | 0,745578 | 0,587607 |
| Unpleasantness | -0,466647 | -0,482696 | -0,442611 | -0,412853 |

| | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|-----------------|----------------|-----------|----------------|
| Associations | | | |
| Awareness | | | |
| Enthusiasm | | | |
| Genuity | | | |
| Loyalty | | | |
| MVO-Perceptions | | | |
| Perc Quality | | | |
| Solidity | | | |
| Sophistication | 1,000000 | | |
| Trust | 0,706438 | 1,000000 | |
| Unpleasantness | -0,502328 | -0,443400 | 1,000000 |

Bijlage 8: Kruisladingen (Colruyt + Carrefour)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|-------|--------------|-----------|------------|----------|----------|-----------------|--------------|----------|----------------|----------|----------------|
| ASS1 | 0,770023 | 0,690619 | 0,571928 | 0,521555 | 0,615234 | 0,459292 | 0,607402 | 0,473166 | 0,521605 | 0,649790 | -0,408401 |
| ASS10 | 0,773300 | 0,601264 | 0,638603 | 0,534885 | 0,650482 | 0,502669 | 0,703518 | 0,458317 | 0,574941 | 0,618378 | -0,387189 |
| ASS2 | 0,783176 | 0,588740 | 0,594390 | 0,532770 | 0,565055 | 0,489883 | 0,580513 | 0,495069 | 0,560251 | 0,642852 | -0,433796 |
| ASS3 | 0,835989 | 0,658933 | 0,634701 | 0,616756 | 0,653069 | 0,571674 | 0,654639 | 0,529854 | 0,610878 | 0,693288 | -0,417806 |
| ASS4 | 0,772725 | 0,619313 | 0,604762 | 0,528788 | 0,646785 | 0,529315 | 0,660455 | 0,449432 | 0,589686 | 0,621917 | -0,420286 |
| ASS5 | 0,776175 | 0,595185 | 0,573412 | 0,516884 | 0,597731 | 0,518971 | 0,666088 | 0,449878 | 0,581859 | 0,645401 | -0,411122 |
| ASS6 | 0,796147 | 0,607802 | 0,637558 | 0,575704 | 0,622864 | 0,534132 | 0,667700 | 0,508287 | 0,610576 | 0,628593 | -0,439212 |
| ASS7 | 0,760977 | 0,622868 | 0,602814 | 0,541469 | 0,670254 | 0,450952 | 0,687541 | 0,458453 | 0,568765 | 0,603958 | -0,441356 |
| ASS8 | 0,751916 | 0,570665 | 0,587898 | 0,521933 | 0,620177 | 0,459531 | 0,662768 | 0,435576 | 0,544657 | 0,607137 | -0,429684 |
| ASS9 | 0,718149 | 0,546829 | 0,569567 | 0,497409 | 0,635681 | 0,438839 | 0,659922 | 0,401451 | 0,519779 | 0,588521 | -0,364499 |
| AWA1 | 0,647149 | 0,801458 | 0,574913 | 0,523142 | 0,630516 | 0,490885 | 0,648072 | 0,422534 | 0,542369 | 0,682920 | -0,347335 |
| AWA2 | 0,659725 | 0,885570 | 0,570335 | 0,541330 | 0,567737 | 0,528124 | 0,609619 | 0,476098 | 0,574655 | 0,653203 | -0,438759 |
| AWA3 | 0,658241 | 0,872007 | 0,588531 | 0,581499 | 0,562538 | 0,514158 | 0,592010 | 0,508780 | 0,536573 | 0,689558 | -0,400549 |
| AWA4 | 0,703704 | 0,808150 | 0,545187 | 0,527791 | 0,618538 | 0,447639 | 0,613609 | 0,456837 | 0,508966 | 0,651609 | -0,332848 |
| ENTH1 | 0,669353 | 0,577283 | 0,837980 | 0,673708 | 0,612576 | 0,652418 | 0,596766 | 0,618222 | 0,735787 | 0,654197 | -0,458659 |
| ENTH2 | 0,690361 | 0,607505 | 0,896321 | 0,712055 | 0,662934 | 0,660748 | 0,652151 | 0,632337 | 0,744654 | 0,658488 | -0,500434 |
| ENTH3 | 0,652570 | 0,582547 | 0,887700 | 0,661214 | 0,581960 | 0,631480 | 0,638122 | 0,571536 | 0,696743 | 0,596644 | -0,499531 |
| ENTH4 | 0,686185 | 0,587647 | 0,857187 | 0,681585 | 0,628009 | 0,598902 | 0,644936 | 0,586824 | 0,699628 | 0,679433 | -0,429918 |
| GEN1 | 0,620377 | 0,540421 | 0,687381 | 0,844403 | 0,613536 | 0,575371 | 0,575723 | 0,588782 | 0,693484 | 0,614805 | -0,445796 |
| GEN2 | 0,647706 | 0,601645 | 0,695457 | 0,870949 | 0,573180 | 0,610898 | 0,568515 | 0,572123 | 0,666862 | 0,595805 | -0,436430 |
| GEN3 | 0,546718 | 0,528521 | 0,659479 | 0,864656 | 0,542423 | 0,562394 | 0,488706 | 0,629676 | 0,663365 | 0,574207 | -0,473672 |
| GEN4 | 0,573764 | 0,536083 | 0,640165 | 0,840061 | 0,544593 | 0,592332 | 0,562570 | 0,625916 | 0,671830 | 0,596232 | -0,437826 |
| LOY1 | 0,662030 | 0,541437 | 0,602676 | 0,534679 | 0,793904 | 0,403470 | 0,662271 | 0,422557 | 0,522285 | 0,603402 | -0,353917 |
| LOY2 | 0,703385 | 0,618389 | 0,632913 | 0,615218 | 0,846656 | 0,481138 | 0,705903 | 0,539915 | 0,579449 | 0,638344 | -0,388192 |
| LOY3 | 0,632361 | 0,583456 | 0,568931 | 0,561002 | 0,802956 | 0,445915 | 0,642935 | 0,473582 | 0,546716 | 0,562099 | -0,410827 |
| LOY4 | 0,615201 | 0,552882 | 0,515845 | 0,486615 | 0,800770 | 0,408385 | 0,671205 | 0,405685 | 0,507793 | 0,553797 | -0,343112 |
| LOY5 | 0,635362 | 0,552293 | 0,559081 | 0,479255 | 0,793741 | 0,420546 | 0,652144 | 0,372206 | 0,536800 | 0,568781 | -0,387950 |
| MVO1 | 0,575164 | 0,505381 | 0,656528 | 0,636694 | 0,468303 | 0,925732 | 0,493259 | 0,593709 | 0,522926 | 0,599455 | -0,433113 |
| MVO2 | 0,566459 | 0,538321 | 0,664805 | 0,645418 | 0,494024 | 0,902727 | 0,514316 | 0,542157 | 0,734695 | 0,581596 | -0,456777 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MVO3 | 0,611305 | 0,577083 | 0,692363 | 0,633689 | 0,504104 | 0,916619 | 0,505747 | 0,581727 | 0,703558 | 0,605495 | -0,468322 |
| MVO4 | 0,589851 | 0,514706 | 0,639355 | 0,566393 | 0,478295 | 0,884751 | 0,497108 | 0,535840 | 0,663523 | 0,560894 | -0,390768 |
| QUA1 | 0,686561 | 0,568855 | 0,572093 | 0,493631 | 0,643147 | 0,384820 | 0,786456 | 0,390314 | 0,528735 | 0,593922 | -0,296191 |
| QUA2 | 0,670953 | 0,592815 | 0,595789 | 0,521118 | 0,693948 | 0,397094 | 0,833658 | 0,422789 | 0,559308 | 0,608878 | -0,300237 |
| QUA3 | 0,681481 | 0,631615 | 0,553253 | 0,483234 | 0,666066 | 0,448967 | 0,815253 | 0,434705 | 0,539146 | 0,653203 | -0,356325 |
| QUA4 | 0,699161 | 0,611129 | 0,639555 | 0,590571 | 0,664378 | 0,544715 | 0,840183 | 0,511615 | 0,601480 | 0,616449 | -0,446880 |
| QUA5 | 0,658689 | 0,560571 | 0,588986 | 0,538790 | 0,682536 | 0,464173 | 0,776427 | 0,447528 | 0,533932 | 0,547257 | -0,390904 |
| SOL1 | 0,447849 | 0,433913 | 0,532426 | 0,448534 | 0,424410 | 0,443493 | 0,398422 | 0,754097 | 0,495825 | 0,411609 | -0,296440 |
| SOL2 | 0,554429 | 0,498446 | 0,615687 | 0,610553 | 0,511900 | 0,559878 | 0,499071 | 0,868204 | 0,591191 | 0,542440 | -0,353093 |
| SOL3 | 0,530023 | 0,452485 | 0,583172 | 0,618486 | 0,444969 | 0,507296 | 0,474220 | 0,857068 | 0,596796 | 0,520019 | -0,340548 |
| SOL4 | 0,404716 | 0,389156 | 0,486940 | 0,584706 | 0,380358 | 0,480917 | 0,367868 | 0,726514 | 0,472006 | 0,398162 | -0,338696 |
| SOPH1 | 0,658528 | 0,543661 | 0,691619 | 0,649945 | 0,579922 | 0,700884 | 0,610640 | 0,580091 | 0,849272 | 0,604114 | -0,371807 |
| SOPH2 | 0,628208 | 0,569868 | 0,713876 | 0,693037 | 0,605523 | 0,664774 | 0,610669 | 0,588768 | 0,890773 | 0,609528 | -0,437823 |
| SOPH3 | 0,622803 | 0,580052 | 0,754613 | 0,722388 | 0,564969 | 0,697006 | 0,585268 | 0,623603 | 0,901810 | 0,628794 | -0,468010 |
| SOPH4 | 0,637543 | 0,535947 | 0,712708 | 0,670788 | 0,567950 | 0,640627 | 0,561302 | 0,547377 | 0,830092 | 0,611118 | -0,468513 |
| TRU1 | 0,593187 | 0,508081 | 0,526594 | 0,488617 | 0,505988 | 0,531953 | 0,505061 | 0,425476 | 0,546617 | 0,722436 | -0,254154 |
| TRU2 | 0,653379 | 0,663947 | 0,560396 | 0,560484 | 0,544830 | 0,529069 | 0,621775 | 0,454299 | 0,592391 | 0,781378 | -0,239081 |
| TRU3 | 0,716694 | 0,690145 | 0,686473 | 0,604941 | 0,650971 | 0,539774 | 0,650242 | 0,526617 | 0,608654 | 0,850260 | -0,426748 |
| TRU4 | 0,637110 | 0,626431 | 0,584694 | 0,565290 | 0,577557 | 0,491416 | 0,585043 | 0,483771 | 0,504629 | 0,818559 | -0,462532 |
| TRU5 | 0,623191 | 0,647370 | 0,578779 | 0,531628 | 0,587105 | 0,475840 | 0,580676 | 0,431427 | 0,544776 | 0,783469 | -0,359880 |
| UNPL1 | -0,445395 | -0,353519 | -0,450523 | -0,422343 | -0,368536 | -0,436436 | -0,323078 | -0,292836 | -0,424890 | -0,421454 | 0,826663 |
| UNPL2 | -0,476210 | -0,350621 | -0,472036 | -0,472038 | -0,393988 | -0,390422 | -0,411643 | -0,371459 | -0,444774 | -0,368405 | 0,866679 |
| UNPL3 | -0,461672 | -0,404110 | -0,464509 | -0,477455 | -0,452236 | -0,438871 | -0,433706 | -0,372354 | -0,435829 | -0,359863 | 0,877448 |
| UNPL4 | -0,446013 | -0,358815 | -0,477054 | -0,422909 | -0,383403 | -0,389902 | -0,345846 | -0,379970 | -0,418786 | -0,374926 | 0,861917 |

Bijlage 9: Gewichten van de indicatoren (Colruyt + Carrefour)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-----------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| ASS1 -> Associations | 0,155661 | 0,153883 | 0,059530 | 0,059530 | 2,614820 |
| ASS10 -> Associations | 0,154178 | 0,156304 | 0,063143 | 0,063143 | 2,441726 |
| ASS2 -> Associations | 0,110477 | 0,107348 | 0,075240 | 0,075240 | 1,468336 |
| ASS3 -> Associations | 0,222120 | 0,218796 | 0,076491 | 0,076491 | 2,903892 |
| ASS4 -> Associations | 0,113084 | 0,113179 | 0,079866 | 0,079866 | 1,415919 |
| ASS5 -> Associations | 0,112995 | 0,114563 | 0,072934 | 0,072934 | 1,549284 |
| ASS6 -> Associations | 0,132705 | 0,131493 | 0,071084 | 0,071084 | 1,866863 |
| ASS7 -> Associations | 0,107101 | 0,103590 | 0,065589 | 0,065589 | 1,632894 |
| ASS8 -> Associations | 0,108198 | 0,109344 | 0,071165 | 0,071165 | 1,520385 |
| ASS9 -> Associations | 0,062803 | 0,062528 | 0,063805 | 0,063805 | 0,984303 |
| AWA1 <- Awareness | 0,299486 | 0,298883 | 0,011937 | 0,011937 | 25,088477 |
| AWA2 <- Awareness | 0,292181 | 0,292990 | 0,010042 | 0,010042 | 29,094702 |
| AWA3 <- Awareness | 0,307843 | 0,308076 | 0,011130 | 0,011130 | 27,658754 |
| AWA4 <- Awareness | 0,288048 | 0,287864 | 0,011839 | 0,011839 | 24,331488 |
| ENTH1 <- Enthusiasm | 0,284576 | 0,284542 | 0,009477 | 0,009477 | 30,027700 |
| ENTH2 <- Enthusiasm | 0,297255 | 0,297309 | 0,008308 | 0,008308 | 35,779118 |
| ENTH3 <- Enthusiasm | 0,278422 | 0,278662 | 0,008623 | 0,008623 | 32,288868 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ENTH3 <- Enthusiasm | 0,278422 | 0,278662 | 0,008623 | 0,008623 | 32,288868 |
| ENTH4 <- Enthusiasm | 0,289248 | 0,289221 | 0,008693 | 0,008693 | 33,273326 |
| GEN1 <- Genuity | 0,299787 | 0,300058 | 0,011649 | 0,011649 | 25,734421 |
| GEN2 <- Genuity | 0,306056 | 0,305956 | 0,013442 | 0,013442 | 22,768917 |
| GEN3 <- Genuity | 0,274650 | 0,274587 | 0,011090 | 0,011090 | 24,766523 |
| GEN4 <- Genuity | 0,288339 | 0,288177 | 0,013333 | 0,013333 | 21,625548 |
| LOY1 <- Loyalty | 0,252806 | 0,252419 | 0,012117 | 0,012117 | 20,864562 |
| LOY2 <- Loyalty | 0,271166 | 0,270669 | 0,012338 | 0,012338 | 21,977662 |
| LOY3 <- Loyalty | 0,244968 | 0,244419 | 0,012374 | 0,012374 | 19,797342 |
| LOY4 <- Loyalty | 0,228790 | 0,229655 | 0,011524 | 0,011524 | 19,853685 |
| LOY5 <- Loyalty | 0,239127 | 0,239553 | 0,011154 | 0,011154 | 21,439064 |
| MVO1 <- MVO-Perceptions | 0,280260 | 0,280517 | 0,006909 | 0,006909 | 40,564028 |
| MVO2 <- MVO-Perceptions | 0,280340 | 0,280541 | 0,007211 | 0,007211 | 38,875082 |
| MVO3 <- MVO-Perceptions | 0,282796 | 0,282536 | 0,007184 | 0,007184 | 39,366281 |
| MVO4 <- MVO-Perceptions | 0,258003 | 0,258058 | 0,007975 | 0,007975 | 32,351010 |
| QUA1 <- Perc Quality | 0,239621 | 0,239513 | 0,011490 | 0,011490 | 20,853982 |
| QUA2 <- Perc Quality | 0,247926 | 0,248156 | 0,010928 | 0,010928 | 22,687134 |
| QUA3 <- Perc Quality | 0,250204 | 0,250610 | 0,011676 | 0,011676 | 21,429505 |
| QUA4 <- Perc Quality | 0,260526 | 0,260568 | 0,011070 | 0,011070 | 23,533877 |
| QUA5 <- Perc Quality | 0,234386 | 0,234403 | 0,011886 | 0,011886 | 19,719838 |
| SOL1 <- Solidity | 0,285694 | 0,284976 | 0,022596 | 0,022596 | 12,643691 |
| SOL2 <- Solidity | 0,353748 | 0,353853 | 0,018477 | 0,018477 | 19,145408 |
| SOL3 <- Solidity | 0,327403 | 0,327578 | 0,020482 | 0,020482 | 15,984622 |
| SOL4 <- Solidity | 0,270920 | 0,270681 | 0,026264 | 0,026264 | 10,315117 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| SOPH1 <- Sophistication | 0,291619 | 0,291597 | 0,010444 | 0,010444 | 27,921191 |
| SOPH2 <- Sophistication | 0,290211 | 0,290403 | 0,008972 | 0,008972 | 32,346920 |
| SOPH3 <- Sophistication | 0,289863 | 0,290080 | 0,008966 | 0,008966 | 32,328969 |
| SOPH4 <- Sophistication | 0,279995 | 0,279828 | 0,009647 | 0,009647 | 29,024047 |
| TRU1 <- Trust | 0,220786 | 0,220786 | 0,016822 | 0,016822 | 13,124512 |
| TRU2 <- Trust | 0,255686 | 0,255372 | 0,011803 | 0,011803 | 21,662547 |
| TRU3 <- Trust | 0,281179 | 0,281168 | 0,011027 | 0,011027 | 25,498700 |
| TRU4 <- Trust | 0,250504 | 0,250370 | 0,010874 | 0,010874 | 23,037523 |
| TRU5 <- Trust | 0,250911 | 0,251048 | 0,011280 | 0,011280 | 22,243044 |
| UNPL1 <- Unpleasantness | 0,285394 | 0,285177 | 0,023586 | 0,023586 | 12,100081 |
| UNPL2 <- Unpleasantness | 0,290703 | 0,291270 | 0,019623 | 0,019623 | 14,814277 |
| UNPL3 <- Unpleasantness | 0,309294 | 0,310062 | 0,021014 | 0,021014 | 14,718626 |
| UNPL4 <- Unpleasantness | 0,279308 | 0,278578 | 0,021293 | 0,021293 | 13,117595 |

Bijlage 10: Padcoëfficiënten (Colruyt + Carrefour)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Enthusiasm -> Associations | 0,221055 | 0,221257 | 0,079562 | 0,079562 | 2,778399 |
| Enthusiasm -> Awareness | 0,081890 | 0,079387 | 0,083363 | 0,083363 | 0,982333 |
| Enthusiasm -> Loyalty | 0,243760 | 0,245211 | 0,093914 | 0,093914 | 2,595563 |
| Enthusiasm -> Perc Quality | 0,283055 | 0,284033 | 0,091903 | 0,091903 | 3,079948 |
| Enthusiasm -> Trust | 0,398241 | 0,398196 | 0,084763 | 0,084763 | 4,698269 |
| Genuity -> Associations | 0,007322 | 0,008451 | 0,074680 | 0,074680 | 0,098043 |
| Genuity -> Awareness | 0,080253 | 0,083881 | 0,074831 | 0,074831 | 1,072456 |
| Genuity -> Loyalty | 0,117239 | 0,119880 | 0,083119 | 0,083119 | 1,410494 |
| Genuity -> Perc Quality | 0,033919 | 0,034143 | 0,088019 | 0,088019 | 0,385362 |
| Genuity -> Trust | 0,207576 | 0,209891 | 0,094022 | 0,094022 | 2,207729 |
| MVO-Perceptions -> Enthusiasm | 0,731122 | 0,731700 | 0,046060 | 0,046060 | 15,873128 |
| MVO-Perceptions -> Genuity | 0,684712 | 0,686279 | 0,046713 | 0,046713 | 14,657976 |
| MVO-Perceptions -> Solidity | 0,621139 | 0,622961 | 0,050686 | 0,050686 | 12,254747 |
| MVO-Perceptions -> Sophistication | 0,778725 | 0,779857 | 0,041305 | 0,041305 | 18,853220 |
| MVO-Perceptions -> Unpleasantness | -0,482696 | -0,483740 | 0,066936 | 0,066936 | 7,211349 |
| Solidity -> Associations | 0,032935 | 0,033460 | 0,052733 | 0,052733 | 0,624576 |
| Solidity -> Awareness | 0,045010 | 0,046057 | 0,053966 | 0,053966 | 0,834038 |
| Solidity -> Loyalty | -0,000621 | -0,002197 | 0,065104 | 0,065104 | 0,009544 |

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Solidity -> Perc Quality | -0,015133 | -0,014912 | 0,070237 | 0,070237 | 0,215455 |
| Solidity -> Trust | 0,037794 | 0,038068 | 0,068589 | 0,068589 | 0,551028 |
| Sophistication -> Associations | 0,114493 | 0,113786 | 0,072017 | 0,072017 | 1,589807 |
| Sophistication -> Awareness | 0,026728 | 0,024802 | 0,078132 | 0,078132 | 0,342090 |
| Sophistication -> Loyalty | 0,067403 | 0,063646 | 0,085010 | 0,085010 | 0,792883 |
| Sophistication -> Perc Quality | 0,116011 | 0,113814 | 0,082552 | 0,082552 | 1,405311 |
| Sophistication -> Trust | 0,182271 | 0,178311 | 0,093009 | 0,093009 | 1,959712 |
| Trust -> Associations | 0,492638 | 0,495621 | 0,063300 | 0,063300 | 7,782598 |
| Trust -> Awareness | 0,617298 | 0,615932 | 0,060550 | 0,060550 | 10,194814 |
| Trust -> Loyalty | 0,385376 | 0,386147 | 0,077363 | 0,077363 | 4,981410 |
| Trust -> Perc Quality | 0,424491 | 0,424581 | 0,073606 | 0,073606 | 5,767097 |
| Unpleasantness -> Associations | -0,119567 | -0,122194 | 0,045800 | 0,045800 | 2,610643 |
| Unpleasantness -> Awareness | -0,035849 | -0,037191 | 0,051281 | 0,051281 | 0,699084 |
| Unpleasantness -> Loyalty | -0,068496 | -0,069392 | 0,051141 | 0,051141 | 1,339362 |
| Unpleasantness -> Perc Quality | -0,030987 | -0,033420 | 0,049470 | 0,049470 | 0,626377 |
| Unpleasantness -> Trust | -0,011429 | -0,011998 | 0,053717 | 0,053717 | 0,212769 |

Bijlage 11: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Colruyt)

| | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha |
|------------------------|------------|------------------------------|-----------------|------------------------|
| Associations | | | 0,755550 | |
| Awareness | 0,669566 | 0,889788 | 0,597537 | 0,833829 |
| Enthusiasm | 0,746803 | 0,921782 | 0,426024 | 0,886512 |
| Genuity | 0,753856 | 0,924407 | 0,461429 | 0,890937 |
| Loyalty | 0,643423 | 0,900113 | 0,640374 | 0,861242 |
| MVO-Perceptions | 0,800907 | 0,941424 | | 0,916923 |
| Perc Quality | 0,646615 | 0,901301 | 0,671001 | 0,862815 |
| Solidity | 0,664552 | 0,887325 | 0,481885 | 0,828739 |
| Sophistication | 0,711580 | 0,907768 | 0,511655 | 0,863882 |
| Trust | 0,578786 | 0,872734 | 0,595822 | 0,817989 |
| Unpleasantness | 0,695955 | 0,901395 | 0,204582 | 0,854350 |

Bijlage 12: Latent Variable Correlations (Colruyt)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity |
|-----------------|--------------|-----------|------------|-----------|
| Associations | 1,000000 | | | |
| Awareness | 0,761427 | 1,000000 | | |
| Enthusiasm | 0,760078 | 0,646716 | 1,000000 | |
| Genuity | 0,666434 | 0,628737 | 0,794036 | 1,000000 |
| Loyalty | 0,787040 | 0,689303 | 0,714991 | 0,656823 |
| MVO-Perceptions | 0,627004 | 0,565085 | 0,652705 | 0,679285 |
| Perc Quality | 0,816517 | 0,688755 | 0,748771 | 0,642414 |
| Solidity | 0,699773 | 0,647994 | 0,743234 | 0,817978 |
| Sophistication | 0,688269 | 0,564397 | 0,770210 | 0,758324 |
| Trust | 0,824294 | 0,746778 | 0,737372 | 0,692299 |
| Unpleasantness | -0,476606 | -0,314556 | -0,501496 | -0,464424 |

| | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity |
|-----------------|-----------|-----------------|--------------|-----------|
| Associations | | | | |
| Awareness | | | | |
| Enthusiasm | | | | |
| Genuity | | | | |
| Loyalty | 1,000000 | | | |
| MVO-Perceptions | 0,559851 | 1,000000 | | |
| Perc Quality | 0,829685 | 0,574152 | 1,000000 | |
| Solidity | 0,661998 | 0,694180 | 0,644011 | 1,000000 |
| Sophistication | 0,644264 | 0,715301 | 0,660536 | 0,789347 |
| Trust | 0,759472 | 0,642729 | 0,769069 | 0,693293 |
| Unpleasantness | -0,393324 | -0,452308 | -0,413437 | -0,356971 |

| | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|-----------------|----------------|-----------|----------------|
| Associations | | | |
| Awareness | | | |
| Enthusiasm | | | |
| Genuity | | | |
| Loyalty | | | |
| MVO-Perceptions | | | |
| Perc Quality | | | |
| Solidity | | | |
| Sophistication | 1,000000 | | |
| Trust | 0,657313 | 1,000000 | |
| Unpleasantness | -0,430033 | -0,372533 | 1,000000 |

Bijlage 13: Kruisladingen (Colruyt)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|-------|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------------|--------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| ASS1 | 0,771576 | 0,676336 | 0,569941 | 0,496891 | 0,635485 | 0,394470 | 0,616628 | 0,557322 | 0,467358 | 0,642838 | -0,367373 |
| ASS10 | 0,782791 | 0,534901 | 0,647152 | 0,519894 | 0,610922 | 0,552379 | 0,674570 | 0,566460 | 0,582284 | 0,611754 | -0,371074 |
| ASS2 | 0,820587 | 0,599153 | 0,592539 | 0,503767 | 0,584296 | 0,470314 | 0,605193 | 0,555982 | 0,519043 | 0,699472 | -0,353921 |
| ASS3 | 0,779512 | 0,615656 | 0,602538 | 0,546424 | 0,637986 | 0,526481 | 0,640165 | 0,578888 | 0,528586 | 0,657867 | -0,288235 |
| ASS4 | 0,705034 | 0,593220 | 0,534026 | 0,436189 | 0,626698 | 0,440447 | 0,661007 | 0,454978 | 0,459660 | 0,586867 | -0,342098 |
| ASS5 | 0,749886 | 0,568733 | 0,535509 | 0,467635 | 0,552923 | 0,467075 | 0,611980 | 0,474734 | 0,548481 | 0,620099 | -0,410602 |
| ASS6 | 0,790931 | 0,605953 | 0,628473 | 0,557489 | 0,592445 | 0,498102 | 0,666427 | 0,550680 | 0,578054 | 0,642895 | -0,383794 |
| ASS7 | 0,701034 | 0,573057 | 0,545195 | 0,501374 | 0,596027 | 0,471930 | 0,610703 | 0,512277 | 0,525176 | 0,562765 | -0,358243 |
| ASS8 | 0,727236 | 0,492456 | 0,530842 | 0,516895 | 0,582070 | 0,509988 | 0,560910 | 0,515032 | 0,494121 | 0,603970 | -0,394819 |
| ASS9 | 0,716450 | 0,493195 | 0,545872 | 0,476271 | 0,580481 | 0,414469 | 0,584128 | 0,465193 | 0,480554 | 0,596478 | -0,363599 |
| AWA1 | 0,657136 | 0,776200 | 0,574489 | 0,544197 | 0,636192 | 0,539940 | 0,641973 | 0,557832 | 0,547012 | 0,643085 | -0,271705 |
| AWA2 | 0,634371 | 0,889940 | 0,558306 | 0,547274 | 0,561331 | 0,525003 | 0,598764 | 0,561574 | 0,531888 | 0,613326 | -0,279534 |
| AWA3 | 0,576799 | 0,838876 | 0,518359 | 0,528245 | 0,500553 | 0,435887 | 0,480342 | 0,520996 | 0,404306 | 0,624536 | -0,254410 |
| AWA4 | 0,621778 | 0,761625 | 0,455319 | 0,426809 | 0,554030 | 0,331557 | 0,526209 | 0,472527 | 0,348768 | 0,555080 | -0,218868 |
| ENTH1 | 0,628786 | 0,531203 | 0,818923 | 0,650224 | 0,577399 | 0,598530 | 0,581458 | 0,692856 | 0,677018 | 0,630935 | -0,403264 |
| ENTH2 | 0,655749 | 0,564228 | 0,889466 | 0,715556 | 0,657621 | 0,596765 | 0,670328 | 0,634819 | 0,668953 | 0,634995 | -0,454685 |
| ENTH3 | 0,666284 | 0,592012 | 0,889177 | 0,670134 | 0,601516 | 0,548504 | 0,680498 | 0,574428 | 0,635905 | 0,608423 | -0,501131 |
| ENTH4 | 0,657573 | 0,547136 | 0,857199 | 0,707047 | 0,632731 | 0,513504 | 0,653108 | 0,669669 | 0,681291 | 0,671073 | -0,373036 |
| GEN1 | 0,600348 | 0,532373 | 0,698070 | 0,859246 | 0,582526 | 0,572224 | 0,579525 | 0,698527 | 0,696646 | 0,625639 | -0,366557 |
| GEN2 | 0,627320 | 0,621788 | 0,753241 | 0,903733 | 0,634459 | 0,624642 | 0,603796 | 0,707022 | 0,636428 | 0,663234 | -0,447641 |
| GEN3 | 0,571915 | 0,575916 | 0,711728 | 0,859590 | 0,587022 | 0,594396 | 0,548089 | 0,775579 | 0,694493 | 0,606102 | -0,438132 |
| GEN4 | 0,443245 | 0,433283 | 0,577253 | 0,610917 | 0,458349 | 0,567654 | 0,490062 | 0,659678 | 0,606965 | 0,491513 | -0,352419 |
| LOY1 | 0,649961 | 0,543497 | 0,604658 | 0,542500 | 0,809123 | 0,419700 | 0,672119 | 0,524686 | 0,493343 | 0,624134 | -0,341198 |
| LOY2 | 0,665663 | 0,618266 | 0,592766 | 0,617787 | 0,840069 | 0,453811 | 0,717531 | 0,638261 | 0,521954 | 0,665494 | -0,317033 |
| LOY3 | 0,627449 | 0,579787 | 0,593256 | 0,587682 | 0,900611 | 0,457303 | 0,651773 | 0,583439 | 0,638458 | 0,600912 | -0,317238 |
| LOY4 | 0,584508 | 0,492725 | 0,499941 | 0,445608 | 0,805080 | 0,432365 | 0,658470 | 0,443771 | 0,444568 | 0,566618 | -0,241422 |
| LOY5 | 0,622396 | 0,518757 | 0,568135 | 0,420959 | 0,753382 | 0,483278 | 0,623106 | 0,444557 | 0,581850 | 0,580213 | -0,354479 |
| MVO1 | 0,588589 | 0,487191 | 0,596396 | 0,645355 | 0,517714 | 0,930176 | 0,540844 | 0,662508 | 0,703889 | 0,604191 | -0,454541 |
| MVO2 | 0,543717 | 0,503975 | 0,582011 | 0,631499 | 0,518117 | 0,891163 | 0,526246 | 0,616062 | 0,672791 | 0,556322 | -0,433992 |
| MVO3 | 0,571952 | 0,545817 | 0,634666 | 0,625206 | 0,495440 | 0,909748 | 0,501811 | 0,636357 | 0,634608 | 0,584797 | -0,409770 |
| MVO4 | 0,540222 | 0,487766 | 0,516498 | 0,518279 | 0,471420 | 0,846515 | 0,484748 | 0,563965 | 0,534573 | 0,555750 | -0,305835 |
| QUA1 | 0,650859 | 0,514092 | 0,496931 | 0,424509 | 0,590356 | 0,400252 | 0,772353 | 0,449686 | 0,490799 | 0,605417 | -0,195859 |
| QUA2 | 0,661526 | 0,574650 | 0,614409 | 0,527257 | 0,687969 | 0,420164 | 0,834758 | 0,572139 | 0,548169 | 0,661000 | -0,291479 |
| QUA3 | 0,631468 | 0,543323 | 0,591863 | 0,437789 | 0,640902 | 0,428597 | 0,785705 | 0,502789 | 0,478815 | 0,633629 | -0,324374 |
| QUA4 | 0,680568 | 0,568327 | 0,684880 | 0,626061 | 0,694581 | 0,582107 | 0,854586 | 0,585613 | 0,595259 | 0,638308 | -0,449255 |
| QUA5 | 0,661398 | 0,568424 | 0,611180 | 0,556509 | 0,720427 | 0,468222 | 0,769464 | 0,466440 | 0,538055 | 0,550111 | -0,387324 |
| SOL1 | 0,566117 | 0,540501 | 0,573198 | 0,516237 | 0,540759 | 0,486424 | 0,488003 | 0,733344 | 0,570330 | 0,546155 | -0,263495 |
| SOL2 | 0,561165 | 0,531708 | 0,587612 | 0,666157 | 0,576938 | 0,573506 | 0,552900 | 0,852261 | 0,610883 | 0,566269 | -0,229042 |
| SOL3 | 0,626779 | 0,536186 | 0,647247 | 0,715438 | 0,562453 | 0,606081 | 0,564562 | 0,895327 | 0,740968 | 0,614415 | -0,350779 |
| SOL4 | 0,522422 | 0,499441 | 0,613432 | 0,767449 | 0,473580 | 0,594424 | 0,488912 | 0,789710 | 0,644420 | 0,528871 | -0,319058 |
| SOPH1 | 0,631501 | 0,490245 | 0,615259 | 0,609265 | 0,572225 | 0,651699 | 0,606638 | 0,646960 | 0,818029 | 0,547293 | -0,308976 |
| SOPH2 | 0,575352 | 0,490343 | 0,610842 | 0,616190 | 0,580859 | 0,564009 | 0,598333 | 0,621604 | 0,876938 | 0,513569 | -0,406505 |
| SOPH3 | 0,572118 | 0,505981 | 0,717753 | 0,710764 | 0,548802 | 0,616790 | 0,549415 | 0,725174 | 0,891122 | 0,602927 | -0,368980 |
| SOPH4 | 0,537169 | 0,405945 | 0,656515 | 0,621423 | 0,463379 | 0,575991 | 0,463592 | 0,670326 | 0,783601 | 0,553787 | -0,370458 |
| TRU1 | 0,579450 | 0,459838 | 0,435776 | 0,406451 | 0,482904 | 0,524709 | 0,468434 | 0,449145 | 0,443825 | 0,708223 | -0,168616 |
| TRU2 | 0,653710 | 0,651551 | 0,551173 | 0,550305 | 0,578581 | 0,541481 | 0,680840 | 0,573129 | 0,553056 | 0,773229 | -0,187123 |
| TRU3 | 0,673957 | 0,612859 | 0,653712 | 0,580060 | 0,641486 | 0,477613 | 0,647079 | 0,585287 | 0,523240 | 0,799374 | -0,379871 |
| TRU4 | 0,597445 | 0,522403 | 0,557846 | 0,559046 | 0,567934 | 0,440636 | 0,541902 | 0,497680 | 0,423299 | 0,782299 | -0,400751 |
| TRU5 | 0,622324 | 0,570020 | 0,583713 | 0,518495 | 0,602284 | 0,466800 | 0,559567 | 0,514687 | 0,543401 | 0,737198 | -0,269945 |
| UNPL1 | -0,330759 | -0,218325 | -0,362464 | -0,299936 | -0,217620 | -0,420648 | -0,214184 | -0,205226 | -0,304946 | -0,352235 | 0,781980 |
| UNPL2 | -0,429627 | -0,212182 | -0,418555 | -0,414423 | -0,312402 | -0,326095 | -0,382248 | -0,328969 | -0,379012 | -0,263209 | 0,830427 |
| UNPL3 | -0,418119 | -0,312881 | -0,437189 | -0,461619 | -0,417300 | -0,426886 | -0,398411 | -0,367085 | -0,391893 | -0,311584 | 0,871886 |
| UNPL4 | -0,406150 | -0,294531 | -0,449727 | -0,358875 | -0,342266 | -0,338024 | -0,365885 | -0,274034 | -0,352853 | -0,322833 | 0,850020 |

Bijlage 14: Gewichten van de indicatoren (Colruyt)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|---------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| ASS1 -> Associations | 0,178841 | 0,177490 | 0,058868 | 0,058868 | 3,038017 |
| ASS10 -> Associations | 0,171527 | 0,173061 | 0,055126 | 0,055126 | 3,111529 |
| ASS2 -> Associations | 0,157194 | 0,152313 | 0,079923 | 0,079923 | 1,966802 |
| ASS3 -> Associations | 0,166917 | 0,165139 | 0,089323 | 0,089323 | 1,868691 |
| ASS4 -> Associations | 0,018207 | 0,020311 | 0,081697 | 0,081697 | 0,222854 |
| ASS5 -> Associations | 0,157201 | 0,155584 | 0,076972 | 0,076972 | 2,042317 |
| ASS6 -> Associations | 0,107710 | 0,106040 | 0,060812 | 0,060812 | 1,771180 |
| ASS7 -> Associations | 0,145310 | 0,146243 | 0,056768 | 0,056768 | 2,559742 |
| ASS8 -> Associations | 0,100331 | 0,099709 | 0,058721 | 0,058721 | 1,708584 |
| ASS9 -> Associations | 0,108723 | 0,108707 | 0,058010 | 0,058010 | 1,874212 |
| AWA1 <- Awareness | 0,320840 | 0,319746 | 0,015726 | 0,015726 | 20,401254 |
| AWA2 <- Awareness | 0,311186 | 0,312100 | 0,012015 | 0,012015 | 25,899891 |
| AWA3 <- Awareness | 0,312873 | 0,312854 | 0,013323 | 0,013323 | 23,484375 |
| AWA4 <- Awareness | 0,277783 | 0,278559 | 0,016662 | 0,016662 | 16,671834 |
| ENTH1 <- Enthusiasm | 0,278406 | 0,278618 | 0,009547 | 0,009547 | 29,161346 |
| ENTH2 <- Enthusiasm | 0,297165 | 0,297515 | 0,009941 | 0,009941 | 29,892322 |
| ENTH3 <- Enthusiasm | 0,290529 | 0,290627 | 0,008408 | 0,008408 | 34,555491 |
| ENTH4 <- Enthusiasm | 0,290898 | 0,291110 | 0,010723 | 0,010723 | 27,129496 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| GEN1 <- Genuity | 0,293207 | 0,292992 | 0,011032 | 0,011032 | 26,577414 |
| GEN2 <- Genuity | 0,320629 | 0,320378 | 0,009311 | 0,009311 | 34,436821 |
| GEN3 <- Genuity | 0,292284 | 0,292172 | 0,010087 | 0,010087 | 28,976536 |
| GEN4 <- Genuity | 0,242216 | 0,242733 | 0,013118 | 0,013118 | 18,464539 |
| LOY1 <- Loyalty | 0,256226 | 0,255879 | 0,010979 | 0,010979 | 23,337763 |
| LOY2 <- Loyalty | 0,270937 | 0,271547 | 0,013959 | 0,013959 | 19,410036 |
| LOY3 <- Loyalty | 0,254014 | 0,253690 | 0,011221 | 0,011221 | 22,636416 |
| LOY4 <- Loyalty | 0,223970 | 0,225135 | 0,011612 | 0,011612 | 19,287177 |
| LOY5 <- Loyalty | 0,240774 | 0,240781 | 0,013250 | 0,013250 | 18,171260 |
| MVO1 <- MVO-Perceptions | 0,299559 | 0,299910 | 0,008667 | 0,008667 | 34,561709 |
| MVO2 <- MVO-Perceptions | 0,287169 | 0,287478 | 0,009175 | 0,009175 | 31,297520 |
| MVO3 <- MVO-Perceptions | 0,288057 | 0,287839 | 0,008370 | 0,008370 | 34,416849 |
| MVO4 <- MVO-Perceptions | 0,240259 | 0,240499 | 0,009533 | 0,009533 | 25,203918 |
| QUA1 <- Perc Quality | 0,226868 | 0,226989 | 0,012329 | 0,012329 | 18,401311 |
| QUA2 <- Perc Quality | 0,260243 | 0,260766 | 0,011889 | 0,011889 | 21,888693 |
| QUA3 <- Perc Quality | 0,250293 | 0,250616 | 0,012054 | 0,012054 | 20,765117 |
| QUA4 <- Perc Quality | 0,269047 | 0,269351 | 0,010482 | 0,010482 | 25,667487 |
| QUA5 <- Perc Quality | 0,235174 | 0,234916 | 0,010262 | 0,010262 | 22,917307 |
| SOL1 <- Solidity | 0,295548 | 0,295360 | 0,016244 | 0,016244 | 18,194750 |
| SOL2 <- Solidity | 0,313247 | 0,313187 | 0,011647 | 0,011647 | 26,894801 |
| SOL3 <- Solidity | 0,327448 | 0,327861 | 0,014671 | 0,014671 | 22,319568 |
| SOL4 <- Solidity | 0,289876 | 0,290339 | 0,016148 | 0,016148 | 17,951602 |
| SOPH1 <- Sophistication | 0,314045 | 0,314400 | 0,014071 | 0,014071 | 22,318156 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| SOPH2 <- Sophistication | 0,297243 | 0,297246 | 0,011985 | 0,011985 | 24,800683 |
| SOPH3 <- Sophistication | 0,304145 | 0,304231 | 0,011661 | 0,011661 | 26,081662 |
| SOPH4 <- Sophistication | 0,269791 | 0,269565 | 0,012839 | 0,012839 | 21,013820 |
| TRU1 <- Trust | 0,221108 | 0,221380 | 0,017645 | 0,017645 | 12,531253 |
| TRU2 <- Trust | 0,283808 | 0,283331 | 0,014280 | 0,014280 | 19,875106 |
| TRU3 <- Trust | 0,290462 | 0,290159 | 0,011916 | 0,011916 | 24,376185 |
| TRU4 <- Trust | 0,251524 | 0,252146 | 0,012636 | 0,012636 | 19,905701 |
| TRU5 <- Trust | 0,264516 | 0,264592 | 0,013112 | 0,013112 | 20,173326 |
| UNPL1 <- Unpleasantness | 0,261430 | 0,261270 | 0,030471 | 0,030471 | 8,579737 |
| UNPL2 <- Unpleasantness | 0,288958 | 0,290176 | 0,028125 | 0,028125 | 10,274070 |
| UNPL3 <- Unpleasantness | 0,338837 | 0,339085 | 0,027117 | 0,027117 | 12,495543 |
| UNPL4 <- Unpleasantness | 0,306088 | 0,303425 | 0,026395 | 0,026395 | 11,596510 |

Bijlage 15: Padcoëfficiënten (Colruyt)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (10/STERR) |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Enthusiasm -> Associations | 0,220305 | 0,222625 | 0,075634 | 0,075634 | 2,912763 |
| Enthusiasm -> Awareness | 0,122444 | 0,120889 | 0,088883 | 0,088883 | 1,377586 |
| Enthusiasm -> Loyalty | 0,218272 | 0,216705 | 0,087780 | 0,087780 | 2,486572 |
| Enthusiasm -> Perc Quality | 0,335574 | 0,337121 | 0,081737 | 0,081737 | 4,105533 |
| Enthusiasm -> Trust | 0,427258 | 0,424759 | 0,085381 | 0,085381 | 5,004145 |
| Genuity -> Associations | -0,145164 | -0,144293 | 0,073033 | 0,073033 | 1,987637 |
| Genuity -> Awareness | 0,066283 | 0,068509 | 0,084539 | 0,084539 | 0,784048 |
| Genuity -> Loyalty | 0,008095 | 0,011995 | 0,080282 | 0,080282 | 0,100827 |
| Genuity -> Perc Quality | -0,076947 | -0,077555 | 0,071977 | 0,071977 | 1,069050 |
| Genuity -> Trust | 0,124138 | 0,131138 | 0,097220 | 0,097220 | 1,276877 |
| MVO-Perceptions -> Enthusiasm | 0,652705 | 0,653802 | 0,055286 | 0,055286 | 11,806003 |
| MVO-Perceptions -> Genuity | 0,679285 | 0,681209 | 0,046718 | 0,046718 | 14,540236 |
| MVO-Perceptions -> Solidity | 0,694180 | 0,696066 | 0,043480 | 0,043480 | 15,965525 |
| MVO-Perceptions -> Sophistication | 0,715301 | 0,716842 | 0,047119 | 0,047119 | 15,180613 |
| MVO-Perceptions -> Unpleasantness | -0,452308 | -0,454758 | 0,071213 | 0,071213 | 6,351511 |
| Solidity -> Associations | 0,162936 | 0,163356 | 0,073028 | 0,073028 | 2,231155 |
| Solidity -> Awareness | 0,211791 | 0,212092 | 0,072712 | 0,072712 | 2,912726 |

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Solidity -> Perc Quality | 0,033982 | 0,035605 | 0,081366 | 0,081366 | 0,417642 |
| Solidity -> Trust | 0,237456 | 0,235721 | 0,083851 | 0,083851 | 2,831879 |
| Sophistication -> Associations | 0,084287 | 0,083042 | 0,063555 | 0,063555 | 1,326211 |
| Sophistication -> Awareness | -0,088240 | -0,090533 | 0,075711 | 0,075711 | 1,165486 |
| Sophistication -> Loyalty | 0,063216 | 0,060172 | 0,073146 | 0,073146 | 0,864249 |
| Sophistication -> Perc Quality | 0,109021 | 0,105728 | 0,066958 | 0,066958 | 1,628188 |
| Sophistication -> Trust | 0,048889 | 0,043926 | 0,080806 | 0,080806 | 0,605019 |
| Trust -> Associations | 0,542999 | 0,542323 | 0,055746 | 0,055746 | 9,740596 |
| Trust -> Awareness | 0,525953 | 0,525382 | 0,064299 | 0,064299 | 8,179812 |
| Trust -> Loyalty | 0,459683 | 0,460372 | 0,063033 | 0,063033 | 7,292739 |
| Trust -> Perc Quality | 0,461001 | 0,460521 | 0,061893 | 0,061893 | 7,448341 |
| Unpleasantness -> Associations | -0,136847 | -0,139748 | 0,051304 | 0,051304 | 2,667370 |
| Unpleasantness -> Awareness | 0,011224 | 0,009190 | 0,053255 | 0,053255 | 0,210755 |
| Unpleasantness -> Loyalty | -0,042641 | -0,045350 | 0,047473 | 0,047473 | 0,898219 |
| Unpleasantness -> Perc Quality | -0,050133 | -0,052065 | 0,040724 | 0,040724 | 1,231035 |
| Unpleasantness -> Trust | 0,005176 | 0,004066 | 0,045694 | 0,045694 | 0,113285 |

Bijlage 16: Cronbachs alpha, composite reliability, AVE (Carrefour)

| | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha |
|------------------------|------------|------------------------------|-----------------|------------------------|
| Associations | | | 0,758567 | |
| Awareness | 0,727512 | 0,914213 | 0,693897 | 0,874335 |
| Enthusiasm | 0,747594 | 0,922110 | 0,626434 | 0,887201 |
| Genuity | 0,696032 | 0,901519 | 0,453506 | 0,854791 |
| Loyalty | 0,630239 | 0,894838 | 0,558298 | 0,852908 |
| MVO-Perceptions | 0,839051 | 0,954238 | | 0,936061 |
| Perc Quality | 0,642234 | 0,899647 | 0,552127 | 0,860450 |
| Solidity | 0,620367 | 0,866105 | 0,365907 | 0,793261 |
| Sophistication | 0,773613 | 0,931791 | 0,683564 | 0,902209 |
| Trust | 0,650099 | 0,902341 | 0,592306 | 0,863704 |
| Unpleasantness | 0,776681 | 0,932923 | 0,268179 | 0,904185 |

Bijlage 17: Latent Variable Correlations (Carrefour)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity |
|------------------------|---------------------|------------------|-------------------|----------------|
| Associations | 1,000000 | | | |
| Awareness | 0,789636 | 1,000000 | | |
| Enthusiasm | 0,769787 | 0,672723 | 1,000000 | |
| Genuity | 0,758267 | 0,656526 | 0,768998 | 1,000000 |
| Loyalty | 0,784302 | 0,688598 | 0,679852 | 0,662894 |
| MVO-Perceptions | 0,650029 | 0,580752 | 0,791476 | 0,673428 |
| Perc Quality | 0,803326 | 0,739490 | 0,670492 | 0,634998 |
| Solidity | 0,667972 | 0,548829 | 0,730680 | 0,626518 |
| Sophistication | 0,761506 | 0,677666 | 0,862212 | 0,817322 |
| Trust | 0,787709 | 0,816674 | 0,728001 | 0,703892 |
| Unpleasantness | -0,646617 | -0,543579 | -0,601043 | -0,614793 |

| | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity |
|------------------------|----------------|------------------------|---------------------|-----------------|
| Associations | | | | |
| Awareness | | | | |
| Enthusiasm | | | | |
| Genuity | | | | |
| Loyalty | 1,000000 | | | |
| MVO-Perceptions | 0,463932 | 1,000000 | | |
| Perc Quality | 0,793456 | 0,488327 | 1,000000 | |
| Solidity | 0,520411 | 0,604903 | 0,538673 | 1,000000 |
| Sophistication | 0,653750 | 0,826779 | 0,662789 | 0,649776 |
| Trust | 0,659523 | 0,623063 | 0,691691 | 0,590251 |
| Unpleasantness | -0,565617 | -0,517860 | -0,492316 | -0,495292 |

| | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| Associations | | | |
| Awareness | | | |
| Enthusiasm | | | |
| Genuity | | | |
| Loyalty | | | |
| MVO-Perceptions | | | |
| Perc Quality | | | |
| Solidity | | | |
| Sophistication | 1,000000 | | |
| Trust | 0,720458 | 1,000000 | |
| Unpleasantness | -0,584782 | -0,521989 | 1,000000 |

Bijlage 18: Kruisladingen (Carrefour)

| | Associations | Awareness | Enthusiasm | Genuity | Loyalty | MVO-Perceptions | Perc Quality | Solidity | Sophistication | Trust | Unpleasantness |
|-------|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------------|--------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| ASS1 | 0,725209 | 0,669172 | 0,526433 | 0,523955 | 0,545599 | 0,476540 | 0,548639 | 0,462406 | 0,518344 | 0,613506 | -0,455788 |
| ASS10 | 0,698832 | 0,609977 | 0,584620 | 0,519556 | 0,638730 | 0,406602 | 0,683904 | 0,444968 | 0,511824 | 0,571826 | -0,420330 |
| ASS2 | 0,727520 | 0,539665 | 0,552398 | 0,545488 | 0,490932 | 0,467022 | 0,503081 | 0,497939 | 0,557478 | 0,548584 | -0,518587 |
| ASS3 | 0,667203 | 0,656673 | 0,620980 | 0,684668 | 0,614606 | 0,578677 | 0,613939 | 0,576003 | 0,644746 | 0,666748 | -0,565809 |
| ASS4 | 0,797382 | 0,590768 | 0,621541 | 0,604547 | 0,608062 | 0,573447 | 0,598561 | 0,553329 | 0,656104 | 0,604640 | -0,517212 |
| ASS5 | 0,745140 | 0,575338 | 0,563356 | 0,549034 | 0,595686 | 0,528563 | 0,675827 | 0,502710 | 0,655290 | 0,626755 | -0,416881 |
| ASS6 | 0,616649 | 0,575559 | 0,615207 | 0,581347 | 0,619857 | 0,536119 | 0,638116 | 0,537015 | 0,604998 | 0,584389 | -0,492493 |
| ASS7 | 0,760254 | 0,625057 | 0,615048 | 0,565038 | 0,706099 | 0,391457 | 0,720125 | 0,495174 | 0,560608 | 0,591828 | -0,519511 |
| ASS8 | 0,707526 | 0,582058 | 0,591446 | 0,504712 | 0,610776 | 0,371327 | 0,706500 | 0,460633 | 0,529031 | 0,559226 | -0,470170 |
| ASS9 | 0,642173 | 0,530312 | 0,534394 | 0,483565 | 0,638403 | 0,406053 | 0,680533 | 0,426633 | 0,487651 | 0,515743 | -0,379771 |
| AWA1 | 0,574673 | 0,801179 | 0,524437 | 0,464843 | 0,573362 | 0,392886 | 0,604085 | 0,355617 | 0,484603 | 0,673314 | -0,426596 |
| AWA2 | 0,618969 | 0,879689 | 0,546794 | 0,508839 | 0,532876 | 0,496844 | 0,539463 | 0,432262 | 0,585656 | 0,671210 | -0,443391 |
| AWA3 | 0,729909 | 0,899580 | 0,634249 | 0,634094 | 0,601453 | 0,566141 | 0,679089 | 0,546150 | 0,631047 | 0,737437 | -0,531900 |
| AWA4 | 0,722305 | 0,827687 | 0,582435 | 0,619840 | 0,638510 | 0,519152 | 0,650573 | 0,525237 | 0,602528 | 0,700384 | -0,445840 |
| ENTH1 | 0,647831 | 0,540042 | 0,841192 | 0,692050 | 0,611386 | 0,681070 | 0,569653 | 0,612090 | 0,762834 | 0,644504 | -0,518502 |
| ENTH2 | 0,707545 | 0,618094 | 0,896642 | 0,702244 | 0,641403 | 0,702312 | 0,601805 | 0,700455 | 0,794762 | 0,652281 | -0,507761 |
| ENTH3 | 0,618463 | 0,537681 | 0,877415 | 0,629358 | 0,515832 | 0,694130 | 0,553085 | 0,639620 | 0,733176 | 0,557975 | -0,509453 |
| ENTH4 | 0,655649 | 0,585645 | 0,841992 | 0,630881 | 0,574503 | 0,659016 | 0,591179 | 0,571453 | 0,687023 | 0,656652 | -0,497310 |
| GEN1 | 0,645940 | 0,529590 | 0,661800 | 0,826503 | 0,634291 | 0,560606 | 0,546831 | 0,488864 | 0,686493 | 0,594762 | -0,555192 |
| GEN2 | 0,594253 | 0,540087 | 0,596946 | 0,813630 | 0,445824 | 0,561671 | 0,512680 | 0,486119 | 0,662713 | 0,484134 | -0,513762 |
| GEN3 | 0,558193 | 0,483734 | 0,607041 | 0,829562 | 0,492656 | 0,523098 | 0,421453 | 0,461823 | 0,642937 | 0,557569 | -0,520379 |
| GEN4 | 0,713820 | 0,623921 | 0,690189 | 0,866519 | 0,616928 | 0,596724 | 0,616436 | 0,634078 | 0,727742 | 0,690871 | -0,530873 |
| LOY1 | 0,595539 | 0,488953 | 0,553135 | 0,496386 | 0,746211 | 0,326641 | 0,601173 | 0,365284 | 0,500387 | 0,530160 | -0,387330 |
| LOY2 | 0,685971 | 0,576849 | 0,632141 | 0,591461 | 0,834242 | 0,462091 | 0,652306 | 0,509847 | 0,589997 | 0,571858 | -0,471678 |
| LOY3 | 0,623084 | 0,545669 | 0,499469 | 0,506255 | 0,785075 | 0,387388 | 0,592124 | 0,415857 | 0,511619 | 0,484296 | -0,513755 |
| LOY4 | 0,602872 | 0,573820 | 0,490226 | 0,508890 | 0,780576 | 0,339126 | 0,656546 | 0,418498 | 0,530862 | 0,509044 | -0,445470 |
| LOY5 | 0,598497 | 0,546380 | 0,510929 | 0,520442 | 0,820221 | 0,313703 | 0,646850 | 0,343973 | 0,453876 | 0,518254 | -0,425737 |
| MVO1 | 0,562028 | 0,503823 | 0,708591 | 0,605746 | 0,374337 | 0,920731 | 0,405959 | 0,552462 | 0,735445 | 0,578915 | -0,414042 |
| MVO2 | 0,564471 | 0,532764 | 0,721918 | 0,637457 | 0,409257 | 0,910365 | 0,444483 | 0,524913 | 0,773941 | 0,567913 | -0,488681 |
| MVO3 | 0,638569 | 0,582503 | 0,732803 | 0,627054 | 0,472436 | 0,918868 | 0,469872 | 0,572991 | 0,755070 | 0,600227 | -0,525320 |
| MVO4 | 0,614670 | 0,506677 | 0,735819 | 0,596367 | 0,441128 | 0,913989 | 0,466987 | 0,565600 | 0,763939 | 0,535412 | -0,466138 |
| QUA1 | 0,626754 | 0,550413 | 0,585313 | 0,530792 | 0,637324 | 0,300552 | 0,762944 | 0,434936 | 0,496900 | 0,521757 | -0,394879 |
| QUA2 | 0,589604 | 0,551808 | 0,515536 | 0,472851 | 0,646251 | 0,301705 | 0,802442 | 0,355313 | 0,503426 | 0,499418 | -0,320821 |
| QUA3 | 0,680643 | 0,675785 | 0,464685 | 0,501729 | 0,652319 | 0,421545 | 0,825681 | 0,432528 | 0,545305 | 0,631468 | -0,390780 |
| QUA4 | 0,696024 | 0,644511 | 0,581117 | 0,538565 | 0,625356 | 0,487633 | 0,836161 | 0,462410 | 0,596188 | 0,588711 | -0,452234 |
| QUA5 | 0,616673 | 0,529308 | 0,539952 | 0,496901 | 0,620697 | 0,430214 | 0,777339 | 0,466955 | 0,506313 | 0,520090 | -0,404966 |
| SOL1 | 0,467429 | 0,405663 | 0,573124 | 0,430966 | 0,387612 | 0,457100 | 0,398778 | 0,786655 | 0,507594 | 0,376187 | -0,341147 |
| SOL2 | 0,653474 | 0,530726 | 0,706872 | 0,601919 | 0,516898 | 0,591422 | 0,519317 | 0,887528 | 0,637114 | 0,599593 | -0,476957 |
| SOL3 | 0,524326 | 0,413329 | 0,561723 | 0,521550 | 0,353031 | 0,421597 | 0,429850 | 0,797918 | 0,493806 | 0,483377 | -0,344191 |
| SOL4 | 0,424381 | 0,354670 | 0,421284 | 0,388072 | 0,358037 | 0,409951 | 0,321289 | 0,562015 | 0,370667 | 0,358543 | -0,385070 |
| SOPH1 | 0,656394 | 0,549999 | 0,734773 | 0,674368 | 0,542641 | 0,725939 | 0,568692 | 0,587634 | 0,866223 | 0,621667 | -0,432518 |
| SOPH2 | 0,662309 | 0,610686 | 0,792260 | 0,763155 | 0,593619 | 0,744921 | 0,581402 | 0,624256 | 0,896959 | 0,668055 | -0,479897 |
| SOPH3 | 0,657584 | 0,615036 | 0,767694 | 0,723124 | 0,534544 | 0,758414 | 0,575023 | 0,583445 | 0,902996 | 0,619210 | -0,571552 |
| SOPH4 | 0,701578 | 0,606230 | 0,736980 | 0,712128 | 0,626574 | 0,679219 | 0,605513 | 0,490687 | 0,850984 | 0,624244 | -0,570798 |
| TRU1 | 0,594418 | 0,534045 | 0,600172 | 0,575523 | 0,488560 | 0,508322 | 0,504555 | 0,451889 | 0,635922 | 0,730042 | -0,345515 |
| TRU2 | 0,577200 | 0,634193 | 0,511860 | 0,541774 | 0,443027 | 0,471719 | 0,508747 | 0,427390 | 0,574727 | 0,754518 | -0,285994 |
| TRU3 | 0,740116 | 0,736208 | 0,684734 | 0,610822 | 0,610651 | 0,566856 | 0,603405 | 0,546973 | 0,648800 | 0,888020 | -0,488338 |
| TRU4 | 0,671447 | 0,702408 | 0,595088 | 0,577446 | 0,573335 | 0,518969 | 0,611988 | 0,512001 | 0,852427 | 0,853390 | -0,514742 |
| TRU5 | 0,576945 | 0,672155 | 0,532504 | 0,532797 | 0,528207 | 0,440783 | 0,551259 | 0,430180 | 0,496412 | 0,794596 | -0,442577 |
| UNPL1 | -0,616629 | -0,488108 | -0,546629 | -0,576826 | -0,537000 | -0,452292 | -0,437533 | -0,414135 | -0,548619 | -0,492866 | 0,861305 |
| UNPL2 | -0,580989 | -0,502970 | -0,551247 | -0,560727 | -0,508534 | -0,470383 | -0,470670 | -0,431122 | -0,532787 | -0,490606 | 0,899776 |
| UNPL3 | -0,535471 | -0,493488 | -0,501098 | -0,515308 | -0,502628 | -0,455677 | -0,480453 | -0,396600 | -0,486932 | -0,412729 | 0,885473 |
| UNPL4 | -0,540510 | -0,425220 | -0,516455 | -0,508481 | -0,437808 | -0,445633 | -0,336413 | -0,512393 | -0,487884 | -0,438539 | 0,878190 |

Bijlage 19: Gewichten van de indicatoren (Carrefour)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-----------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| ASS1 -> Associations | 0,123232 | 0,124302 | 0,055283 | 0,055283 | 2,229126 |
| ASS10 -> Associations | 0,169238 | 0,165232 | 0,070336 | 0,070336 | 2,406147 |
| ASS2 -> Associations | 0,033963 | 0,035605 | 0,075247 | 0,075247 | 0,451361 |
| ASS3 -> Associations | 0,344305 | 0,335589 | 0,060607 | 0,060607 | 5,680931 |
| ASS4 -> Associations | 0,247057 | 0,245906 | 0,073042 | 0,073042 | 3,382399 |
| ASS5 -> Associations | 0,017657 | 0,019120 | 0,071591 | 0,071591 | 0,246633 |
| ASS6 -> Associations | 0,170868 | 0,169640 | 0,078020 | 0,078020 | 2,190059 |
| ASS7 -> Associations | 0,107597 | 0,104482 | 0,074459 | 0,074459 | 1,445043 |
| ASS8 -> Associations | 0,085526 | 0,088957 | 0,072758 | 0,072758 | 1,175493 |
| ASS9 -> Associations | -0,022415 | -0,018688 | 0,058354 | 0,058354 | 0,384120 |
| AWA1 <- Awareness | 0,276606 | 0,276359 | 0,010073 | 0,010073 | 27,461246 |
| AWA2 <- Awareness | 0,283381 | 0,284114 | 0,008321 | 0,008321 | 34,057640 |
| AWA3 <- Awareness | 0,315340 | 0,315454 | 0,010413 | 0,010413 | 30,283287 |
| AWA4 <- Awareness | 0,296523 | 0,296546 | 0,010036 | 0,010036 | 29,546694 |
| ENTH1 <- Enthusiasm | 0,292305 | 0,292245 | 0,009796 | 0,009796 | 29,839497 |
| ENTH2 <- Enthusiasm | 0,304708 | 0,304834 | 0,008247 | 0,008247 | 36,947331 |
| ENTH3 <- Enthusiasm | 0,270710 | 0,270881 | 0,009012 | 0,009012 | 30,039611 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ENTH4 <- Enthusiasm | 0,289049 | 0,289156 | 0,008768 | 0,008768 | 32,964594 |
| GEN1 <- Genuity | 0,310148 | 0,310549 | 0,012575 | 0,012575 | 24,664543 |
| GEN2 <- Genuity | 0,277075 | 0,276496 | 0,016282 | 0,016282 | 17,016923 |
| GEN3 <- Genuity | 0,268614 | 0,268706 | 0,011925 | 0,011925 | 22,524472 |
| GEN4 <- Genuity | 0,340896 | 0,340960 | 0,014946 | 0,014946 | 22,808866 |
| LOY1 <- Loyalty | 0,246947 | 0,246468 | 0,015050 | 0,015050 | 16,408168 |
| LOY2 <- Loyalty | 0,281077 | 0,279880 | 0,013981 | 0,013981 | 20,104323 |
| LOY3 <- Loyalty | 0,244509 | 0,244240 | 0,014852 | 0,014852 | 16,463315 |
| LOY4 <- Loyalty | 0,240988 | 0,241908 | 0,014482 | 0,014482 | 16,640492 |
| LOY5 <- Loyalty | 0,245267 | 0,245841 | 0,011580 | 0,011580 | 21,179340 |
| MVO1 <- MVO-Perceptions | 0,264260 | 0,264321 | 0,005633 | 0,005633 | 46,909303 |
| MVO2 <- MVO-Perceptions | 0,274917 | 0,274845 | 0,005771 | 0,005771 | 47,640482 |
| MVO3 <- MVO-Perceptions | 0,279153 | 0,279225 | 0,006183 | 0,006183 | 45,145257 |
| MVO4 <- MVO-Perceptions | 0,273425 | 0,273381 | 0,006773 | 0,006773 | 40,371575 |
| QUA1 <- Perc Quality | 0,246574 | 0,245588 | 0,014349 | 0,014349 | 17,184325 |
| QUA2 <- Perc Quality | 0,229072 | 0,229268 | 0,013058 | 0,013058 | 17,543319 |
| QUA3 <- Perc Quality | 0,259714 | 0,260228 | 0,013148 | 0,013148 | 19,752406 |
| QUA4 <- Perc Quality | 0,269853 | 0,270205 | 0,013750 | 0,013750 | 19,625509 |
| QUA5 <- Perc Quality | 0,241823 | 0,242510 | 0,014094 | 0,014094 | 17,158450 |
| SOL1 <- Solidity | 0,290753 | 0,290501 | 0,022037 | 0,022037 | 13,194106 |
| SOL2 <- Solidity | 0,398685 | 0,398031 | 0,020352 | 0,020352 | 19,589616 |
| SOL3 <- Solidity | 0,307346 | 0,307416 | 0,021607 | 0,021607 | 14,224607 |
| SOL4 <- Solidity | 0,260111 | 0,260308 | 0,027002 | 0,027002 | 9,633112 |
| SOPH1 <- Sophistication | 0,275960 | 0,276011 | 0,008978 | 0,008978 | 30,738257 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| SOPH2 <- Sophistication | 0,290163 | 0,290259 | 0,007453 | 0,007453 | 38,930056 |
| SOPH3 <- Sophistication | 0,283136 | 0,283143 | 0,008175 | 0,008175 | 34,633770 |
| SOPH4 <- Sophistication | 0,287928 | 0,287882 | 0,008391 | 0,008391 | 34,313117 |
| TRU1 <- Trust | 0,227454 | 0,227377 | 0,013790 | 0,013790 | 16,493607 |
| TRU2 <- Trust | 0,226465 | 0,226182 | 0,010527 | 0,010527 | 21,513037 |
| TRU3 <- Trust | 0,280125 | 0,280024 | 0,010797 | 0,010797 | 25,944414 |
| TRU4 <- Trust | 0,263123 | 0,263178 | 0,009817 | 0,009817 | 26,803907 |
| TRU5 <- Trust | 0,238831 | 0,238884 | 0,011444 | 0,011444 | 20,870415 |
| UNPL1 <- Unpleasantness | 0,297727 | 0,297797 | 0,015101 | 0,015101 | 19,716104 |
| UNPL2 <- Unpleasantness | 0,296560 | 0,296621 | 0,012005 | 0,012005 | 24,702563 |
| UNPL3 <- Unpleasantness | 0,282093 | 0,282293 | 0,013983 | 0,013983 | 20,174000 |
| UNPL4 <- Unpleasantness | 0,258420 | 0,258243 | 0,016111 | 0,016111 | 16,039792 |

Bijlage 20: Padcoëfficiënten (Carrefour)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Enthusiasm -> Associations | 0,093117 | 0,092600 | 0,084142 | 0,084142 | 1,106663 |
| Enthusiasm -> Awareness | 0,012597 | 0,012566 | 0,086270 | 0,086270 | 0,146015 |
| Enthusiasm -> Loyalty | 0,252325 | 0,253267 | 0,096614 | 0,096614 | 2,611674 |
| Enthusiasm -> Perc Quality | 0,167712 | 0,168887 | 0,115609 | 0,115609 | 1,450686 |
| Enthusiasm -> Trust | 0,285403 | 0,282029 | 0,083793 | 0,083793 | 3,406042 |
| Genuity -> Associations | 0,150492 | 0,149433 | 0,061139 | 0,061139 | 2,461467 |
| Genuity -> Awareness | 0,031090 | 0,036450 | 0,082402 | 0,082402 | 0,377299 |
| Genuity -> Loyalty | 0,186329 | 0,184846 | 0,082082 | 0,082082 | 2,270033 |
| Genuity -> Perc Quality | 0,089378 | 0,085209 | 0,108956 | 0,108956 | 0,820316 |
| Genuity -> Trust | 0,250471 | 0,249574 | 0,092092 | 0,092092 | 2,719787 |
| MVO-Perceptions -> Enthusiasm | 0,791476 | 0,791694 | 0,034936 | 0,034936 | 22,654999 |
| MVO-Perceptions -> Genuity | 0,673428 | 0,674538 | 0,048383 | 0,048383 | 13,918820 |
| MVO-Perceptions -> Solidity | 0,604903 | 0,605926 | 0,060609 | 0,060609 | 9,980374 |
| MVO-Perceptions -> Sophistication | 0,826779 | 0,827052 | 0,034163 | 0,034163 | 24,201241 |
| MVO-Perceptions -> Unpleasantness | -0,517860 | -0,518339 | 0,062974 | 0,062974 | 8,223333 |
| Solidity -> Associations | 0,133305 | 0,133917 | 0,047608 | 0,047608 | 2,800038 |
| Solidity -> Awareness | 0,020216 | 0,020861 | 0,056806 | 0,056806 | 0,355883 |
| Solidity -> Loyalty | -0,028854 | -0,026849 | 0,068343 | 0,068343 | 0,422199 |
| Solidity -> Perc Quality | 0,034471 | 0,037270 | 0,074681 | 0,074681 | 0,461577 |
| Solidity -> Trust | 0,076710 | 0,077251 | 0,065451 | 0,065451 | 1,172021 |
| Sophistication -> Associations | 0,100066 | 0,103649 | 0,081058 | 0,081058 | 1,234496 |
| Sophistication -> Awareness | 0,098068 | 0,094095 | 0,091697 | 0,091697 | 1,069482 |
| Sophistication -> Loyalty | 0,014793 | 0,014973 | 0,102777 | 0,102777 | 0,143934 |
| Sophistication -> Perc Quality | 0,127113 | 0,130348 | 0,116099 | 0,116099 | 1,094865 |
| Sophistication -> Trust | 0,193230 | 0,194495 | 0,106770 | 0,106770 | 1,809782 |
| Trust -> Associations | 0,368652 | 0,370614 | 0,058866 | 0,058866 | 6,262575 |
| Trust -> Awareness | 0,643800 | 0,643022 | 0,059566 | 0,059566 | 10,808112 |
| Trust -> Loyalty | 0,263657 | 0,261874 | 0,088458 | 0,088458 | 2,980611 |
| Trust -> Perc Quality | 0,366705 | 0,364399 | 0,082863 | 0,082863 | 4,425451 |
| Unpleasantness -> Associations | -0,181155 | -0,182904 | 0,042914 | 0,042914 | 4,221346 |
| Unpleasantness -> Awareness | -0,113476 | -0,112009 | 0,051996 | 0,051996 | 2,182381 |
| Unpleasantness -> Loyalty | -0,167419 | -0,169808 | 0,063335 | 0,063335 | 2,643374 |
| Unpleasantness -> Perc Quality | -0,053742 | -0,055777 | 0,066837 | 0,066837 | 0,804083 |
| Unpleasantness -> Trust | -0,045471 | -0,048688 | 0,060462 | 0,060462 | 0,752059 |

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

<u><u><u></u></u></u>Maatschappelijk verantwoord ondernemen in retailing: zin of onzin? <u><u></u></u>

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

Jaar: **2014**

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,

Vanhaeren, Kristof

Datum: **21/01/2014**