



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***Een empirische studie naar klantwaarde***

#### **Maud Buyze**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Alexandra STREUKENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2021**  
**2022**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Een empirische studie naar klantwaarde***

#### **Maud Buyze**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Alexandra STREUKENS



## Woord vooraf

Dit onderzoek gaat dieper in op de invloed van klantwaarde op klanttevredenheid en hoe bijgevolg die klanttevredenheid een invloed heeft op de klantloyaliteit. De analyses vinden plaats in een business-to-business context.

Ik studeer handelswetenschappen aan de universiteit van Hasselt, waar ik een master marketing management. Ik ben erg geboeid door alles wat te maken heeft met de consument en was meteen heel enthousiast om te onderzoeken wat voor de consument waarde creëert en welke invloed dit heeft op de klanttevredenheid en -loyaliteit. Doorheen mijn studie kwam ik al meermaals in contact met deze concepten, maar ook in het dagelijkse leven is dit niet weg te denken.

Omdat klantwaarde, -tevredenheid en -loyaliteit begrippen zijn die doorheen mijn opleiding voornamelijk in een business-to-consumer-context werden toegelicht, leek het een uitdaging en opportuniteit om dit te analyseren in een business-to-business omgeving.

Uit analyses van de literatuur bleek echter dat er weinig onderzoek beschikbaar is over het meten van klantwaarde in een business-to-business omgeving. Hierdoor was het moeilijk om een correct wetenschappelijke meetschaal te vinden die ook bruikbaar was in een business-to-business-context. Daarenboven vormde het empirische gedeelte een grote uitdaging.

Tijdens dit onderzoek kon ik advies vragen bij mijn promotor Sandra Streukens. Daarom wil ik haar graag bedanken voor de begeleiding en wijze raad doorheen mijn masterproef. Bovendien wil ik ook graag Els Duchamps bedanken voor de fijne en vlotte samenwerking. Zij was mijn contactpersoon bij METRO en gaf mij de kans om een vragenlijst af te nemen bij 222 respondenten. Bovendien bood haar ervaring en expertise een meerwaarde voor dit onderzoek.

Dit onderzoek is bestemd voor bedrijven en personen die geïnteresseerd en werkzaam zijn in een business-to-business omgeving. Het toont aan wat belangrijk is voor hun consument (klantwaarde) en wat dit als gevolg kan hebben op de klanttevredenheid en klantloyaliteit.

Maud Buyze

Diepenbeek, 2 juni 2022



## Samenvatting

Dit onderzoek spits zich toe op de invloed van klantwaarde op de klanttevredenheid en -loyaliteit. Het unieke aan dit onderzoek is dat het zich focust op een B2B-context. Het onderzoek start vanuit een literatuurstudie, gevolgd door een empirische studie die focust op een *one stop* horecagroothandel. In de literatuurstudie wordt voornamelijk onderzocht wat klantwaarde is, hoe het gemeten kan worden en hoe het in verband staat met de tevredenheid en loyaliteit.

Klantwaarde is een concept waar al veel onderzoek naar gedaan is. Bijgevolg zijn er enorm veel en verschillende definities terug te vinden. Na een analyse wordt binnen dit onderzoek geconcludeerd dat het een afweging is tussen voordelen (wat de consument krijgt) en kosten (wat de consument moet opgeven) bij een aankoop. Hierbij spelen vooral factoren zoals een goede relatie, kwaliteitsvolle producten en services, een unieke beleving en zo veel meer een rol. Bijgevolg kan gesteld worden dat klantwaarde bestaat uit verschillende dimensies waardoor het een multidimensionaal construct is. Om te weten te komen hoe dit complex construct gemeten kan worden, worden verschillende meetmethoden opgesomd en toegelicht. De belangrijkste meetmethoden zijn de waardetypologie van Holbrook en de waardepiramide van Almquist et al.

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag werd in een empirische studie getest of klantwaarde een invloed heeft op de algemene tevredenheid. Dit werd gerealiseerd door eerst de klantwaarde te meten en te bepalen op basis van bestaand onderzoek en door die om te zetten in de functionele, emotionele, efficiëntie en ethische dimensie van Holbrook's typologie. Om het verband tussen deze dimensies van klantwaarde en de tevredenheid te onderzoeken, werd een algemene tevredenheidsscore gebruikt. In een latere fase wordt getest of die algemene tevredenheid een positief verband heeft met de loyaliteit. De data die nodig was om deze testen uit te voeren werd verzameld aan de hand van een vragenlijst bij 222 METRO-klanten. METRO is een horecagroothandel die uitsluitend goederen verkoopt aan horeca uitbaters (B2B).

Uit de analyses blijkt dat klantwaarde effectief een positief verband heeft met klanttevredenheid en dat klanttevredenheid op zijn beurt ook een positief verband heeft met klantloyaliteit. Echter, het is opvallend dat de efficiëntie dimensie geen significant positief effect had op de tevredenheid. De reden hiervoor is dat ondernemingen steeds meer te maken krijgen met *commodity's*. De efficiëntie van het aankoopproces vormt zo een *commodity*. Het is namelijk zo dat elke andere horecagroothandel ongeveer hetzelfde efficiënte aankoopproces aanbiedt. Daarom vormt dit geen dimensie waar men zich op kan onderscheiden van de concurrentie en bijgevolg kan hier ook geen tevredenheid gegenereerd worden. Het is door andere zaken zoals relationele, ervarings- en prestatiewaarden dat de onderneming zich kan onderscheiden van de concurrentie en bijgevolg klantwaarde kan creëren. Wanneer men goed scoort op deze zaken, zal dit leiden tot tevredenheid en bijgevolg loyaliteit.

Dit onderzoek concludeert dus dat klantwaarde effectief een invloed heeft op de klanttevredenheid en -loyaliteit, rekening houdend met een aantal *commodities*.



# Inhoudstafel

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>I</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Probleemstelling</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Onderzoeksplan</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Literatuurstudie</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 Business to consumer VS Business to business</b> .....	<b>5</b>
3.1.1 Business-to-Business.....	5
3.1.2 Business-to-Consumer.....	5
3.1.3 Business-to-Business VS Business-to-Consumer.....	5
3.1.4 Toegepast op dit onderzoek.....	6
<b>3.2 Wat is klantwaarde en waarom is het zo belangrijk?</b> .....	<b>7</b>
3.2.1 Introductie – Wat is klantwaarde .....	7
3.2.2 De geschiedenis en evolutie van klantwaarde .....	8
3.2.3 Klantwaarde vandaag .....	8
3.2.4 Belang van een goede relatie .....	13
3.2.5 Conclusie – Wat is klantwaarde .....	14
<b>3.3 Hoe wordt klantwaarde gemeten?</b> .....	<b>15</b>
3.3.1 Meetmethoden binnen een B2B-setting.....	15
3.3.2 Meetmethoden in een B2C-setting .....	17
3.3.2.1 <i>Klantwaarde index (Leroi-Werelds, 2019)</i> .....	17
3.3.2.2 <i>Holbrook’s (1999): Klantwaarde typologie (Leroi-Werelds, 2013)</i> .....	18
3.3.2.3 <i>Andere meetmethoden</i> .....	20
3.3.2.4 <i>Operationele barrières bij klantwaarde</i> .....	21
<b>3.4 Welke invloed heeft klantwaarde op klanttevredenheid en -loyaliteit?</b> .....	<b>22</b>
3.4.1 Algemeen.....	22
3.4.2 Klanttevredenheid.....	23
3.4.3 Klantloyaliteit.....	24
<b>3.5 Klantwaarde voor een one stop horecagroothandel, zoals teruggevonden in literatuur</b> ..	<b>25</b>
<b>4 Empirische studie</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Vragenlijst en methode</b> .....	<b>28</b>
4.1.1 Codeboek.....	29
4.1.2 Conceptueel model .....	32
4.1.3 Equaties.....	34
<b>4.2 Beschrijving van de steekproef en empirisch model</b> .....	<b>34</b>
4.2.1 Beschrijving van de steekproef.....	34
4.2.2 Beschrijving van het empirisch model.....	35
4.2.2.1 <i>Beschrijving van de factoren van klantwaarde en loyaliteit</i> .....	35



---

4.2.2.2 Beschrijving van de tevredenheidsscores per factor en de algemene tevredenheidsscore.....	36
<b>4.3 Het testen van het empirisch model.....</b>	<b>36</b>
4.3.1 Ongewogen gemiddelde .....	37
4.3.2. Assumpties lineaire regressieanalyse.....	37
4.3.3 Lineaire regressieanalyse van de dimensies op de tevredenheidsscores .....	39
4.3.3.1 Tevredenheid van het assortiment .....	39
4.3.3.2 Tevredenheid over het personeel .....	40
4.3.3.3 Tevredenheid over het aankoopproces.....	41
4.3.3.4 Tevredenheid over de beleving.....	42
4.3.3.5 Tevredenheid over het maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	43
4.3.4 Lineaire regressieanalyse van de tevredenheid per factor op de algemene tevredenheid .	43
4.3.5 Lineaire regressieanalyse van de algemene tevredenheid op de loyaliteit.....	44
4.3.6 Overzicht van de analyse .....	45
<b>4.4 Resultaten koppelen aan de literatuur .....</b>	<b>47</b>
<b>5 Conclusies.....</b>	<b>51</b>
5.1 Conclusie .....	51
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	52
<b>6 Bibliografie .....</b>	<b>53</b>
<b>7 Bijlagen.....</b>	<b>57</b>
7.1 Bijlagen: Beschrijving van het empirisch model.....	57
7.2 Assumpties Lineaire regressie nagaan – Homoscendasticiteit, lineariteit en multicollineariteit .....	61

## Lijst met tabellen

<i>Tabel 1:</i>	Onderzoeksprotocol
<i>Tabel 2:</i>	Holbrook's typologie (Leroi-Wereld, 2013)
<i>Tabel 3:</i>	Geüpdatete versie van de waardentype van Holbrook's typologie (Leroi-Werelds, 2019)
<i>Tabel 4:</i>	Holbrook's dimensies
<i>Tabel 5:</i>	SPSS output – Frequenties factoren en loyaliteit
<i>Tabel 6:</i>	SPSS output – Frequenties Tevredenheidsscores per factor en de algemene tevredenheidsscore
<i>Tabel 7:</i>	Variance Inflation Factor
<i>Tabel 8:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid <sub>Assortiment</sub> '
<i>Tabel 9:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid <sub>Assortiment</sub> '
<i>Tabel 10:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid <sub>Personeel</sub> '
<i>Tabel 11:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid <sub>Personeel</sub> '
<i>Tabel 12:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid <sub>Aankoopproces</sub> '
<i>Tabel 13:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid <sub>Aankoopproces</sub> '
<i>Tabel 14:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid <sub>Beleving</sub> '
<i>Tabel 15:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid <sub>Beleving</sub> '
<i>Tabel 16:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid <sub>MVO</sub> '
<i>Tabel 17:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid <sub>MVO</sub> '
<i>Tabel 18:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Algemene tevredenheid'
<i>Tabel 19:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Algemene tevredenheid'
<i>Tabel 20:</i>	Model samenvatting en ANOVA 'Loyaliteit'
<i>Tabel 21:</i>	Coëfficiënten regressie analyse 'Loyaliteit'
<i>Tabel 22:</i>	Overzicht van de regressieanalyses



## Lijst met figuren

- Figuur 1:* Literatuurselectie
- Figuur 2:* Waarde als een Trade-off van voordelen en kosten
- Figuur 3:* Voorbeeld van value-in-exchange VS Value-in-use (Leroi-Werelds, 2013)
- Figuur 4:* Het sferenmodel (Grönroos, 2019)
- Figuur 5:* Waardepiramide (Almquist et al., 2018)
- Figuur 6:* Structurele model klantwaarde, klanttevredenheid, heraankoopintenties & mond-tot-mondreclame (Leroi-Wereld, 2013)
- Figuur 7:* Conceptueel kader
- Figuur 8:* Respondenten per sector, in percentage
- Figuur 9:* Respondenten per aankoopschema, in percentage
- Figuur 10:* Respondenten per type producten, in percentage
- Figuur 11:* Conceptueel kader, na het testen hypothesen



# 1 Probleemstelling

De omgeving van ondernemingen is de voorbije jaren geëvolueerd tot een nieuwe en intense competitieve omgeving, waarbij de industriële groei vertraagt, de globalisatie en technologie toeneemt en de consument steeds beter is geïnformeerd en mondiger wordt (Ahlstrom et al. , 2020). Dat heeft ertoe geleid dat het voor een onderneming steeds moeilijker wordt om een competitief voordeel te bereiken met simpele marktmechanismes, zoals het behalen van distributie waar nog geen concurrentie is (Johnson & Busbin, 2000). Doorheen de voortdurende zoektocht naar nieuwe en betere manieren om een concurrentievoordeel te behalen, komen steeds meer ondernemingen tot de conclusie dat ze hun blik moeten verruimen tot de externe bedrijfsomgeving: de consument (Sánchez-Fernández et al., 2007). Deze verschuiving vindt plaats omdat interne processen verbeteren, zoals kwaliteitsmanagement en herstructureringen, niet meer volstaan als competitief voordeel in de huidige marktontwikkelingen (Woodruff, 1997).

Steeds meer organisaties en onderzoekers verleggen bijgevolg hun focus op het creëren van waarde voor de consument en zien klantwaarde als het meest fundamentele concept in marketingonderzoek (Leroi-Werelds, 2019). Klantwaarde is namelijk een sleutelfactor in het strategisch management geworden aangezien de consument zelf bepaalt of een product of dienst een waarde heeft, en niet de producent. De producent kan enkel een waarde propositie voorstellen en hopen dat dit de noden van de consument zal invullen, en bijgevolg waarde zal creëren (Chan, Yim & Lam, 2010). Het begrijpen van de consument en te weten komen wat hij of zij belangrijk vindt, om zo waarde te creëren, is dus prioritair geworden. Dit omdat waarde een grote rol speelt bij zowel de beslissingsfase als de *post-purchase* fase van de consument (Hossain et al., 2021). Klantwaarde kent vele definities, maar in het algemeen kan gesteld worden dat klantwaarde een *trade-off* is tussen voordelen (wat de consument krijgt) en kosten (wat de consument moet opgeven) (Leroi-Werelds, 2019; Smith & Colgate, 2007). Die voordelen en kosten zijn subjectief en kunnen zowel monetair als niet-monetair zijn (Keränen & Jalkala, 2013).

Wanneer de consument waarde ontvangt, en dus zijn of haar voordelen hoger zijn dan zijn of haar kosten, zal dit (vaak) leiden tot klanttevredenheid. Dit is een evaluatie op basis van de totale aankoopervaring doorheen de tijd en meet hoe goed de onderneming aan de verwachtingen voldoet (Al-Shidhani & Tumati, 2021). Het is belangrijk om uw consumenten tevreden te stellen aangezien zij de voornaamste bron van inkomsten vormen voor een onderneming (Tam, 2004). Klanttevredenheid is bovendien een voorwaarde voor klantloyaliteit, die op haar beurt een belangrijke invloed heeft op de onderneming. Loyaliteit betekent namelijk dat de consument uw onderneming zal kiezen boven een andere en dat hij of zij aan herhaalde aankopen en mond-tot-mond reclame doet (Al-Shidhani & Tumati, 2021; Tam, 2004). Als de waarden en de voordelen die de consument ontvangt hoger zijn dan wat zij verwachten, zal dit de loyaliteit waarschijnlijk doen toenemen (Kusumawati & Rahayu, 2020).

Binnen deze paper wordt gefocust op de business-to-business sector (B2B). Hierbinnen is de consument geen particulier, maar zelf een onderneming. De twee ondernemingen worden gezien als zakelijke partners. Ook binnen deze sector is het van cruciaal belang om in te zetten op klantwaarde

omdat B2B-producten steeds meer *commodities* worden (Almquist et al., 2018). Dit wil zeggen dat er binnen deze sector steeds homogener producten worden aangeboden aan prijsgevoelige consumenten die lage kosten ervaren bij het overstappen van een leverancier (Reimann, 2010). Hierdoor is er een lage drempel om van leverancier te veranderen. Daarom worden persoonlijke noden van zakelijke consumenten in het aankoopproces belangrijker en is het dus cruciaal dat de onderneming zijn of haar waarde voorstel hierop afstemt (Almquist et al., 2018).

Het is dus duidelijk dat klantwaarde een grote invloed heeft op de klanttevredenheid en dat tevreden consumenten kunnen uitgroeien tot loyale consumenten, wat bijgevolg ook een invloed heeft op de winstgevendheid van de onderneming. Ondanks het belang, hebben veel ondernemingen moeilijkheden om dit te begrijpen en realiseren, ten gevolge van een tekort aan kennis en expertise (Leroi-Werelds, 2013).

Uit bovenstaande volgt de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef:

### **"Hoe beïnvloedt klantwaarde de klanttevredenheid en -loyaliteit in een B2B-context"**

Deze masterproef wordt opgesplitst in enkele deelvragen:

#### ***"Wat is klantwaarde en waarom is het zo belangrijk?"***

Uit de probleemstelling blijkt dat er geen eenduidige, complete definitie bestaat over het begrip "klantwaarde". In deze deelvraag zullen de verschillende definities worden behandeld en zal nagegaan worden welke het meest up-to-date zijn. Het is cruciaal om dit begrip goed te begrijpen aangezien het in de voorbije decennia de sleutel is geworden tot het bereiken van een concurrentievoordeel, klantenloyaliteit en klanttevredenheid.

#### ***"Hoe wordt klantwaarde gemeten?"***

Klantwaarde is een ruim begrip. Net zoals er veel definities bestaan voor klantwaarde, bestaan er ook veel verschillende meetmethoden. Bedrijven ervaren moeilijkheden bij het bepalen en meten van hun klantwaarde, daarom wordt in deze deelvraag onderzocht wat de beste en eenvoudigste meetmethode is.

#### ***"Welke invloed heeft klantwaarde op klanttevredenheid en -loyaliteit?"***

Uit onderzoek is duidelijk dat klantwaarde enorm belangrijk is voor een onderneming. In dit onderdeel zal besproken worden hoe dit effect heeft op de tevredenheid en loyaliteit van klanten. Het is belangrijk dat dit effect positief is, want enkel zo zal klantwaarde leiden tot een lange termijn winst voor de onderneming.

Vervolgens zal er een empirische studie plaatsvinden om na te gaan welke invloed klantwaarde heeft op de algemene tevredenheid en welke invloed die algemene tevredenheid op zijn beurt heeft op de loyaliteit, specifiek binnen een B2B-context.

## 2 Onderzoeksplan

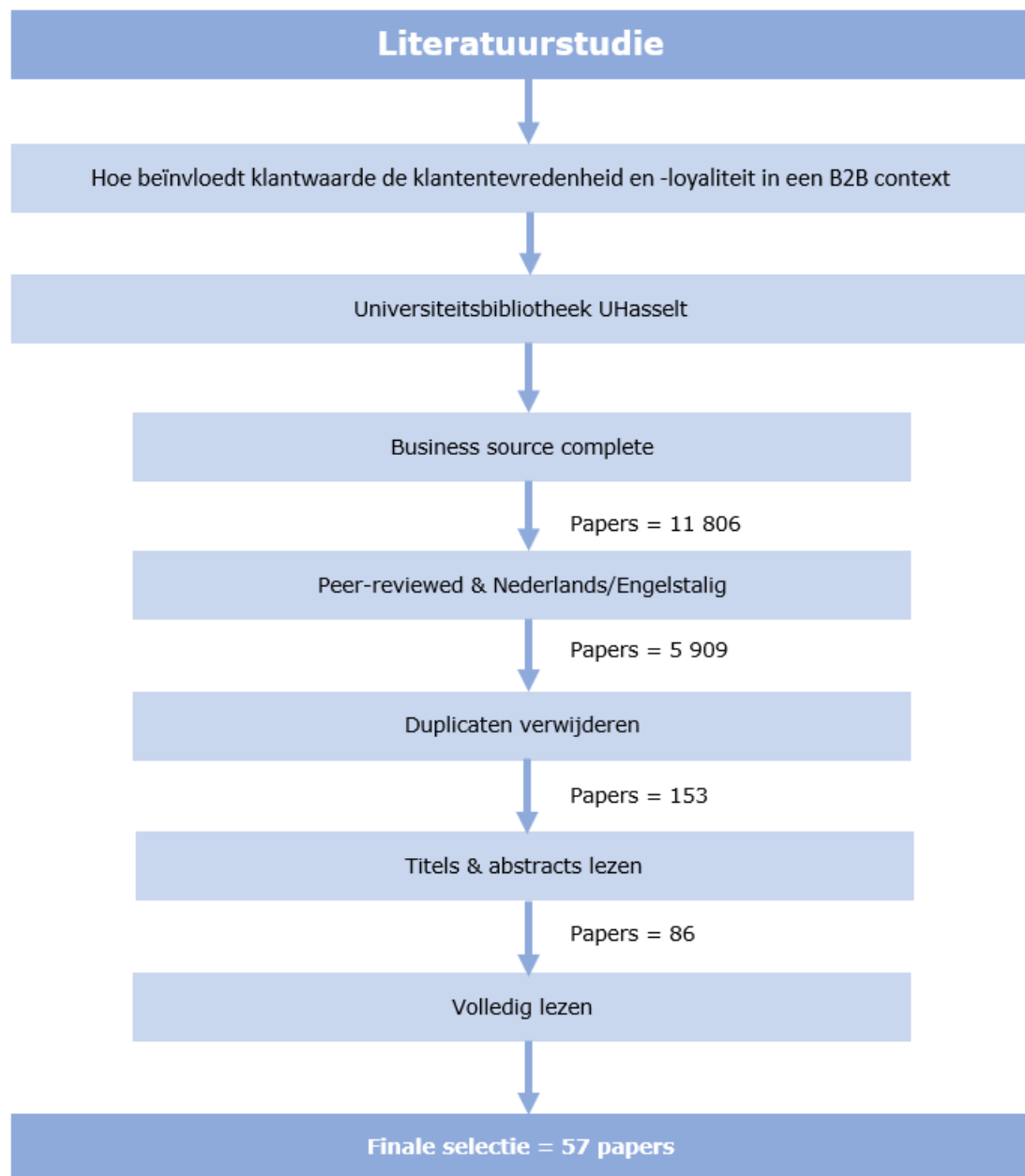
Binnen deze masterproef zal gebruik gemaakt worden van zowel een literatuurstudie als een empirische studie. Zo kan er op een wetenschappelijke en uitgebreide manier een antwoord gezocht worden op de centrale onderzoeksvraag: 'Hoe beïnvloedt klantwaarde de klanttevredenheid en -loyaliteit?'.

Een eerste stap binnen dit onderzoek is een literatuurstudie. Nadat de probleemstelling werd geformuleerd heb ik via de Universiteitsbibliotheek van de Universiteit van Hasselt artikels opgezocht via de tool 'business source complete', om een eerste beeld te krijgen over het onderwerp. Ik heb gekozen voor deze database omwille van de betrouwbaarheid. Bovendien geeft het enkel artikels die gerelateerd zijn aan het vakdomein 'economie'. In een tweede fase heb ik een onderzoeksprotocol opgezet (zie tabel 1). Dit is een handleiding voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. Wanneer ik deze zoekopdracht in de database ingaf, kwam ik op een uitkomst van 11 806 artikels. Uit deze selectie analyseerde ik enkel de artikels die *peer-reviewed* waren. Zo wist ik dat de artikels kwaliteitsvol waren. Dit leidde tot een selectie van 6 512 artikels. Hieruit haalde ik 5 909 de Engels- en Nederlandstalig geschreven artikels. Ik merkte dat er enorm veel duplicaten aanwezig waren, waardoor ik een selectie maakte van 153 potentiële papers. In een derde fase heb ik de kwaliteit en relevantie van de geselecteerde papers bepaald op basis van hun abstract. Dat leidde tot een selectie van 86 papers. In een laatste fase heb ik de geselecteerde papers volledig doorgenomen om zo met een selectie van 57 papers te eindigen. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende stappen die zijn ondernomen om tot de selectie papers te komen.

Tabel 1: Onderzoeksprotocol

Onderzoeksprotocol	Details/beschrijving
Onderzoek databases	Business Source Complete & Google Scholar
Taal	Engelstalige en Nederlandstalige papers
Datum bereik	2015-2022
Zoekveld	Titels en abstracts
Zoektermen	((TitleCombined:(customer value)) OR (Abstract:(Customer value)) OR (TitleCombined:(klantwaarde)) OR (Abstract:(klantwaarde)) OR (TitleCombined:(customer satisfaction)) OR (Abstract:(Customer satisfaction)) OR (TitleCombined:(klanttevredenheid)) OR (Abstract:(klanttevredenheid)) OR (TitleCombined:(customer loyalty)) OR (Abstract:(Customer loyalty)) OR (TitleCombined:(klantloyaliteit)) OR (Abstract:(klantloyaliteit)))





*Figuur 1:* Literatuurselectie

Na het beëindigen van de literatuurstudie, vond een empirische studie plaats. Deze studie neemt de vorm aan van een kwantitatieve studie waarbij vragenlijsten worden opgesteld. Die vragenlijsten werden overhandigd aan de consumenten van METRO, horecagroothandel.

## 3 Literatuurstudie

Zoals aangehaald in de probleemstelling evolueert de omgeving van ondernemingen, zowel in Business-to-Business (B2B) als in Business-to-Consumer (B2C), tot een nieuwe, globale en complexe concurrentiële markt met digitale bedrijfsmodellen, waarin de macht steeds meer verschuift naar de consument: de consument is beter geïnformeerd, mondiger en heeft interactie met andere consumenten (Itani et al., 2019; Sánchez-Fernández et al., 2007). Daarnaast zijn de aankopen in een B2B-context uitdagender dan in een B2C-context: de B2B-consument is rationeler en meer gedreven door winst en/of efficiëntiedoelstellingen (Mishra et al., 2020). Bijgevolg evalueren de inkoopteams alle aankopen nauwgezet en zijn ze gericht op de prijs en de daaraan verbonden prestaties (Almquist et al., 2018; Mishra et al., 2020). Marketeers moeten zich dus focussen op het leveren van (superieure) klantwaarde om zo als meest geschikt uit de evaluaties van de inkoopteams te komen (Mishra et al., 2020). Bijgevolg neemt de vraag naar waarde creatie toe en wordt consumentenwaarde gezien als een sleutelfactor in het strategisch beheer (Sánchez-Fernández et al., 2007). De manier om dit te realiseren is een overtuigende klantwaarde propositie creëren (Mishra et al., 2020).

### 3.1 Business to consumer VS Business to business

Om dit onderzoek te ondersteunen, wordt eerst een uiteenzetting gedaan over wat nu precies B2B en B2C is, en waar de verschillen situeren.

#### 3.1.1 Business-to-Business

B2B staat voor business-to-business. Het gaat om een bedrijf die producten of diensten verkoopt aan andere bedrijven (Flavin, 2018). Het is dus een markt met alleen zakelijke partijen waarbij de producten of diensten worden aangekocht om later te verwerken (bijvoorbeeld onderdelen en ingrediënten), te verbruiken (bijvoorbeeld productie- en kantoorbenodigdheden), te gebruiken (bijvoorbeeld apparaten) of door te verkopen (Hutt & Speh, 2021). Een voorbeeld is een industriële bakker die enkel brood verkoopt aan andere bedrijven zoals winkels. Kortom, ondernemingen kopen bij andere ondernemingen om hun productieproces te ondersteunen of om ze te gebruiken als ingrediënten/componenten van hun goederen en diensten. Vaak verkopen zij op hun beurt hun producten door aan een andere zakelijke klant.

#### 3.1.2 Business-to-Consumer

B2C staat voor business-to-consumer. Het is een bedrijf die producten of diensten rechtstreeks aan de individuele consument (eindgebruiker) verkoopt. Een voorbeeld van een B2C bedrijf is een schoenenwinkel.

#### 3.1.3 Business-to-Business VS Business-to-Consumer

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat er een verschil is tussen een B2B- of een B2C-context. Een eerste kernverschil is dat de meeste zakelijke ondernemingen bijna nooit in contact komen met de eindgebruiker (Hutt & Speh, 2021). De vraag is bijgevolg een afgeleide van die van de

consumentenmarkt (Gummesson & Polese, 2009). Echter, er zijn ook een aantal ondernemingen die zowel op de B2C als op de B2B markt actief zijn.

Een tweede verschil is het verkoopvolume. De zakelijke markt is aanzienlijk groter dan de consumentenmarkt (Hutt & Speh, 2021). Dit komt omdat de aankoopvolumes van één enkele zakelijke klant veel groter zijn dan die van een enkele consument. Binnen een B2B-context zal dus een klein aantal consumenten een zeer groot volume aankopen. Bij een B2C-context is dit omgekeerd: veel verschillende consumenten kopen een heel klein volume aan (Flavin, 2018). Een verschillend aankoopgedrag vormt een derde dimensie waarin B2B en B2C verschillen. Bij een B2B-aankoop wordt erg gefocust op logica en rationaliteit. De aankoop die ze doen moet zorgen voor Return On Investment (ROI) en moet bijgevolg het bedrijf koste wat het kost ten goede komen (Flavin, 2018). De aankoop zal dus steeds zeer goed onderbouwd worden. Bovendien zal het beslissingsproces vaak op verschillende niveaus binnen de hiërarchie plaatsvinden (Torralba, 2020). Bij een B2C zal rationaliteit en logica, weliswaar in veel mindere mate, ook een invloed hebben, maar het emotionele aspect zal hier de bovenhand nemen. De particuliere consument zal vaak minder onderbouwde afwegingen nemen en wordt vaker beïnvloed door impulsaankopen.

Een vierde belangrijk verschil is dat B2B markten gekenmerkt zijn door langere aankoopcyclussen (Coviello & Brodie, 2001). In een zakelijke markt worden namelijk meer individuen betrokken bij het aankoopproces en worden er zware analyses en overwegingen gedaan vooraleer er overgegaan wordt tot een aankoop. Bijgevolg is de relatie tussen de twee partijen ook unieker en complexer dan bij een B2C-consument. Daarenboven bestaan de relaties tussen twee zakelijke klanten vaak uit lange termijn contracten. Bovendien zitten ze in een gevarieerde en gefragmenteerde marktstructuur (Coviello & Brodie, 2001). Bij een B2C-setting is het beslissingsproces vaak veel simpeler en gebaseerd op prijs en product. Er wordt vaak gefocust op het uitlokken van snelle aankopen en reacties. B2C-consumenten beslissen namelijk vaak veel sneller om een aankoop al dan niet te doen: wanneer ze iets leuks zien, zullen ze het vaak snel kopen (Flavin, 2018). Kortom, de business-to-business markt is veel complexer dan de business-to-consumer markt (Coviello & Brodie, 2001).

### 3.1.4 Toegepast op dit onderzoek

Het praktische deel van dit onderzoek gaat over de klantwaarde, -tevredenheid en -loyaliteit binnen een *one stop* horeca groothandel (B2B-sector). Dit soort handelaar stelt de horeca uitbater in de mogelijkheid om met slechts één stop alle benodigdheden aan te kopen, zonder leveringstermijn (*cash & carry* principe). Echter, horecagroothandelaren zijn geen pure industrie- en verwerkingsbedrijven zoals we kennen in de B2B-sector. Ze situeren zich in de laatste schakels van de *supply chain* die grondstoffen aanbieden aan horecazaken. De consument van dit soort handelszaken bezit zowel B2B- als B2C-kenmerken. Een aantal kenmerken zijn duidelijk gerelateerd aan de B2B-sector. Ten eerste zijn er *supply chain* kenmerken zoals uiteraard de toevoeging van waarde aan het product, maar ook andere kenmerken zoals de afgeleide vraag, langere aankooptrajecten, just-in-time levering en grotere aankoophoeveelheid zijn aanwezig. Ook wat de doelgroep betreft passen horecabedrijven duidelijk binnen de B2B-sector, vermits de doelgroep beperkt is tot horeca uitbaters. Dit is duidelijk een kleinere doelgroep dan in een B2C-context (Basisprincipes van B2B-marketing, z.d.). De risico's verbonden aan de B2B-aankopen hebben een grote impact, waardoor de beslissing meer doordacht plaatsvindt. Dit is één van de belangrijke

kenmerken van een B2B-consument: ze zijn rationeler, beter geïnformeerd en doen minder impulsaankopen (Basisprincipes van B2B-marketing, z.d.; Van der Stek, 2021). Echter, de horeca uitbater laat zich ook beïnvloeden door een aantal irrationele en emotionele factoren, die kenmerkend zijn voor een B2C-aankoop (Van der Stek, 2021). Dit gaat dan over kenmerken zoals belang aan esthetiek en emotionele factoren. Daarom wordt er binnen onderstaande conceptualisatie gefocust op de B2B-sector, met enkele B2C-elementen in het achterhoofd.

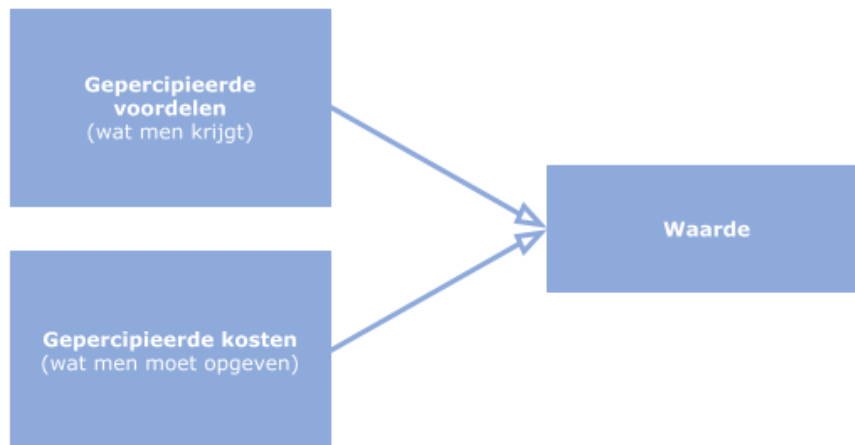
Een belangrijke klantwaarde benadering in de B2C-sector is die van Holbrook. Hij identificeerde een typologie die klantwaarde ziet als een multidimensionaal construct. Deze typologie werd later door Coutelle-Brillet et al. (2013) aangepast en toegepast in de B2B-context. Gezien dit onderzoek toegepast is op een horecagroothandel in een B2B-context, leek deze benadering geschikt voor dit onderzoek.

In de volgende secties wordt eerst verder toegelicht wat klantwaarde precies betekent, hoe het gemeten wordt en wat de invloed is op klanttevredenheid en -loyaliteit. Dit zal verder uitgewerkt worden op een *one stop* horecagroothandel.

## 3.2 Wat is klantwaarde en waarom is het zo belangrijk?

### 3.2.1 Introductie – Wat is klantwaarde

De meest algemene definitie, voorgesteld door Zeithaml (1988), zegt dat klantwaarde een *trade-off* is tussen voordelen (wat men krijgt) en kosten (wat men moet opgeven) (Leroi-Werelds, 2019; Smith & Colgate, 2007). Die voordelen en kosten zijn subjectief, waardoor er vaak wordt gesproken over de 'gepercipieerde waarde' (Itani et al., 2019). Dit wordt gedefinieerd "als de algemene beoordeling van het nut van een product/dienst door de consument, gebaseerd op de perceptie van wat wordt ontvangen en wat wordt gegeven". Het gaat om persoonlijke kenmerken zoals de eigen behoeften en wensen, kennis, eerdere ervaringen en financiële middelen (Leroi-Werelds et al., 2016). Hetzelfde aanbod wordt door de verschillende consumenten op verschillende waarde niveaus ontvangen (Itani et al., 2019). Klantwaarde wordt dus waargenomen door de consument: het is de consument die de waarde van een product of dienst bepaalt en niet de leverancier (Leroi-Werelds et al., 2016). Het is belangrijk om aan te kaarten dat het zowel gaat over de gewenste als de ontvangen waarde (Woodruff, 1997). Bovendien kunnen bovenstaande vermelde baten en kosten zowel monetair als niet-monetair zijn (Keränen & Jalkala, 2013). Vaak wordt enkel de prijs als een kost gezien (voorbeeld van monetaire kost), maar elementen zoals tijd en inspanning vormen dus ook een kost (niet-monetaire kosten) (Tam, 2004). Om als onderneming een concurrentievoordeel te behouden, is het de bedoeling dat men meer waarde levert aan de consument, door hen meer voordelen en minder kosten te bieden. Zo zal de consument minder geneigd zijn om te zoeken naar alternatieve leveranciers (Itani et al., 2019). Er kan dus algemeen gesteld worden dat het gaat over een trade-off tussen gepercipieerde voordelen en kosten en dat waarde een perceptie is van "beter af zijn" als resultaat van het uitwisselingsproces (Kalafatis et al., 2000).



Figuur 2: Waarde als een *Trade-off* van voordelen en kosten

Belangrijk om te weten is dat klantwaarde binnen een B2B-setting eigenlijk meerdere ontvangers heeft. Wanneer een consument een aankoop doet, zal dit automatisch ook waarde creëren voor de consument van die consument. Het is dus steeds belangrijk dat de zakelijke consument aankoopt in functie van waar zijn eigen consument waarde aan hecht (Mencarelli et al., 2009).

### 3.2.2 De geschiedenis en evolutie van klantwaarde

In het verleden wou men zich zowel binnen B2B als B2C onderscheiden van de concurrentie door interne processen te optimaliseren om zo kostenefficiënt mogelijk te produceren. Bijvoorbeeld via herstructureringen en downsizing (Woodruff, 1997). Bovendien was er een sterke focus op kwaliteitsmanagement om zowel het product als de interne werking te verbeteren. Een kostenefficiënt en kwalitatief product zorgde namelijk voor waarde voor de consument: een goede prijs/kwaliteit verhouding. Om de kwaliteit van het product verder te optimaliseren, besloten veel ondernemingen in een latere fase ook de consument te betrekken bij dit kwaliteitsproces. Ze gaven de consument een stem en onderzochten welke verbeteringen nodig waren om de producten voldoende kwaliteitsvol te maken in functie van de consument (Woodruff, 1997). In deze periode was de onderneming nog steeds zeer intern gericht.

### 3.2.3 Klantwaarde vandaag

Na lang sleutelen aan de interne processen, begon men te beseffen dat het optimaliseren ervan, in combinatie met kwaliteitsmanagement, niet langer de methode was om een concurrentievoordeel te bereiken. De reden hiervoor is dat vandaag de dag bijna elke onderneming makkelijk aan deze criteria kan voldoen, waardoor dit niet meer doorslaggevend is tijdens het beslissingsproces van de consument (Almquist et al., 2018). Alhoewel een kwalitatief product aan een correcte prijs nog steeds waarde creëert voor de klant, is dit niet meer voldoende. De producten worden dus steeds meer *commodities*. Deze evolutie is sterker in een B2B-setting dan in een B2C-setting (Almquist et al., 2018). Daarom verleggen ondernemingen hun focus naar de externe omgeving (Woodruff, 1997). De persoonlijke en subjectieve zorgen van de consument komen voorop te staan (Almquist et al., 2018). De consument wordt dus centraal geplaatst en het is de bedoeling dat de interne processen van een onderneming in overeenstemming staan met wat de consument waardeert. Het is bijgevolg

belangrijk dat de onderneming zich verdiept in hun doelmarkt en -segment, om zo te achterhalen hoe ze een superieure klantwaarde kunnen leveren (Woodruff, 1997). Het is nodig om aan te kaarten dat de behoeften en voorkeuren van B2B-consumenten niet homogeen zijn (Human et al., 2020). Het is namelijk zo dat consumenten die actief zijn in verschillende industrieën waarschijnlijk verschillende elementen zoeken bij een B2B-interactie (Human et al., 2020). De weg naar een concurrentievoordeel loopt dus via het ontwikkelen en commercialiseren van waarde aanbiedingen (O’Cass & Ngo, 2012). Positionering is hier dan ook een centraal concept: hoe wordt de onderneming gezien vanuit het perspectief van de consument (Makkonen et al., 2019). Kortom, welke positie neemt de onderneming ten opzichte van concurrentie in, in de geest van de consument (Makkonen et al., 2019). Positionering vond zijn oorsprong binnen de B2C-marketing, maar is nu ook een enorm belangrijk concept binnen de B2B-sector (Makkonen et al., 2019). Makkonen et al. (2019) tonen aan dat een positioneringsstrategie niet een loutere marketingcommunicatie is, maar dat het het gehele gedrag van een onderneming omvat. De consument zal op basis van de positie die hij of zij de onderneming heeft gegeven, beslissen welke ondernemingen in aanmerking komen (Kalafatis et al., 2000). Positionering is dus een manier om klantwaarde creëren, in functie van waar en hoe men zal concurreren (Makkonen et al., 2019). Hiermee wordt verwezen naar het vermogen om unieke waarde te creëren in de relatie tussen de twee partijen. Echter, een positie verwerven bij de consument gaat vaak gepaard met het adverteren van de visie, missie en waarde proposities van de onderneming. Echter, het is belangrijk om aan te halen dat binnen de B2B-sector adverteren vaak een secundair element binnen hun marketingmix vormt. Een B2B-onderneming zal zich meer focussen op de verkoop- en klantenservice-aspecten van de marketingmix (Kalafatis et al., 2000).

In de onderzoekswereld is men het niet eens over wat nu precies de definitie van klantwaarde is. Er is, zoals hierboven beschreven, de algemene definitie van Zeithaml (1988) die zegt dat (1) de klantwaarde een trade-off is tussen de gepercipieerde voordelen en kosten, (2) klantwaarde wordt gepercipieerd door de consument en niet door de producent en (3) dat klantwaarde persoonlijk is. Volgens Leroy-Werelds (2013) zijn er nog vijf bijkomende kenmerken van klantwaarde: (4) klantwaarde is situatie specifiek, (5) klantwaarde impliceert een interactie tussen een subject (de consument) en een object (een product, dienst, enz.), (6) klantwaarde wordt altijd gecreëerd door de consument, (7) de onderneming ondersteunt het waarde creatieproces en (8) klantwaarde kan enkel mede gecreëerd worden door het bedrijf indien er directe interacties van hoge kwaliteit plaatsvinden tussen de consument en het bedrijf of zijn werknemers. Bovendien blijkt uit onderzoek dat waarde creatie ontstaat door wederzijdse voordelige interacties tussen actoren (Kohtamäki & Rajala, 2016). Er kan dus gesteld worden dat klantwaarde bestaat uit de opgesomde kenmerken. Volgens Woodruff (1997) is er ook een hiërarchie waarin de consument waarde ontvangt. In het begin zal de consument eerst over een product of dienst denken in de vorm van een bundel met specifieke attributen en attribuutprestaties. In een tweede fase, waarin de consument het product aankoopt en gebruikt, zullen er voorkeuren ontstaan voor bepaalde attributen op basis van hun vermogen om te voldoen aan de gewenste noden en ervaringen. Dit komt tot uiting als gebruikswaarde of *value in use*. In een laatste fase zal dan bepaald worden of de consument tevreden is met de gevolgen van het product of de dienst. *Value-in-use* is een concept dat zowel in een B2B- als een B2C-setting erg belangrijk is en heeft in de laatste paradigmashift sterk aan domein gewonnen (Gligor & Maloni, 2021). We zijn van een *goods-dominant logic* naar een *service-dominant*

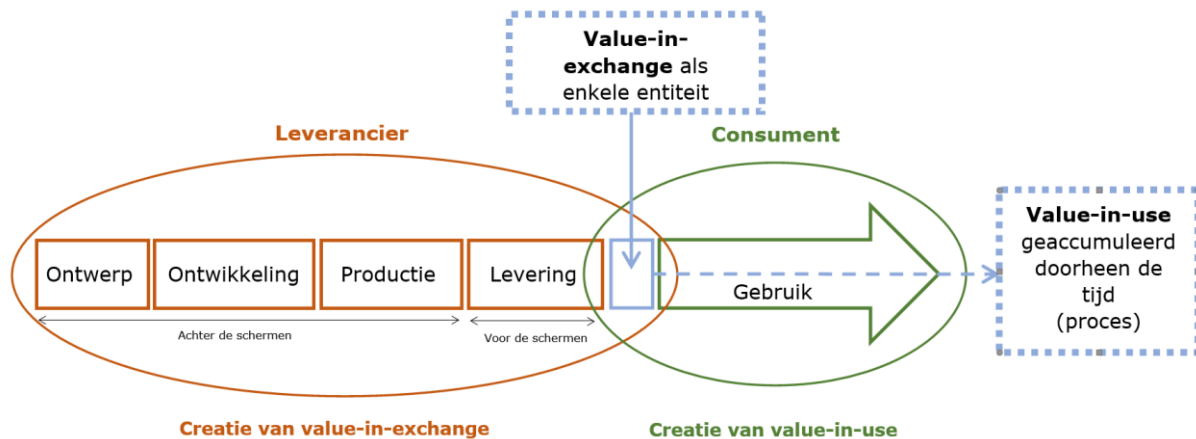
*logic* geëvolueerd (Leroi-Werelds, 2013; Kohtamäki & Rajala, 2016). Bij een *goods-dominant logic* wordt consument en producent apart bekeken en wordt gefocust op het product zelf en de productie ervan. Waarde wordt hierbij dus gecreëerd door het productieproces en verbruikt door de consument (Leroi-Werelds, 2013; Schüritz et al., 2019). Echter, volgens de *service-dominant logic* moet er meer gekeken worden naar wat de consument kan toevoegen aan het productieproces (co-productie) en aan de waarde creatie (co-creatie) (Vargo & Lusch, 2014). Er wordt dus aan co-creatie en coproductie gedaan om zo waarde proposities af te stemmen op de voorkeuren van de consument. Co-creatie is een overkoepelend concept dat verwijst naar alle processen van waarde creatie tussen actoren (Kohtamäki & Rajala, 2016), terwijl co-productie zich focust op het creëren van middelen tijdens processen (Kohtamäki & Rajala, 2016). Deze twee concepten helpen verklaren hoe waarde wordt gegenereerd tussen actoren in B2B- en B2C-settings (Kohtamäki & Rajala, 2016).

De consument gaat dus deelnemen aan de uitvoering van de verschillende activiteiten, in de verschillende stadia van het productieproces. Hierbij ontstaat waarde door de dienst die geleverd wordt door het product, en niet het product op zichzelf (Leroi-Werelds, 2013). Een keelpastille levert een medische zorg, en het is die zorg die waarde creëert, niet de keelpastille. Zo zal een *one stop* horecagroothandel zich niet enkel moeten focussen op de goederen zelf, zoals een stuk vlees, maar op de service en waarde die ze leveren. Bijvoorbeeld door uitleg te geven over de nieuwste trends om het vlees te bereiden. Er kan dus gesteld worden dat de waarde binnen de S-D logica niet wordt bepaald door de kenmerken van het product, maar door de waarde die door de gebruiker wordt waargenomen (Schüritz et al., 2019). Er wordt binnen deze logica ook gesproken over *value-in-use*.

*Value-in-use* is een opvolger van *value-in-exchange*. (Leroi-Werelds, 2013). *Value-in-exchange* betekent dat de waarde van een product of dienst wordt gecreëerd tijdens het productieproces (figuur 3). De waarde creatie staat dus volledig los van de consument, waardoor het wordt gezien als een enkele entiteit die op een bepaald moment wordt geruild voor iets anders (meestal geld) (Leroi-Werelds, 2013). Maar, eigenlijk zou men deze waarde moeten zien als 'potentiële waarde'. Dit komt omdat de consument meer geïnteresseerd is in de gevolgen van het gebruiken van het product of de dienst in plaats van in wat ze aankopen. Dus, de echte waarde ontstaat pas wanneer de consument het product of de dienst effectief gebruikt (*value-in-use*) (Leroi-Werelds, 2013). Bijgevolg is het belangrijk om de consument eerst te overtuigen van de potentiële waarde van uw product of dienst door gebruik te maken van waardeproposities. Hiermee kan de onderneming communiceren over de potentiële waarde die de consument kan verwachten van uw product of dienst. Maar, de onderneming moet ook communiceren hoe en met welke middelen de consument deze potentiële waarde kan omzetten in echte waarde, door duidelijk aan te geven welke rol de consument moet vervullen (Leroi-Werelds, 2013). De consument moet dus aan middelenintegratie doen: de consument gebruikt middelen van de onderneming en integreert deze met andere middelen en vaardigheden van zichzelf om de potentiële waarde om te kunnen zetten in *value-in-use* (Leroi-Werelds, 2013). Bij dit concept vormt het productieproces dus geen onderdeel van de waardecreatie, tenzij de consument effectief participeert in de productie gerelateerde activiteiten (Leroi-Werelds, 2013). De productie is namelijk het proces waarin middelen worden geproduceerd die de consument zal integreren tijdens hun gebruik. Daarnaast is waarde creatie het proces waarbij men *value-in-use* creëert uit geproduceerde middelen. Dus, het is niet de waarde die wordt geproduceerd, maar de middelen waaruit waarde kan



worden gecreëerd (Leroi-Werelds, 2013). Vandaar zijn er twee sub processen ontstaan: de productie van de leverancier en de waardecreatie van de consument (figuur 3) (Leroi-Werelds, 2013).

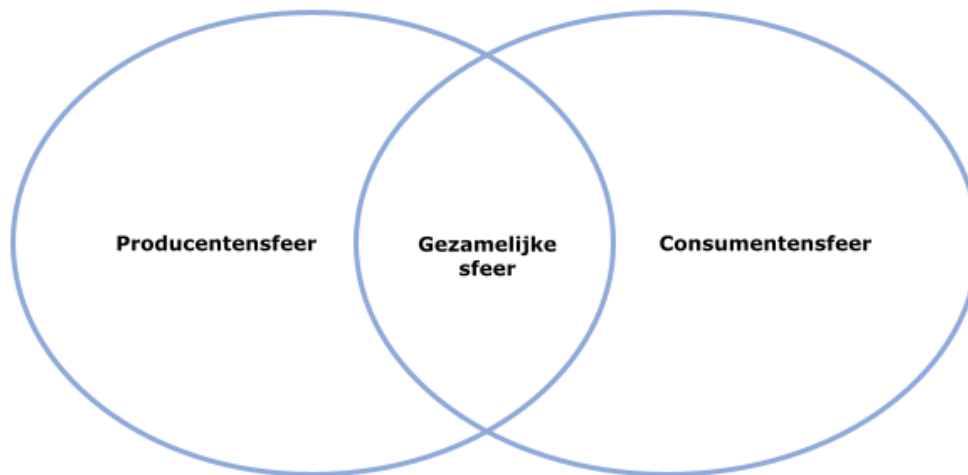


Figuur 3: Voorbeeld van value-in-exchange VS Value-in-use (Leroi-Werelds, 2013)

Echter, er zijn enkele kanttekeningen bij het concept 'Value-in-use' (Leroi-Werelds, 2013). Vanuit dit perspectief is het namelijk zo dat waarde pas wordt gecreëerd tijdens het gebruik van het product, terwijl *service-dominant logic* suggereert dat waarde wordt ge-co-creëert door de consument en de onderneming. Toch is *value-in-use* een kernconcept binnen *service-dominant logic*. Daarom het is belangrijk om aan te kaarten dat het ook kan zijn dat de consument al waarde ontvangt voor of na dat de *value-in-use* 'plaatsvindt' (Leroi-Werelds, 2013). Het uitkijken naar een aangenaam en inspirerend winkelbezoek, kan bijvoorbeeld ook al waarde creëren voor de consument, ook al heeft de consument nog niets aangekocht. Een andere kanttekening is dat binnen de B2B-sector *value-in-exchange* soms toepasselijker wordt gezien bij het creëren van waarde (Kalafatis et al., 2000). Dit komt omdat bijvoorbeeld binnen *supply chain* relaties waarde creatie wordt gezien als waarde toevoegende activiteiten, geleverd door de verschillende partijen in een *supply chain*. Hierbij wordt vooral gefocust op efficiënte en effectieve productie om zo de prijs en kwaliteit/kwantiteit te optimaliseren, in plaats van een dienst te verlenen om *value-in-use* te faciliteren (Kalafatis et al., 2000).

De consument wordt dus betrokken waardoor de waarde altijd wordt ge-co-creëert door de consument en de producent (Leroi-Werelds, 2019). Co-creatie is namelijk het resultaat van een interactie tussen de producent en de consument. Daarom wordt er ook gesproken van een producent, consument en gezamenlijke sfeer (figuur 4). Binnen dit concept wordt co-creatie dus gezien als een gezamenlijk proces waarin ondernemingen en consumenten samen waarde creëren in een interactie. Voordat de gezamenlijke creatie plaatsvindt, handelt de producent zelfstandig en zonder tussenkomst van de consument. Binnen deze sfeer faciliteert de producent waarde creatie, of met andere woorden: de producent creëert potentiële waarde voor een consument. De consument zal op zijn of haar beurt zelfstandig (afzonderlijk van de producent) de potentiële waarde van de consument omzetten in *value-in-use* of echte waarde met behulp van middelenintegratie (consumentensfeer) (Schüritz et al., 2019). De waarde zal bijgevolg worden ge-co-creëert door de interactie tussen beide partijen in de gezamenlijke sfeer (Grönroos, 2019).





*Figuur 4: Het sferenmodel (Grönroos, 2019)*

De grenzen tussen de onderneming en de consument vervagen dus steeds meer en er komen interacties tussen beide partijen. Wanneer er bijvoorbeeld een probleem voordoet bij het aankoopproces of een consument is ontevreden, kan hij of zij meteen een oplossing voor het probleem aanbieden aan de onderneming door suggesties voor verbetering te delen. Ze helpen zo middelen te produceren en waarde op te bouwen (Vargo & Lusch, 2016). De consument wordt gezien als een soort "deeltijdswerknemer" van de onderneming (Taheri et al., 2017). Dit heeft enorme voordelen voor de onderneming, maar ook voor de consument: de kans dat hun specifieke noden en behoeften worden vervuld neemt toe (Taheri et al., 2017). Er wordt dan ook soms gesproken over het "waarde krijgen, waarde geven" concept: nadat de consument een aanbod van waarde heeft gekregen, zal hij of zij waarde teruggeven aan de onderneming in de vorm van bijvoorbeeld feedback en mond-tot-mond reclame (Itani et al., 2019).

Helaas zijn er ook nadelen verbonden aan co-creatie. De consument staat namelijk niet onder rechtstreekse controle van de onderneming. Hierdoor moet men de consument steeds overtuigen om mee te helpen, aangezien niet iedereen hier open voor staat of in de juiste stemming is. Men kan dus stellen dat men de participatie moet 'verdienen' als onderneming (Taheri et al., 2017). Participatie wordt volgens Taheri et al. (2017) gedefinieerd als een "gedragsconstruct dat de mate waarin consumenten informatie verstekken of delen, suggesties doen en betrokken zijn bij de besluitvorming tijdens het proces van co-creatie en levering van diensten weergeeft." Een onderneming heeft deze participatie nodig om een product of dienst, die in lijn staat met de verwachtingen van de consument, tot stand te brengen (Taheri et al., 2017).

Klantwaarde speelt ook een aanzienlijke rol in de periode na de aankoop van een product of dienst (de post-aankoopfase), aangezien de consument tijdens deze fase het product of de dienst zal evalueren. Die evaluatie zal bepalen of hij/zij tevreden is, er intenties zijn voor een nieuwe aankoop (*repurchase*) en of hij/zij aan mond-tot-mondreclame zal doen (Leroi-Werelds, 2019). Klantwaarde leidt tenslotte tot klanttevredenheid en klantenloyaliteit. Dit is enorm belangrijk aangezien zij de hoofddeterminanten zijn voor een winst op lange termijn (Leroi-Werelds, 2013). Dit zal verder besproken worden in deelvraag 3 "Welke invloed heeft klantwaarde op klanttevredenheid en -loyaliteit?".

### 3.2.4 Belang van een goede relatie

Lang werd ervan uitgegaan dat de perceptie van waarde gerelateerd is aan de transactie en de maatstaven van prijs versus kwaliteit of kwantiteit (rationeel). Dit volgt het idee van *value-in-exchange* (Kalafatis et al., 2000). Maar, volgens de onderzoekers heeft het algemene model van klantwaarde ook een variant. Ze geven aan dat klantwaarde uit twee verschillende soorten waarde bestaat: economische waarde en relationele waarde. Met de economische waarde wordt verwezen naar de trade-off tussen de baten en kosten zoals hierboven beschreven. Het gaat dus over de gepercipieerde waarde van het product of de dienst, waarbij er rationeel naar het aanbod wordt gekeken (Almquist, 2018). Maar, Taheri et al. (2017) zeggen dat er ook waarde wordt gehaald uit de door elkaar verbonden activiteiten tussen de consument en de onderneming (relationele waarde). De wederkerige en wederzijds bindende relatie tussen tenminste twee partijen in een transactie kan bijgevolg ook voor waarde zorgen (Kohtamäki & Rajala, 2016). Het gaat dus over de emotionele en relationele banden tussen de 2 partijen, waarbij de noden van de consument gekend zijn. Volgens Keränen & Jalkala (2013) biedt het integreren van individuele componenten in oplossingen meer waarde voor de consument dan wat zouden geleverd door de componenten alleen. Men helpt de consument dus niet enkel door uw product of dienst, maar ook door het bedrijfsproces. Dit is sterk aanwezig binnen de B2B-sector: hier gaan steeds meer bedrijven van een pure productaanbieding over naar het aanbieden van combinaties van producten en diensten tot zelfs volledige systemen (Keränen & Jalkala, 2013). Een goede relatie zal zich doorheen de tijd ontwikkelen en zal zorgen voor stabiliteit binnen de zakelijke transacties (Kalafatis et al., 2000). Er moet dus aan relatiemarketing gedaan worden om zo in de toekomst loyaliteit op te bouwen (Itani et al., 2019). Hierbij wordt verondersteld dat het ontwikkelen en onderhouden van kwaliteitsvolle relaties met consumenten, zal resulteren in positieve, bedrijf gerelateerde resultaten zoals feedback, mond-tot-mond reclame en hoger verkoopvolume (Itani et al., 2019). Het is namelijk zo dat sommige klanten zich sterk verbonden voelen wanneer er een goede relatie is tussen leverancier en consument.

Tijdens directe interacties met een consument, krijgt de leverancier namelijk de mogelijkheid om waarde-co-creatie te creëren: de leverancier kan dus het proces van waarde creatie van de klant beïnvloeden, met het doel om de waarde te verhogen (Leroi-Werelds et al., 2016). De persoonlijke interactie tussen consument en leverancier kan bijgevolg extra waarde bieden, bovenop de waarde van het kernaanbod zelf (Leroi-Werelds et al., 2016). Specifiek binnen de B2B-context zijn overwegingen van persoonlijke interacties vaak vereist bij het bepalen van klantwaarde (Leroi-Werelds et al., 2016). Dit komt omdat binnen deze markten de relatie tussen leverancier en consument intenser is. Bijgevolg zal een goede relatie die bestaat uit vertrouwen, betrokkenheid en tevredenheid kunnen leiden tot *customer engagement* (Itani et al., 2019). Natuurlijk geldt dit niet voor elke consument. Men zal dus steeds moeten nagaan of de consument in kwestie hier behoefte aan heeft of niet. Wanneer de consument aangeeft dat dit extra waarde biedt, zal men als bedrijf hier gehoor aan moeten geven.

Door de consument effectief te betrekken en *customer engagement* te realiseren kan een onderneming een duurzaam concurrentievoordeel realiseren door meer loyale, waarde creërende consumenten (Itani et al., 2019). Wanneer een klant tevreden is, kan het zijn dat hij of zij zich betrokken (*engaged*) voelt bij het bedrijf. Een geëngageerde en bijgevolg tevreden klant zal sneller

(her) aankopen doen. Dit kan leiden tot loyaliteit. Binnen de marketingwereld heeft men in het verleden vooral gefocust op het ontwikkelen van een relatie met hun huidige consumenten, om zo hun (her)aankopen te beïnvloeden (loyaliteit). Men zag een consument die veel transacties deed, als de goede consument. Maar, volgens het *customer engagement* perspectief biedt de consument meer dan enkel transacties. Betrokken consumenten kunnen namelijk productideeën aanbrenge, aan sociale invloed en mond-tot-mond reclame doen, feedback geven, kennis delen en zo veel meer (Itani et al., 2019). Daarom wordt een betrokken consument gezien als iemand die zowel een transactionele als niet-transactionele relatie heeft met de onderneming (Barari et al., 2021). Customer engagement wordt volgens Barari et al. (2019) gedefinieerd "als een gedragsuiting ten opzichte van de onderneming, na de aankoop, als gevolg van motiverende factoren. Volgens Itani et al. (2019) bestaat het construct uit vier dimensies: klantenaankopen, klantenreferenties, klanteninvloed en klantenkennis/feedback. Betrokken klanten dragen dus direct en indirect bij tot de prestaties van de onderneming (Itani et al., 2019).

Echter, bovenstaande neemt niet weg dat men nog steeds moet zorgen voor het bieden van superieure waarde in het kernproduct (O'Cass & Ngo, 2012). Volgens O'Cass & Ngo (2012) ervaren veel bedrijven moeilijkheden bij het bepalen van concurrerende middelen om deze superieure klantwaarde te bereiken. Daarom hebben ze drie specifieke capaciteiten die een onderneming moet bezitten om die klantwaarde te realiseren opgesteld. Een eerste is het vermogen om productvernieuwing en -verandering te stimuleren. Het innoverende vermogen zal de onderneming helpen om zich voortdurend aan te passen aan de veranderende marktbehoeften en ontwikkelingen. Een volgende capaciteit is het bezitten van een effectieve marketing van het aanbod. Het is dus belangrijk dat de processen en routines die worden gebruikt bij de marketingactiviteiten afgestemd zijn op zowel de onderneming als de consument en dat deze effectief zijn. Het is namelijk zo dat dit vermogen moeilijk te imiteren is door de concurrent. De productinnovatie zal ervoor zorgen dat consumenten voor uw product kiezen en de marketing zal dit klantenbestand onderhouden en beschermen zodat de consument bij de onderneming blijft. Ten laatste moet de onderneming markt bewust zijn. Enkel wanneer men weet wat de behoeften van de markt zijn, kan men correct innoveren en bijgevolg op een correcte manier marketingactiviteiten uitvoeren die passen bij uw doelgroep.

### **3.2.5 Conclusie – Wat is klantwaarde**

Rekening houdend met bovenstaande kan geconcludeerd worden dat klantwaarde vele soorten waarde omvat en consumenten waarde kunnen vinden in veel verschillende aspecten van het aanbod. De focus ligt op de prestatiewaarde van het product of de dienst, de co-creatiewaarde door samen te werken aan de creatie van het product of de dienst en tot slot de relatiewaarde via een hechte relatie tussen de consument en de onderneming (O'Cass & Ngo, 2012). Klantwaarde is dus niet alleen gebaseerd op de product- of dienstkwaliteit, maar ook op de service en ervaringskwaliteit. Wanneer deze klantwaarde positief is, zal dit leiden tot tevredenheid, wat op zijn beurt een rechtstreeks verband heeft met klantenloyaliteit (Kusumawati & Rahayu, 2020).

### 3.3 Hoe wordt klantwaarde gemeten?

Het is dus duidelijk dat klantwaarde enorm belangrijk is. Helaas investeren bedrijven soms in nutteloze inspanningen die niet leiden tot klantwaarde. Uit onderzoek blijkt namelijk dat er vaak verschillen zijn in wat managers denken wat de consument belangrijk vindt, en wat de consument effectief belangrijk vindt (Woodruff, 1997). Door die *gap*, is er een kans dat de onderneming investeert in verkeerde zaken, in de hoop klantwaarde te genereren. Daarom is het enorm belangrijk dat de onderneming te weten komt waar de consument nu echt waarde aan hecht.

Veel ondernemingen ervaren moeilijkheden bij het meten van klantwaarde. Daarom wordt in de praktijk ook al eens gezegd dat waardebepaling gezien wordt als de "achillespees" voor veel ondernemingen. Helaas is het onmogelijk om een algemene, overall toepasbare schaal om klantwaarde te meten te ontwikkelen omdat klantwaarde zo situatie specifiek is (Leroi-Werelds, 2019).

Om de kwaliteit van het product of de dienstverlening te meten gebruikt men als methode een waardeanalyse en/of SERVQUAL. Hierbij worden de percepties van de verwachte en waargenomen kwaliteit van de consument gemeten (Keränen & Jalkala, 2013). Binnen B2B markten wordt er gebruik gemaakt van klantwaardemodellen en *value case histories* (Keränen & Jalkala, 2013). Echter, de waarde wordt niet alleen geleverd via producten en diensten, maar ook door het delen en integreren van middelen. Er moet dus niet enkel gekeken worden naar transacties, maar naar alle voordelen die de consument tijdens de samenwerking met de leverancier verkrijgt. Hierdoor is er behoefte aan een meer holistische benadering van waardebepaling (Keränen & Jalkala, 2013).

#### 3.3.1 Meetmethoden binnen een B2B-setting

Keränen & Jalkala (2013) hebben 5 sleutelprocessen bepaald die gebruikt worden bij een evaluatie van klantwaarde: (1) identificatie van het waardepotentieel, (2) beoordeling van de uitgangssituatie, (3) evaluatie van de prestaties, (4) realisatie van waarde op lange termijn en (5) systematisch gegevensbeheer.

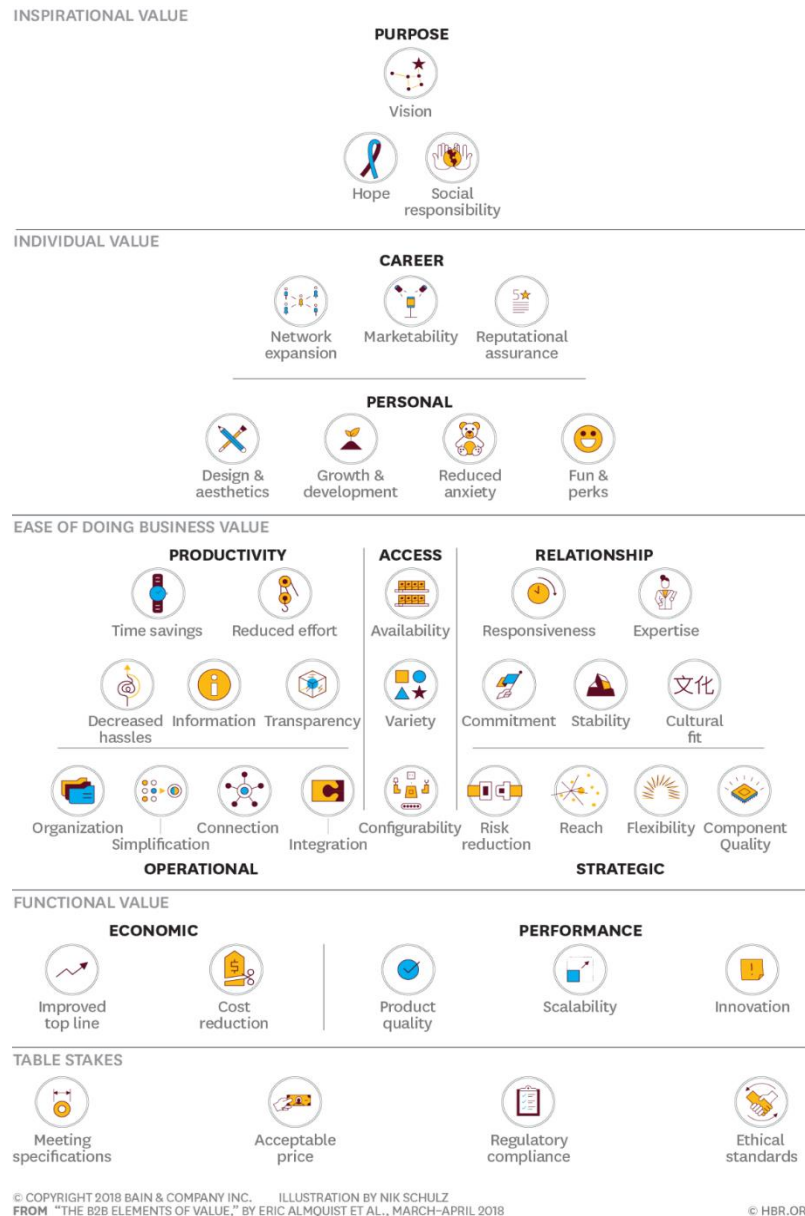
De eerste stap is dus het identificeren van het waardepotentieel. Hierbij is het vooral belangrijk om te bepalen hoe het bedrijf zelf waarde kan toevoegen. Dit begint bij het identificeren van de behoeften en noden van de consument door een contactmoment. De leverancier kan dan bepalen of hij of zij deze kan vervullen. Ten tweede moet men de uitgangssituatie bepalen: de huidige situatie van de consument, voorafgaand aan het aanbod van de leverancier. Deze situatie wordt dan vergeleken met de situatie waarin de consument zit ná de aankoop. Daarna vindt de klantwaardebeoordeling en evaluatie plaats. Het vierde sleutelproces is de realisatie van lange termijn waarde, waarbij men moet te weten komen of de consument de beloofde waarde ook werkelijk heeft ontvangen. Ten laatste moet men aan strategisch gegevensbeheer doen. Dit houdt in dat men alle relevante klantgegevens uit alle contactpunten correct en goed moet verzamelen en bewaren.

Om waarde in te vullen is het belangrijk om te weten te komen welke zaken voor waarde zorgen. Zoals eerder aangegeven ervaren producenten moeilijkheden om de behoeften van de consument te begrijpen. Daarom hebben Almquist et al. (2018) 40 fundamentele elementen van waarde

geïdentificeerd en onderverdeeld in vijf categorieën: inzet, functionaliteit, gemak van zaken doen, individueel en inspirerend. De elementen worden weergegeven in een piramide, waarbij de elementen die een objectieve waarde bieden onderaan (de basis) staan, en de elementen die meer subjectief gekenmerkt worden, bovenaan staan. Dus, hoe hoger we in de piramide gaan, hoe subjectiever en persoonlijker de soorten waarde worden.

Almquist et al. (2018) starten met 'inzet' als basisniveau: wordt er voldaan aan de specificaties tegen een aanvaardbare prijs, in overeenstemming met de wet en ethische normen? Nadat dit vervuld is, wordt gekeken naar de functionaliteit (niveau 2): worden de economische en prestatiebehoeften zoals kostenreductie en schaalbaarheid vervuld? Daarnaast is het ook belangrijk dat men makkelijk zaken kan doen. Daarom hebben Almquist et al. (2018) een derde niveau toegevoegd die hierop inspeelt. Dit gaat over zaken, zoals culturele fit en betrokkenheid, die de relatie tussen beide partijen verbeterd (subjectief). Maar dit niveau gaat ook over objectieve vormen van waarde zoals bijvoorbeeld verhoogde productiviteit door tijdsbesparing en operationele prestaties door vereenvoudiging. Het vierde niveau slaat op de individuele waarde van de werknemers die de aankoop doen voor de onderneming. Dit kan zowel persoonlijk (bijvoorbeeld: ze denken geen groot risico te nemen) als carrièregericht (bijvoorbeeld: hogere verkoopbaarheid en uitbreiding netwerk) zijn. Tot slot staat bovenaan inspirerende waarde. Dit slaat op de toekomstvisie van de consument: gelooft de consument dat de leverancier hen zal helpen anticiperen bij toekomstige ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld technologie of maatschappelijk verantwoordelijkheden. We kunnen dus stellen dat B2B-kopers eerst kijken of de leverancier voldoet aan de 'harde', rationele eisen. Eens dit voldoende is, wordt meer gekeken naar welke leverancier het beste past bij het bedrijf, dan naar de prijs van de goederen (Almquist, 2018).

Zoals eerder aangehaald is zijn de onderste niveaus makkelijk te meten, en dus makkelijk om hierop te concurreren. Het zijn vandaag de dag meer de subjectievere niveaus die waarde creëren voor de consument en waarbij men zich als onderneming kan onderscheiden van de concurrentie (Almquist et al., 2018). Helaas is dit moeilijker te meten en te analyseren om later te implementeren. Om te bepalen welke elementen het meest gewaardeerd worden door de doelgroep, hebben Almquist et al. (2018) een vijfstappenplan uitgewerkt. Bij de eerste stap is het belangrijk om het waardevoorstel/waardepropositie te vergelijken met dat van uw concurrenten door uw consumenten te vragen hoe uw producten en diensten presteren op de elementen in de piramide (met uitzondering van de elementen in het inzet-niveau). Daarna moet men in een tweede stap met uw consumenten praten om hun ervaringen te begrijpen. Hierdoor kan men de behoeften en bronnen van tevredenheid identificeren, maar ook de frustraties en compromissen die de consument heeft en maakt. Na het opstellen van een lijst van elementen die de consument belangrijk vindt, moeten manieren bedacht worden om de waarde te verhogen. In de derde stap is het dus de bedoeling dat kernelementen worden geïdentificeerd waarop men zich eerst moet focussen. Daarna moet men deze lijst evalueren en bekijken in hoeverre de onderneming in staat is om deze elementen te verbeteren. In de laatste stap zal de 'lakmoesproef' worden toegepast. Hierbij zal, na de introductie van de verbeteringen, opnieuw geëvalueerd worden hoe de onderneming presteert ten opzichte van de concurrentie. Zo kan nagegaan worden of de inspanningen daadwerkelijk de waarde hebben verhoogd (Almquist et al., 2018).



Figuur 5: Waardepiramide (Almquist et al., 2018)

### 3.3.2 Meetmethoden in een B2C-setting

#### 3.3.2.1 Klantwaarde index

(Leroi-Werelds, 2019)

De klantwaarde index vormt het vertrekpunt van dit onderzoek. De index is een opsomming van relevante positieve en negatieve waardetypen die betrekking hebben tot een bepaald object. Aan de hand van deze index kunnen dus de verschillende waardetypen in kaart gebracht worden.

Om de waardetypen te bepalen, kan de onderneming gebruik maken van de geüpdatete typologie van Holbrook, die hieronder wordt toegelicht (tabel 2). De klantwaarde index en Holbrook's typologie hangen dus sterk samen en kunnen bijgevolg samen toegepast worden om de klantwaarden in kaart te brengen.

**3.3.2.2 Holbrook's (1999): Klantwaarde typologie****(Leroi-Werelds, 2013)**

Holbrook heeft een typologie opgesteld waarbij gebruik gemaakt wordt van een klantwaardekader dat is onderverdeeld in drie dimensies: (1) extrinsieke versus intrinsieke waarde, (2) zelfgeoriënteerde versus anders gerichte waarde en (3) actieve waarde versus reactieve waarde. De eerste dimensie slaat op het feit of men het product of de dienst ziet als een functioneel middel om iets te bereiken (extrinsieke waarde) of als een doel op zich (intrinsieke waarde). Zelfgeoriënteerde waarde gaat over het effect op zichzelf, terwijl anders georiënteerde waarde kijkt naar het effect op anderen. Actieve waarde betekent tot slot dat de consument handelt naar het object, terwijl passieve waarde zegt dat het object handelt naar de klant.

Bij bovenstaande drie dimensies heeft Holbrook een matrix ontwikkeld waarbij de dimensies worden gekoppeld aan acht types klantwaarde: efficiëntie, uitmuntendheid (kwaliteit), status, waardering (reputatie), spel (plezier), esthetiek (schoonheid), ethiek (rechtvaardigheid) en spiritualiteit (tabel 2). Er wordt vanuit gegaan dat men als consument meerdere (tot zelfs alle) waardetypen kan ervaren bij een consumptie. Echter, sommige waardetypen zijn zeer nauw met elkaar verbonden waardoor het moeilijk is om ze apart te bekijken. Daarom hebben sommige onderzoekers volgende typen gecombineerd: status en waardering worden samengevoegd tot 'sociale waarde' en ethiek en spiritualiteit worden samen 'altruïstische waarde' (tabel 2). Sociale waarde ontstaat wanneer men eigen consumptiegedrag gebruikt om reacties van anderen te beïnvloeden. Altruïstische waarde wordt gezien "als een bezorgdheid over hoe mijn eigen consumptiegedrag anderen beïnvloedt waarbij deze ervaring wordt gezien als een zelfrechtvaardigend doel op zich".

Tabel 2: Holbrook's typologie (Leroi-Wereld, 2013)

		Extrinsiek	Intrinsiek
Zelf-georiënteerd	<i>Actief</i>	Efficiëntie	Spel
	<i>Reactief</i>	Uitmuntendheid	Esthetiek
Anders georiënteerd	<i>Actief</i>	Status	Ethiek
	<i>Reactief</i>	Waardering	
		} Sociale waarde	} Altruïstische waarde

Holbrook's typologie is één van de meest invloedrijke typologieën die er bestaan, aangezien het zeer uitgebreid is. Holbrook maakt namelijk gebruik van meer potentiële bronnen van waarde dan andere conceptualisaties en kijkt naar de verschillende aspecten van de consumptie-ervaring (Sánchez-Fernández et al., 2007). Echter, de typologie van Holbrook heeft volgens Leroi-Werelds (2019) een update nodig: de typologie wordt uitgebreid naar veertien positieve en tien negatieve waardetypen (tabel 3). Dit omdat er, doorheen de tijd verschillende ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de paradigmashift (van *goods-* naar *service-dominant logic*) of technologieopkomst, hebben plaatsgevonden. Hierdoor zijn de waarden van de consument veranderd. Leroi-Werelds (2019) heeft sommige typen behouden (efficiëntie, uitmuntendheid (functioneel), status en esthetiek) en andere aangepast naar toepasselijkere typen (zelfwaardering, plezier, escapisme en maatschappelijke voordelen). Daarnaast zijn er zestien types extra toegevoegd.



Tabel 3: Geüpdatete versie van de waardentype van Holbrook's typologie (Leroi-Werelds, 2019)

Waardetype	Korte beschrijving
<i>Positieve waardetypen</i>	<i>De (waargenomen) mate waarin het object...</i>
Efficiëntie	Het leven van de consument makkelijker maakt.
Uitmuntendheid	Van hoge kwaliteit is.
Status	Een positieve indruk maakt op anderen en dus leidt tot sociale acceptatie.
Zelfwaardering	een positieve invloed heeft op de houding van de klant ten opzichte van of zijn tevredenheid over zichzelf.
Plezier (spel)	Resulteert in plezier.
Esthetiek	Aantrekkelijk is (design, kleur, geur, enzovoort).
Escapisme (spiritualiteit)	de klant in staat stelt zich te ontspannen en te ontsnappen aan de realiteit of de dagelijkse routine.
Personalisatie	Kan aangepast worden aan de individuele consument.
Controle	Kan beïnvloed worden door de consument (timing, inhoud, leveringsproces, enzovoort).
Nieuwigheid	Nieuwsgierigheid opwekt.
Relationele voordelen	Resulteert in een betere relatie met de leverancier.
Sociale voordelen	Resulteert in een betere relatie met andere consumenten.
Ecologische voordelen	Een positieve impact heeft op het milieu.
Maatschappelijke voordelen (ethiek)	Een positieve impact heeft op de maatschappij.
<i>Negatieve waardetypen</i>	<i>De (waargenomen) mate waarin het object...</i>
Prijs	Duur is.
Tijd	Tijd nodig heeft om te gebruiken, zich voor te bereiden, te begrijpen, enzovoort.
Inspanning	Inspanning nodig heeft om te gebruiken, zich voor te bereiden, te begrijpen, enzovoort.
Privacy risico's	Kan resulteren in minder privacy.
Veiligheidsrisico's	Kan resulteren in veiligheidsproblemen zoals het verliezen van persoonlijke informatie aan criminelen of hacking.
Prestatierisico's	Kan resulteren in een prestatieverlies: het object werkt niet zoals verwacht.
Financiële risico's	Kan resulteren in een verlies van geld.
Fysieke risico's	Kan resulteren in gezondheidsproblemen.
Ecologische kosten	Een negatieve impact heeft op het milieu.
Maatschappelijke kosten (ethiek)	Een negatieve impact heeft op de maatschappij.

Aangezien klantwaarde wordt opgedeeld in verschillende dimensies, is het duidelijk dat Holbrook zijn typologie een multidimensionale meetmethode is. Het is namelijk belangrijk te weten dat methodes eendimensionaal ofwel multidimensionaal zijn (Leroi-Werelds, 2013). Binnen het eendimensionaal kader wordt klantwaarde gezien als "een totaalconcept dat kan worden gemeten aan de hand van



een zelf gerapporteerd item (of reeks items) dat de perceptie van waarde van de consument evalueert". Een eendimensionale methode is simpel en makkelijk te implementeren, maar klantwaarde is hiervoor een te complex thema. Daarom opteren veel onderzoekers voor een multidimensionale meetmethode, waarbij klantwaarde bestaat uit verschillende, onderling samenhangende dimensies (Leroi-Werelds, 2013).

### **3.3.2.3 Andere meetmethoden**

Onderstaande meetmethoden kunnen ook toegepast worden om een klantwaarde onderzoek uit te voeren. Deze dienen als loutere aanvulling van deze literatuurstudie. Ze leunen namelijk minder aan bij dit onderzoek aangezien het hier gaat om een B2B-context. Bovendien blijkt uit de literatuur dat de benadering van Holbrook de meest alomvattende is. Bijgevolg is Holbrook's typologie de toegepaste meetmethode binnen dit onderzoek.

*Gale's (1994): Klantwaarde analyse*

*(Leroi-Werelds, 2013)*

Volgens Gale is klantwaarde "het verschil tussen de gewogen kwaliteitsscore en de gewogen prijsscore". Bij deze meetmethode is het de bedoeling dat de respondenten relevante kwaliteits- en prijskenmerken, opgesteld door de onderneming of verkregen uit interviews, evalueren op basis van prestatie en belang. De methode maakt dus gebruik van meerdere elementen om de voordelen en kosten van de consument weer te geven. Daarom kunnen we spreken van een multidimensionale meetmethode.

*Woodruff en Gardial's (1996): Klantwaarde hiërarchie*

*(Leroi-Werelds, 2013)*

Dit is één van de eerste onderzoeken die suggereren dat klantwaarde pas ontstaat wanneer het product of de dienst gebruikt wordt. Er wordt dus gesteld dat de consument meer geïnteresseerd is in de gevolgen. Klantwaarde wordt hier gezien "als de afweging tussen de positieve en negatieve gevolgen van productgebruik zoals waargenomen door de klant". Er wordt hierdoor minder gekeken naar de attributen van klantwaarde (zoals in de vorige meetmethoden), maar meer naar de gevolgen. Bij deze meetmethode wordt er opnieuw een onderscheid gemaakt tussen de verschillende elementen van de voordelen en opofferingen. Vandaar wordt er opnieuw gesproken van een multidimensionale meetmethode.

*Customer value determination (CVD)*

*(Woodruff, 1997)*

*Customer value determination* richt zich op zowel huidige, verloren als potentiële klanten. In een eerste stap zal CVD zich focussen op het bepalen van wat die huidige, verloren of potentiële klant wilt verkrijgen. Dit gebeurt meestal via het identificeren van zijn of haar *key buying criteria*, die worden gezien als 'de gewenste attributen' van een product of dienst. Om de link tussen enerzijds de ontvangen waarde en anderzijds productattributen, gevolgen en doelen te vinden, kan gebruik gemaakt worden van tevredenheidsvragenlijsten of de *grand-tour* techniek. Bij deze laatste techniek zal men een *in-depth* persoonlijk interview afnemen met de consument waarbij men hem of haar meeneemt op een 'tour' doorheen verschillende situaties rond het gebruik van het product of de dienst. Het gedrag doorheen deze tour zal geobserveerd worden.

Omdat uit deze eerste stap enorm veel *key buying* criteria-attributen naar voren kunnen komen, is het de bedoeling om in een tweede stap deze te screenen. Het is namelijk onmogelijk om als onderneming rekening te houden met al deze attributen.

De volgende stap zal bepalen of de onderneming de gewenste attributen van de vorige stap al levert aan de consument of niet. Ook zal er gekeken worden of de concurrenten deze al dan niet leveren. Bij deze stap zal de onderneming gebruik moeten maken van kwantitatieve vragenlijsten. Hierbij zal de consument voor elk *key buying* criteria-attribuut een evaluatie moeten geven over in welke mate de leverancier deze levert.

Ondernemingen zullen in een vierde stap vaak vragen aan de managers om strategieën te ontwikkelen die de klantwaarde verhogen op basis van kwantitatieve prestaties en algemene tevredenheidsscores. Maar, deze methoden geven enkel aan wat de consument (on)tevreden maakt, en niet 'waarom'. Daarom zal CVD in deze vierde stap elke tevredenheidsvragenlijst analyseren en zoeken naar redenen waarom de onderneming op bepaalde dingen hoog of laag scoort.

In een laatste stap zal de onderneming ook onderzoeken binnen bovenstaande vragenlijsten en interviews wat er eventueel kan veranderen in de toekomst in de *key buying* criteria-attributen van de consument. Zijn of haar behoeften veranderen namelijk doorheen de tijd. Het is belangrijk om als onderneming hier op tijd in te spelen op deze verandering, om zo een concurrentie voordeel te creëren. Om dit te weten te komen, zullen veranderingspatronen gezocht moeten worden doorheen CVD-onderzoeken van de afgelopen jaren. Dit kan men dan aftoetsen aan de huidige macro-economisch veranderingen, innovaties van de concurrenten, opkomst van nieuwe markten en andere zaken.

#### **3.3.2.4 Operationele barrières bij klantwaarde**

Ondanks het belang van klantwaarde, hebben veel ondernemingen, soms onbedoeld, barrières die hen er van weerhouden om over te stappen van een interne oriëntatie naar een externe oriëntatie die focust op het leveren van superieure klantwaarde (Woodruff, 1997).

Een eerste barrière is de organisatiecultuur. Dit zijn barrières die niet rechtstreeks zichtbaar zijn en komen tot uiting wanneer bijvoorbeeld een manager niet wil investeren in methoden om meer te weten te komen over zijn consument. Ze denken vaak 'dat weet ik al' of 'dat is niet belangrijk'.

De tweede barrière bevindt zich binnen de organisatie procedures. Binnen een organisatie wordt gewerkt met procedures. Deze procedures bevorderen niet altijd de klantwaarde, maar toch blijft de organisatie ze gebruiken omdat ze zich er goed bij voelt of uit gewoonte. Een voorbeeld is een procedure waarbij de werknemer steeds een zeer beknopte samenvatting moet schrijven over een klantcontact. Dit is op zich goed, maar doordat de samenvatting zeer kort is, gaat enorm veel belangrijke informatie verloren.

Ten slotte zijn er ook nog leerbarrières bij de managers. Het is namelijk zo dat managers zich continue moeten bijscholen en trainen over de nieuwe ontwikkelingen binnen de marketingwereld, en dus klantwaarde. Vele managers onderschatten het belang hiervan.

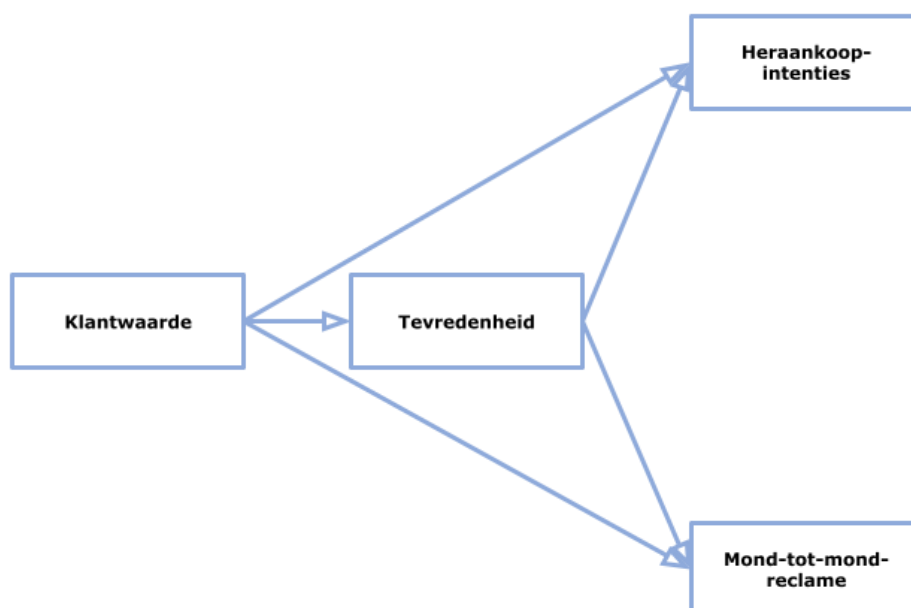
## 3.4 Welke invloed heeft klantwaarde op klanttevredenheid en -loyaliteit?

### 3.4.1 Algemeen

Ondanks dat klantwaarde, -tevredenheid en -loyaliteit sterk samenhangen, zijn er toch verschillen tussen de 3 concepten. De algemene definitie van klantwaarde is, zoals in deelvraag 1 beschreven, een *trade-off* is tussen voordelen (wat de consument krijgt) en kosten (wat de consument moet opgeven) (Leroi-Werelds, 2019; Smith & Colgate, 2007). Daarnaast kunnen we klanttevredenheid definiëren "als een algemene evaluatie op basis van de totale aankoop- en consumptie-ervaring met het goed of dienst in de loop van de tijd", terwijl klantloyaliteit gezien wordt "als het gedrag van een individu om een organisatie te observeren" (Al-Shidhani & Tumati, 2021).

Zoals eerder aangehaald heeft de ervaring een direct effect op klantwaarde. Maar, de kwaliteit van de ervaring heeft ook een significant effect op de tevredenheid en bijgevolg op de klantloyaliteit (Kusumawati & Rahayu, 2020; Human et al., 2020). Wanneer de voordelen dus hoger zijn dan wat de consument verwacht van een waarde aspect bij het product of de dienst, zal dit leiden tot tevredenheid, en hoe hoger die tevredenheid, hoe meer de loyaliteit zal toenemen (Kusumawati & Rahayu, 2020).

We kunnen dus concluderen dat klantloyaliteit wordt bepaald door de klanttevredenheid, en dat klanttevredenheid wordt bepaald door klantwaarde. Met andere woorden: klantwaarde is een antecedent van tevredenheid en loyaliteit. Zij zijn op hun beurt de hoofddeterminanten voor een lange termijn winst voor de onderneming. Klantwaarde en klanttevredenheid kunnen namelijk leiden tot her aankoopintenties en mond-tot-mond reclame (figuur 6) (Leroi-Werelds, 2013).



Figuur 6: Structurele model klantwaarde, klanttevredenheid, her aankoopintenties & mond-tot-mondreclame (Leroi-Wereld, 2013)

### 3.4.2 Klanttevredenheid

Een algemene tevredenheid ontstaat als reactie op evaluaties van één of meer gebruikservaringen (Woodruff, 1997). Men gaat ervan uit dat de consument een product of dienst kan evalueren en dat dat resultaat vervolgens wordt vergeleken met de vooropgestelde verwachtingen (Ozkan et al., 2020). Wanneer het product of de dienst aan de verwachtingen voldoet, of zelfs overtreft, kan men spreken over tevredenheid.

Wanneer de consument een evaluatie maakt, zal hij eerst de gewenste waarde bepalen. Die bestaat uit vroegere en huidige ervaringen en bevat een aantal voorkeuren voor dimensies zoals de attributen, de prestaties ervan en de gevolgen verbonden aan de doelstelling van het gebruik van het product of de dienst (Woodruff, 1997). Dit slaat bijgevolg op het construct 'klantwaarde' die hierboven grondig besproken is. Die gewenste waarde zal op zijn beurt het vergelijkingspunt vormen om te bepalen of het product of de dienst in realiteit beter, even goed of slechter presteert. Wanneer het product even goed of zelfs beter scoort, zal de consument tevreden zijn. De ontvangen of waargenomen waarde kan dus direct leiden tot tevredenheid (Woodruff, 1997). Hoe hoger de waargenomen waarde, hoe hoger de tevredenheid, en bijgevolg hoe hoger de aankoopintenties (Ozkan et al., 2020).

In een B2B-setting heeft tevredenheid zowel economische en niet-economische dimensies (Sales-Vivó et al., 2020). Economische tevredenheid gaat over de positieve beoordeling die de consument maakt van de verkregen economische voordelen. Dit kan gaan over omzet, verkoop, marges of kortingen. Niet-economische tevredenheid wordt gezien als de positieve beoordeling die de consument maakt over de interacties tussen de partijen. Het gaat dus over psychosociale aspecten van een interactie zoals de communicatie, de omgangsvorm of de goede behandeling (Sales-Vivó et al., 2020).

Daarnaast zijn tevreden klanten prijsongevoeliger, geneigd om extra producten uit te testen en minder beïnvloedbaar door de concurrenten (Human et al., 2020). Echter zitten we vandaag in een sterk concurrerende markt waarin bedrijven zich ook bezig moeten houden met het gedrag na de aankoop. Het louter tevredenstellen van een consument is namelijk niet altijd voldoende om de consument te binden met een onderneming en zo loyaliteit op te bouwen (Tam, 2004). Volgens Tam (2004) hebben studies aangetoond dat zelfs tevreden klanten toch soms een neiging vertonen om over te schakelen naar een concurrent.

Uit bovenstaande analyse komt naar voren dat klantwaarde een verband heeft met de klanttevredenheid. Bijgevolg wordt verwacht dat wanneer een horecagroothandel goed scoort op de verschillende aspecten van klantwaarde, dat de klant ook tevreden zal zijn. Hieruit volgt de eerste algemene hypothese:

***H<sub>1</sub>: Er is een positief verband tussen klantwaarde en klanttevredenheid***

In hoofdstuk 4 'Empirische studie' worden de dimensies van klantwaarde voor een horecagroothandel verder onderzocht en wordt bovenstaande hypothese verder gespecificeerd.

### 3.4.3 Klantloyaliteit

Volgens Human et al. (2020) zou een tevreden klant een sterke relatie opbouwen met de verkoper van het product of de dienst. Dit zou op zijn beurt leiden tot een langdurige relatie door klantenbinding (klantloyaliteit). We kunnen dus stellen dat positieve ervaringen leiden tot klantwaarde. Klantwaarde zal bijgevolg leiden tot tevredenheid en dit is gecorreleerd is met klantloyaliteit (Human et al., 2020).

Loyaliteit wordt gedefinieerd als "een sterke verbintenis van klanten om een product of dienst aan te kopen ondanks de beschikbaarheid van overvloedige opties op de markt" (Ozkan et al., 2020). Daarnaast leidt loyaliteit tot mond-tot-mondreclame en wordt het gezien als zowel een houding als een gedrag. Daarom kunnen we stellen dat klantloyaliteit bestaat uit twee dimensies: attitudinale loyaliteit (wat de consument voelt) en gedragsloyaliteit (wat de consument doet) (Ozkan et al., 2020). Met attitudinale loyaliteit wordt een loyaliteit bedoeld waarbij de consument door een emotionele en psychologische wens aan een heraanloop wil doen. De gedragsloyaliteit positioneert loyaliteit als een drang om de onderneming aan anderen aan te bevelen en de producten of diensten te blijven gebruiken in de toekomst (Ozkan et al., 2020).

Volgens Ozkan et al. (2020) zijn naast tevredenheid volgende zaken belangrijk bij het vergroten van gedragsloyaliteit: kwaliteitsverhoging, tevredenheid, bedrijfsimago en -reputatie, waargenomen waarde en andere ervaringselementen. Het imago en de reputatie van de onderneming zijn externe percepties en zijn dus zeer belangrijk. Het vertrouwen (of het gebrek ervan) gebaseerd op het feit dat de onderneming doet wat hij belooft, vormt de reputatie (Ozkan et al., 2020). Wanneer men over goede reputatie beschikt, kan men een bepaalde marktpositie behouden of verbeteren (Ozkan et al., 2020). Volgens Ryan et al. (1999) is de reputatie de sterkste motor van klantloyaliteit. Het imago is een onderdeel van de reputatie en kan gezien worden als een portret dat de onderneming creëert in de geest van de consument. Het is dus het resultaat van gevoelens, overtuigingen, ervaringen, indrukken en kennis die de consument heeft over de onderneming. Bovendien wordt aangetoond dat klanttevredenheid en kwaliteitsvolle producten en diensten een direct effect hebben op de waargenomen waarde, het bedrijfsimago en -reputatie (Ozkan et al., 2020). Dit komt omdat een consument de neiging zal hebben om de kwaliteitsvolle dienst of product opnieuw aan te kopen wanneer hij of zij er tevreden over is. Een tevreden klant is namelijk (vaak) een terugkerende klant (Human et al., 2020). Daarnaast zal de consument het product of de dienst sneller aanraden bij vrienden of kennissen wanneer hij of zij oprecht tevreden is. Dit komt omdat de consument zelf zijn reputatie op het spel zet bij het aanbevelen van bepaalde producten of diensten: de vrienden en kennissen vertrouwen erop dat de informatie die gegeven wordt door de persoon correct is (Human et al., 2020). Het feit dat een loyale klant aan mond-tot-mond reclame doet is enorm gunstig voor een onderneming, gezien een potentiële consument sneller informatie zal aannemen van een andere consument dan van de onderneming zelf (Human et al., 2020). Natuurlijk zal dit enkel winstgevend zijn wanneer de mond-tot-mond reclame positief is.

Op basis van bovenstaande literatuur wordt verwacht dat wanneer een klant tevreden is, dat hij of zij ook lokaal is ten opzichte van het bedrijf. Hieruit ontstaat een tweede hypothese:

***H<sub>2</sub>: Er is een positief verband tussen tevredenheid en loyaliteit***

Bovendien wordt loyaliteit onrechtstreeks ook gestimuleerd door het leveren van superieure klantwaarde. Dit wordt bevestigd in een onderzoek van Bain & Company (naar voren gebracht door de Harvard Business Review) door de Net Promotor Scores (NPS). In dit onderzoek werd in eerste instantie gevraagd aan consumenten om elementen een score te geven van 0 (biedt een heel lage waarde) tot 10 (biedt een heel hoge waarde) in functie dat ze waarde bieden. Daarna werd bij diezelfde klanten een NPS afgenomen. Uit deze analyse blijkt dat de waarschijnlijkheid dat een klant een onderneming zal aanbevelen positief correleert met het aantal elementen die een hoge waarde bieden. Bovendien kwam uit het onderzoek naar voren dat slechts drie van de top tien factoren voor B2B-klantwaarde en -loyaliteit in het rationele-aspect van een aankoop vallen. De overige zeven factoren zijn subjectiever en emotioneler (Almquist, 2018).

Een goede strategie om de loyaliteit te vergroten is het gebruik maken van loyaliteitsprogramma's (Human et al., 2020). Dit kan gedefinieerd worden als "een marketingprogramma dat ontwikkeld is om klantloyaliteit op te bouwen door het aanbieden van prikkels" (Hwang & Choi, 2020). Ondernemingen implementeren loyaliteitsprogramma's in hoop om gewoontecconsumptie te creëren, de aankoopintensiteit te verhogen en de loyaliteit te vergroten (Hwang & Choi, 2020). Het maakt gebruik van geïntegreerde systemen van gepersonaliseerde marketingactiviteiten en -communicatie die tastbare beloningen (kortingen, vouchers of geschenken) of ontastbare beloningen (gepersonaliseerde service, status of informatie) aanbieden (Kim et al., 2013). Een strategie die een onderneming bijvoorbeeld kan toepassen is een onderscheid maken tussen de best presterende consumenten (op basis van verkoopvolume) en de rest van het consumentenbestand. Op basis hiervan zal bepaald worden welke soort consument welk loyaliteitsprogramma krijgt.

### 3.5 Klantwaarde voor een *one stop* horecagroothandel, zoals teruggevonden in de literatuur

Bij het onderzoeken van klantwaarde, -tevredenheid en -loyaliteit binnen een *one stop* horecagroothandel, is het belangrijk om de belangrijkste troeven van dit concept toe te lichten.

Aangezien een *one stop* horecagroothandel alle benodigdheden voor een horeca uitbater concentreert in slechts één winkel, zorgt dit voor besparing van inspanning en tijd voor de consument. Hij of zij moet zich namelijk maar naar één locatie verplaatsen om daar alle benodigdheden terug te vinden. Deze voordelen zijn zelfs zo substantieel, dat vele consumenten de mogelijkheid van *one stop shopping* twee keer zo belangrijk vinden bij de keuze van handelaar dan andere factoren (Baye et al., 2018). Met andere woorden kan gezegd worden dat dit een basisbehoefte is die aanwezig moet zijn. De reden hiervoor is dat consumenten steeds minder en minder tijd hebben om te winkelen (Reimers & Clulow, 2009). Daarnaast zijn consumenten ook minder flexibel tijdens de kostbare tijd die ze gepland hebben om te shoppen: tijdsperiodes die een consument gebruikt om te winkelen, zijn vaak deel van een timemanagement en routine. Daarom wil de consument niet afwijken van deze planning, waardoor er minder flexibiliteit is (Reimers & Clulow, 2009).

Verder vormt het feit dat er geen levertermijn is, een ander voordeel bij een horecagroothandel: de consument neemt alle aangekochte producten meteen mee naar huis. Dit is een zeer belangrijk voordeel, aangezien de levertijd een hoofdfactor is bij de aankoopbeslissing van de consument (Marino et al., 2018). Bijgevolg hebben wachttijden een grote impact op de klanttevredenheid (Marino et al., 2018).

Andere zaken, naast *one stop shopping* en levertijd, die van belang zijn bij een horecagroothandel zijn de openingsuren en de winkelomgeving (Reimers & Clulow, 2009). Doordat de werkuren zo gefragmenteerd zijn doorheen de samenleving, is het belang van openingsuren toegenomen. Verschillende groepen consumenten werken op andere tijdstippen ten opzichte van elkaar. Ze willen winkelen wanneer het hen uitkomt. Daardoor is de nood aan 24/7 openingsuren toegenomen (Reimers & Clulow, 2009). Tevens speelt de winkelomgeving een grote rol. Door een aangename omgeving kunnen consumenten aangemoedigd worden om te ontspannen en te genieten van de ervaring zelf (Reimers & Clulow, 2009). Een winkelomgeving die aangepast is aan de lokale atmosfeer en cultuur, maar waar ook veel natuurlijke elementen en daglicht aanwezig is, zal een positieve invloed hebben op de ervaring (Reimers & Clulow, 2009). Een aangename winkelomgeving is zelfs één van de belangrijke elementen die de winkeluitgaven van de consument beïnvloedt. Hoe aangenamer de omgeving, hoe meer tevreden de consument is, en bijgevolg hoe meer de consument uitgeeft (Reimers & Clulow 2009).

Elk van deze factoren dient in combinatie gezien te worden. Dit zijn belangrijke factoren, maar daarnaast zijn er, zoals onder andere aangehaald in bovenstaande paragrafen, nog vele anderen die zeer consument specifiek zijn.

## 4 Empirische studie

Uit studies blijkt dat er zeer weinig instrumenten en methodes zijn voor het meten van waarde in een B2B-context (Mencarelli et al., 2015). Bovendien zijn de bestaande instrumenten onvoldoende gedetailleerd.

Echter, het is duidelijk dat ook in de B2B-context waarde als een multidimensionaal construct gezien kan worden dat bestaat uit zowel voordelen als opofferingen, tastbare en ontastbare dimensies en potentieel verschillende utilitaire en niet-utilitaire bronnen van waardering (Mencarelli et al., 2015). Zoals eerder vermeldt zijn de gevonden meetmodellen opgesteld en toegepast in een B2C-setting. Maar, wanneer rekening wordt gehouden met de kenmerken van een B2B-transactie kunnen sommige modellen getransponeerd worden naar een B2B-context (Mencarelli et al., 2015). Bijgevolg en zoals aangehaald in de literatuurstudie, is dit onderzoek gebaseerd op de B2C waarde typologie van Holbrook. Coutelle-Brillet, Riviere & Des Garets (2014) hebben namelijk bewezen dat Holbrook's typologie ook kan gebruikt worden in een B2B-setting. Bovendien zijn de dimensies van Holbrook volgens Candi & Kahn (2016) ook van cruciale waarde om de klantwaarde binnen een B2B-setting te meten. Dit gaat dan vooral over de efficiëntie, functionele en sociale waarde.

Volgens Holbrook bestaat klantwaarde uit twee hoofddimensies: extrinsiek en intrinsiek enerzijds en zelf-georiënteerd en anders-georiënteerd anderzijds. Deze twee dimensies vormen de basis voor vijf types klantwaarde: efficiëntiewaarde, functionele waarde, emotionele waarde, sociale waarde en ethische waarde.

Tabel 4: Holbrook's dimensies

	Extrinsiek	Intrinsiek
Zelf-georiënteerd	<p><b>Functionele waarde</b> = Kwaliteit en prestaties: betrouwbaarheid en duurzaamheid → Slaat op het feit dat een bepaald product of dienst het vermogen heeft om het verwachte doel te behalen.</p> <p><b>Efficiëntiewaarde</b> = Monetaire en niet-monetaire kosten: geld, tijd en energie → Vergelijking tussen wat de consument krijgt en wat hij/zij opgeeft (tijd, geld, inspanning)</p>	<p><b>Emotionele waarde</b> = Gevoelens en emotionele staat die een product of dienst opwekt: plezier, zelfwaardering en relationele voordelen</p>
Anders-georiënteerd	<p><b>Sociale waarde</b> = Het opbouwen van een imago ten opzichte van anderen</p>	<p><b>Ethische waarde</b> = Impact op de maatschappij, gebaseerd op deugzaamheid, rechtvaardigheid en moraliteit</p>



## 4.1 Vragenlijst en methode

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen is het de bedoeling dat eerst wordt gemeten wat de klantwaarde is en in welke mate ze tevreden zijn over hoe METRO deze klantwaarden invult. Daarna is het de bedoeling dat nagegaan wordt of de scores op de klantwaarden een invloed hebben op de algemene tevredenheid van METRO. In een laatste fase wordt onderzoek of die algemene tevredenheid een verband heeft met de loyaliteit. Dit wordt later toegelicht aan de hand van een conceptueel kader (figuur 7, pagina 33).

Om dit onderzoek uit te voeren is dus eerst nagegaan waar een METRO-klant waarde aan hecht. Op basis van bestaand onderzoek bij METRO zijn een aantal zaken naar voren gekomen die van belang zijn voor een METRO-klant en bijgevolg waarde leveren. Deze data kwam tot stand aan de hand van NPS-scores, vragenlijsten over de tevredenheid van bepaalde aspecten en feedback van consumenten. Uit de analyse blijkt dat het personeel één van de kernwaardepunten is: het personeel moet vriendelijk, behulpzaam en vakkundig zijn. Daarnaast geeft het bestaand onderzoek duidelijk aan dat de klant er waarde aan hecht om geïnspireerd te worden en om op de hoogte gebracht te worden van de nieuwste trends. Verder speelt de kwaliteit en het prijsniveau van het assortiment een grote rol. Bovendien hechten ze ook veel belang aan efficiëntie. Dit in de vorm van het snel terugvinden van alle producten onder één dak, het snel kunnen afrekenen aan de kassa, maar ook efficiëntieoplossingen die METRO biedt voor de klant zijn eigen onderneming.

Om klantwaarde te onderzoeken werd, zoals eerder aangegeven, gebruik gemaakt van de waardedimensies van Holbrook: functionele, efficiëntie, emotionele, sociale en ethische dimensie. De gegevens die naar voren kwamen in het bestaand onderzoek werden toegepast op deze dimensies. Er zijn bijgevolg vijf factoren van METRO zijn dienstverlening en producten opgesteld die een invloed hebben op klantwaarde: het assortiment, het personeel, het aankoopproces, de beleving en het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor het assortiment zijn de dimensies 'functionele waarde' en 'efficiëntiewaarde' gemeten. Voor het personeel is er enkel gebruik gemaakt van de functionele waarde. Verder bestond de factor 'aankoopproces' uit de efficiëntiedimensie. Deze werd opgesplitst in drie delen: het METRO-bezoek, het afrekenen aan de kassa en de producten van METRO. Verder werd er voor de factor 'beleving' een emotionele- en functionele dimensie gebruikt. Tot slot werd het maatschappelijk verantwoord aankopen gemeten door de ethische dimensie.

Voor enkele waardedimensies is onder andere gebruik gemaakt van vooraf opgestelde schalen. Zo is er voor de functionele waarde een schaal van Sweeney & Soutar (2001) gebruikt. Voor de efficiëntiewaarde te bepalen werden de vragen gebaseerd op de schaal van Ruiz et al. (2008). Voor de overige dimensies werd geen schaal teruggevonden, bijgevolg zijn de vragen gebaseerd op het bestaand onderzoek van METRO. Verder zijn er ook een aantal beschrijvende vragen gesteld om de steekproef te identificeren. Dit gaat over vragen rond de sector waarin men actief is, het aantal jaren klant men is en welke producten men aankoopt.

In een tweede fase van het empirisch onderzoek werd per factor de tevredenheid gemeten. Zo werd bijvoorbeeld aan de factor 'assortiment' de vraag 'Geef een cijfer van 1 tot 10 dat jouw tevredenheid weergeeft met het assortiment van METRO' toegevoegd.

Tot slot werd er een algemene tevredenheidsscore gemeten en werden enkele vragen gesteld in functie van de loyaliteit. Ook voor loyaliteit zijn er op voorhand vastgelegde schalen toegepast (Leroi-Werelds et al., 2014).

#### 4.1.1 Codeboek

In onderstaande tabel worden de vragen per factor, de vragen voor de tevredenheid per factor, de vraag voor de algemene tevredenheid en de vragen voor de loyaliteit weergegeven die het mogelijk maken om deze verschillende concepten te meten. Belangrijk om te weten is dat vraag 15, 16 en 17 niet opgenomen worden in dit onderzoek. Dit zijn vragen die METRO zelf heeft gesteld, maar zijn niet relevant voor het bepalen van de klantwaarde, -tevredenheid en -loyaliteit van dit onderzoek. Daarom worden deze ook niet vermeld in de tabel (tabel 5).

Er is bij de meeste vragen een 7-punt Likertschaal gebruikt. Hierbij moeten de respondenten een antwoord geven op een beperkt aantal categorieën, waarbij 1 staat voor 'volledig oneens' en 7 voor 'volledig eens'. De antwoorden worden bijgevolg opgeslagen in de vorm van een cijfer. Deze vragen hebben een interval als meetniveau. Dit omdat de schaal zich gedraagt als een wiskundig interval en de afstand tussen de antwoorden gelijk en gekend is. Er kan bijgevolg gerekend worden met de antwoorden: gemiddelden nemen, antwoorden optellen, enzovoort.

Tabel 5: Codeboek

Codeboek						
	Vraag nummer	Vraag	Code	Dimensie	Meet niveau	
Assortiment	V1	A	Het assortiment van METRO beantwoordt aan mijn kwaliteitseisen. <b>= A.Kwaliteit</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Functioneel	Interval
		B	Het assortiment van METRO is voldoende uitgebreid. <b>= A.Omvang</b>		Functioneel	Interval
		C	Het assortiment van METRO speelt in op nieuwe trends. <b>= A.Trends</b>		Functioneel	Interval
		D	Het assortiment van METRO wordt aan competitieve prijzen aangeboden. <b>= A.Prijzen</b>		Efficiënt	Interval
		E	Het assortiment van METRO laat me toe om aan de verwachtingen van mijn klanten te voldoen. <b>= A.Verwachtingen</b>		Functioneel	Interval
	V2		Duidt aan op een schaal van 1 tot 10 hoe tevreden je bent met het assortiment van METRO <b>= A.Tevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden		Interval

Personeel	V3	A	Het METRO personeel is behulpzaam. = <b>P.Behulpzaam</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Functioneel	Interval
		B	Het METRO personeel is vakkundig = <b>P.Vakkundig</b>		Functioneel	Interval
		C	Het METRO personeel is beschikbaar (er is voldoende personeel in de winkel die ik kan aanspreken) = <b>P.Beschikbaar</b>		Functioneel	Interval
	V4		Duidt aan op een schaal van 1 tot 10 hoe tevreden je bent met het personeel van METRO = <b>P.Tevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden		Interval
Aankoopproces 1	V5	A	Een winkelbezoek bij METRO vergt weinig inspanning. = <b>AP1.Inspanning</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Efficiënt	Interval
		B	Een winkelbezoek bij METRO bespaart mij tijd. = <b>AP1.Tijd</b>		Efficiënt	Interval
Aankoopproces 2	V6		Het afrekenen aan de kassa verloopt vlot en efficiënt. = <b>AP2.Kassa</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Efficiënt	Interval
Aankoopproces 3	V7	A	De producten van METRO zijn steeds voorradig. = <b>AP3.Voorraad</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Efficiënt	Interval
		B	De producten van METRO zijn makkelijk terug te vinden in de winkel. = <b>AP3.Vindbaarheid</b>		Efficiënt	Interval
Aankoopproces	V8		Duidt aan op een schaal van 1 tot 10 hoe tevreden je bent in welke mate je efficiënt kan aankopen bij METRO. = <b>AP.Tevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden		Interval
Beleving	V9	A	Een METRO bezoek is een aangename beleving. = <b>B.Beleving</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Emotioneel	Interval
		B	Ik voel mij een gewaardeerde klant. = <b>B.Waardering</b>		Emotioneel	Interval
		C	Het personeel benadert mij op een persoonlijke en aangepaste manier. = <b>B.BenaderingPersoneel</b>		Emotioneel	Interval
		D	Tijdens een METRO bezoek wordt ik geïnspireerd. = <b>B.Inspiratie</b>		Functioneel	Interval

Beleving	V10		Duidt aan op een schaal van 1 tot 10 dat jouw tevredenheid weergeeft over je belevenis bij METRO. = <b>B.Tevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden		Interval
Maatsch. verantwoord ondernemen	V11	A	METRO biedt voldoende lokale producten aan. = <b>MVO.Lokaal</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Ethisch	Interval
		B	METRO biedt voldoende fair-trade producten aan. = <b>MVO.Fairtrade</b>		Ethisch	Interval
		C	Wanneer ik producten van METRO gebruik, vertrouw ik erop dat ze maatschappelijk verantwoord zijn. = <b>MVO.MVO</b>		Ethisch	Interval
Maatsch. verantwoord ondernemen	V12		Duidt aan op een schaal van 1 tot 10 hoe tevreden je bent met het maatschappelijk verantwoord ondernemen van METRO. = <b>MVO.Tevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden		Interval
Tevredenheid	V13		Geef op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 10 (zeer tevreden) aan in hoeverre je, over het algemeen, tevreden bent bij METRO. = <b>AlgemeneTevredenheid</b>	1: Uitermate ontevreden 2: Zeer ontevreden 3: Vrij ontevreden 4: Ontevreden 5: Beetje ontevreden 6: Beetje tevreden 7: Tevreden 8: Vrij tevreden 9: Zeer tevreden 10: Uitermate tevreden	Algemene tevredenheid	Interval
Loyaliteit	V14	A	Het is waarschijnlijk dat ik positief praat over METRO. = <b>L.PositiefWOM</b>	1: Volledig oneens 2: Vrij tot zeer oneens 3: Oneens 4: Neutraal 5: Eens 6: Vrij tot zeer eens 7: Volledig eens	Loyaliteit	Interval
		B	Het is waarschijnlijk dat ik METRO zal aanraden bij collega's. = <b>L.Aanraden</b>		Loyaliteit	Interval
		C	Het is waarschijnlijk dat METRO mijn voorkeur krijgt voor mijn aankopen. = <b>L.Voorkeur</b>		Loyaliteit	Interval
		D	Het is waarschijnlijk dat ik mijn volgende aankopen bij METRO doe. = <b>L.Heraankoop</b>		Loyaliteit	Interval
Beschrijvende vragen	V18		Wat is jouw geslacht? = <b>Geslacht</b>	1: Man 2: Vrouw 3: X		Nominaal
	V19		Hoelang ben je al klant bij METRO? = <b>AantalJarenMetroKlant</b>	1: < 1 jaar 2: 1 jaar tot 2 jaar 3: 3 jaar tot 4 jaar 4: > 5 jaar		Ordinaal
	V20		In welk branche ben je actief? = <b>Branche.</b>	1: Drinkensector 2: Snackbar, lunchroom of ijssalon 3: Restaurantsector 4: Hotelsector 5: Traiteur/Catering 6: Geen van bovenstaande		Nominaal

Beschrijvende vragen	V21	Hoe vaak koop je aan bij METRO? = <b>Aankoop</b> schema	1: Eén keer per week 2: Meerdere keren per week 3: Eén keer per maand 4: Meerdere keren per maand 5: Jaarlijks 6: Geen van bovenstaande		Ordinaal
	V22	Wat koop je vaak aan bij METRO? = <b>Type</b> Producten.	1: Vis 2: Vlees 3: Groenten/Fruit 4: Zuivel 5: Droge voeding 6: Drank 7: Interieur 8: Hygiënische- en onderhoudsproducten 9: Kookbenodigdheden 10: Geen van bovenstaande		Nominaal
	V23	Wil je nog iets kwijt dat voor jou belangrijk is met betrekking tot METRO? Schrijf dan hieronder jouw antwoord. = <b>Advies</b>			Open vraag

#### 4.1.2 Conceptueel model

Binnen deze sectie worden de verwachte oorzaak-gevolgrelaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen voorgesteld.

Er wordt verwacht dat elke factor (per dimensie) een invloed heeft op de tevredenheid per factor. Bijgevolg wordt verwacht dat die tevredenheid een invloed zal hebben op de algemene tevredenheid. De loyaliteit zal dan, naar verwachting, op zijn beurt beïnvloed worden door de algemene tevredenheidsscore van METRO.

Wanneer er dieper wordt ingegaan op het onderzoek model, kan gesteld worden dat er bijkomende hypothesen naar voren komen. Zo zal de eerste algemene hypothese (H1) enkele varianten krijgen. De tevredenheid wordt namelijk volgens H1 beïnvloed door klantwaarde. Echter, uit de analyse blijkt dat klantwaarde wordt beïnvloed door verschillende factoren zoals het assortiment en het aankoopproces. Elke factor wordt gemeten op basis van één of meerdere dimensies van Holbrook. Daarom komen er zes varianten op hypothese 1:

- H<sub>1a</sub> : Er is statistisch gezien een positief verband tussen het assortiment Functionele dimensie en assortiment Efficiëntie dimensie enerzijds en de tevredenheid van het assortiment anderzijds
- H<sub>1b</sub> : Er is statistisch gezien een positief verband tussen het personeel Functionele dimensie en de tevredenheid van het personeel
- H<sub>1c</sub> : Er is statistisch gezien een positief verband tussen het aankoopproces 1Efficiëntie dimensie, aankoopproces 2Efficiëntie dimensie en aankoopproces 3Efficiëntie dimensie enerzijds en de tevredenheid van het aankoopproces anderzijds
- H<sub>1d</sub> : Er is statistisch gezien een positief verband tussen de beleving Functionele dimensie en beleving Emotionele dimensie enerzijds en de tevredenheid van de beleving anderzijds

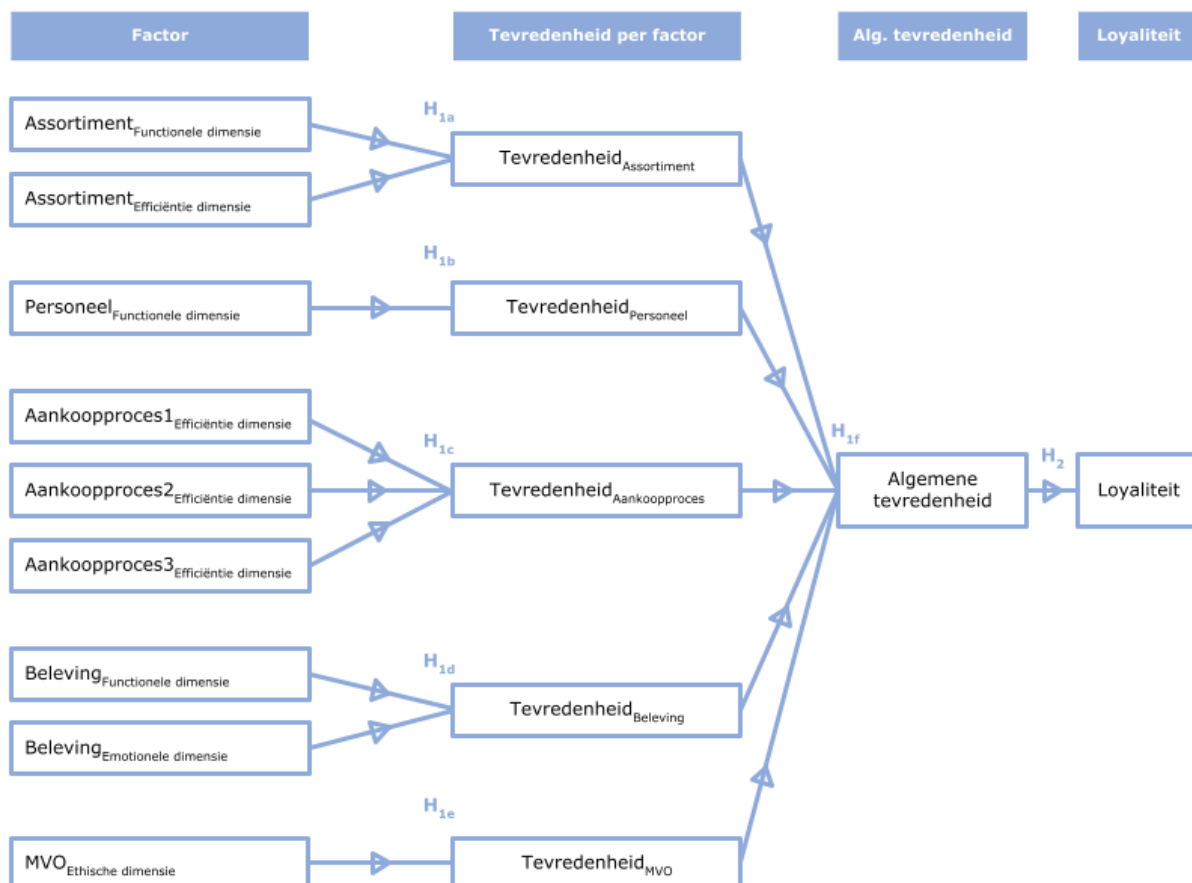
$H_{1e}$  : Er is statistisch gezien een positief verband tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen Ethische dimensie en de tevredenheid van het maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wanneer we de individuele score op tevredenheid per factor willen aftoetsen ten opzichte van de algemene tevredenheid, komt volgende hypothese naar boven:

$H_{1f}$  : Er is statistisch gezien een positief verband tussen de tevredenheid van het assortiment, personeel, aankoopproces, beleving en het maatschappelijk verantwoord ondernemen enerzijds en de algemene tevredenheid anderzijds

Ten slotte wordt verwacht, zoals hypothese 2 aangaf, dat de algemene tevredenheid een invloed heeft op de loyaliteit. Daardoor wordt hiertussen een positief verband verwacht (zie hypothese 2).

In onderstaand conceptueel kader worden de verschillende hypothesen weergegeven.



Figuur 7: Conceptueel kader

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat de sociale waarde niet wordt opgenomen. Dit omwille van de lengte van de vragenlijst en de irrelevantie voor de METRO-klant. Het managementteam van METRO gaf aan dat dit moeilijk te bevragen viel, waardoor beslist werd deze dimensie niet te onderzoeken.

### 4.1.3 Equaties

Om bovenstaand conceptueel kader en bijbehorende hypothesen te testen, zijn een aantal equaties naar voren gekomen. Aan de linkerkant staat steeds de afhankelijke variabele en aan de rechterkant worden de onafhankelijke variabelen weergegeven. Hier wordt ook een foutenmarge aan toegevoegd.

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Assortiment}} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Assortiment}_{\text{Functionele dimensie}}) + \beta_2 (\text{Assortiment}_{\text{Efficiëntie dimensie}}) + \varepsilon$$

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Personeel}} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Personeel}_{\text{Functionele dimensie}}) + \varepsilon$$

$$\begin{aligned} \text{Tevredenheid}_{\text{Aankoopproces}} = & \beta_0 + \beta_1 (\text{Aankoopproces1}_{\text{Efficiëntie dimensie}}) + \beta_2 \\ & (\text{Aankoopproces2}_{\text{Efficiëntie dimensie}}) + \beta_3 (\text{Aankoopproces3}_{\text{Efficiëntie dimensie}}) + \varepsilon \end{aligned}$$

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Beleving}} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Beleving}_{\text{Functionele dimensie}}) + \beta_2 (\text{Beleving}_{\text{Emotionele dimensie}}) + \varepsilon$$

$$\text{Tevredenheid}_{\text{MVO}} = \beta_0 + \beta_1 (\text{MVO}_{\text{Ethische dimensie}}) + \varepsilon$$

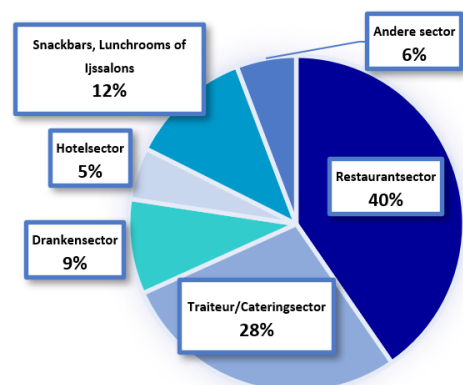
$$\begin{aligned} \text{Algemene tevredenheid} = & \beta_0 + \beta_1 (\text{Tevredenheid}_{\text{Assortiment}}) + \beta_2 (\text{Tevredenheid}_{\text{Personeel}}) + \beta_3 \\ & (\text{Tevredenheid}_{\text{Aankoopproces}}) + \beta_4 (\text{Tevredenheid}_{\text{Beleving}}) + \beta_5 (\text{Tevredenheid}_{\text{MVO}}) + \varepsilon \end{aligned}$$

$$\text{Loyaliteit} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Algemene tevredenheid}) + \varepsilon$$

## 4.2 Beschrijving van de steekproef en empirisch model

### 4.2.1 Beschrijving van de steekproef

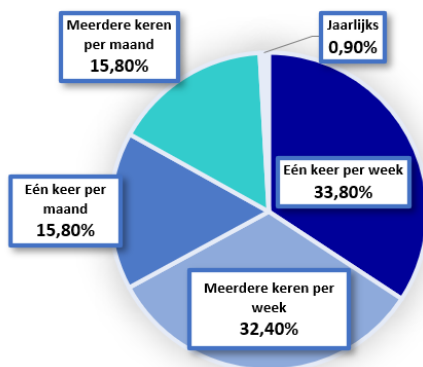
De steekproef van dit onderzoek bestaat uit 222 respondenten. Het gaat om METRO-consumenten die in 60,8% van de gevallen al langer dan vijf jaar klant zijn. 21,2% is drie tot vier jaar klant en 8,6% is minder dan één jaar klant bij METRO. De steekproef bestond uit 67,6% mannen en 31,5% vrouwen. 0,9% duidde 'X' aan. Van de 222 respondenten was 46% Franstalig en 54% Nederlandstalig. Het ging voornamelijk om horeca uitbaters uit de restaurantsector (47,7%) en traiteur/cateringsector (32,9%), maar ook de drankensector (10,8%), hotelsector (5,9%) en snackbars, lunchrooms of ijsalons (14%) waren vertegenwoordigd (figuur 8). 6,8% duidde aan dat geen enkele van bovenstaande sectoren paste bij hun beroepsactiviteit.



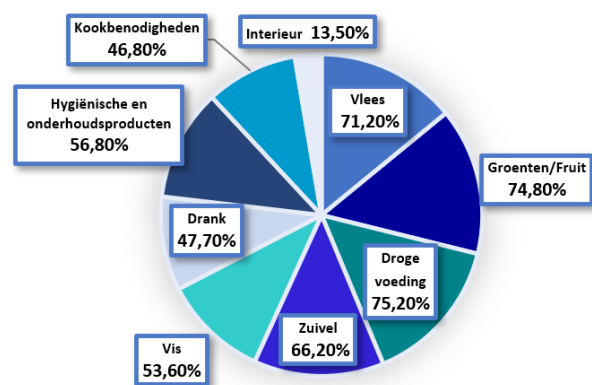
Figuur 8:  
Respondenten per sector, in percentage

Belangrijk om te vermelden is dat sommige respondenten te werk zijn in meerdere sectoren, vandaar dat de som van de percentages niet gelijk aan 100% is.

Het grootste aantal van de respondenten doen hun aankopen één keer (33,8%) of meerdere keren (32,4%) per week bij METRO. 15,8% van de respondenten doet hun aankopen één keer per maand en 15,8% doet dit meerdere keren per maand. Slechts 0,9% van de 222 respondenten doet zijn aankopen jaarlijks bij METRO (figuur 9). Wanneer de steekproef aankoopt bij METRO zal dit in de meeste gevallen over vlees (71,2%), groeten/fruit (74,8%), droge voeding (75,2%) en/of zuivel (66,2%) gaan. Maar ook vis (53,6%), drank (47,7%), hygiënische en onderhoudsproducten (56,8%), kookbenodigdheden (46,8%) en interieur (13,5%) worden vaak aangekocht door de 222 respondenten (figuur 10).



Figuur 9: Respondenten per aankoop schema, in percentage



Figuur 10: Respondenten per type producten, in percentage

#### 4.2.2 Beschrijving van het empirisch model

In een eerste fase van de analyse wordt aan beschrijvende statistiek gedaan. Zoals weergegeven in onderstaande tabel zijn er steeds 222 antwoorden gegeven per variabele. Dit komt overeen met het aantal respondenten.

##### 4.2.2.1 Beschrijving van de factoren van klantwaarde en loyaliteit

In onderstaande tabel (tabel 5) worden de belangrijkste frequenties van de factoren en loyaliteit weergegeven. De volledige tabel is terug te vinden in 7.1 Bijlage 1. Het is bijzonder dat de modus bij elke variabele gelijk of hoger is dan 5. Dit wil zeggen dat bij alle variabelen minstens een 5 (eens) het meeste werd beantwoord. Dit is een goede score. Wanneer er wordt gekeken naar de standaardafwijking ligt deze tussen 0,96 en 1,62. Dit is een relatief laag cijfer en geeft aan dat er weinig verschil is tussen de individuele antwoorden van de respondenten en het gemiddelde antwoord. Verder is het opvallend dat de variabelen A.Kwaliteit, A.Trends, B.Waardering, B.Inspiratie, L.PositieveWOM en L. Aanraden een minimum hebben van 2. Dit wil zeggen dat geen enkele respondent deze variabelen de laagste score van 1 (volledig oneens) heeft gegeven. Daarnaast is ook merkbaar dat elke variabele minstens één keer de maximale score van 7 (volledig eens) heeft gekregen. Verder worden ook de gemiddelden van de variabelen per dimensie en per tevredenheidsscore per dimensie weergegeven.



	A. Kwaliteit	A. Omvang	A. Trends	A. Prijzen	A. Verwachtingen	P. Behulpzaam	P. Vakkundig	P. Beschikbaar	AP1. Inspiratie	AP1. Tijd	AP2. Kassa	AP3. Voorraad
<i>Gemiddelde</i>	5,69	5,39	5,37	5,02	5,46	6,24	5,97	5,78	5,64	5,21	5,84	4,28
<i>Modus</i>	6	5	5	5	6	7	7	7	6	6	7	5
<i>Standaard deviatie</i>	1,11	1,25	1,13	1,37	1,24	1,12	1,22	1,36	1,16	1,42	1,17	1,62
<i>Minimum</i>	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Maximum</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	AP3. Vindbaarheid	B. Beleving	B. Waardering	B. Benadering Personeel	B. Inspiratie	MVO. Lokaal	MVO. Fairtrade	MVO. MVO	L. PositieWOM	L. Aanraden	L. Voorkeur	L. Heraankoop
<i>Gemiddelde</i>	5,39	5,65	5,83	5,86	5,09	4,69	4,70	5,09	5,98	5,94	5,38	5,69
<i>Modus</i>	6	6	6	7	6	5	5	5	6	7	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>
<i>Standaard deviatie</i>	1,21	1,07	1,15	1,25	1,38	1,35	1,34	1,32	0,96	1,03	1,42	1,30
<i>Minimum</i>	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1
<i>Maximum</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

a. Er bestaan meerdere modi. De kleinste waarde wordt getoond.

Tabel 5: SPSS output – Frequenties factoren en loyaliteit

#### 4.2.2.2 Beschrijving van de tevredenheidsscores per factor en de algemene tevredenheidsscore<sup>1</sup>

De tevredenheid werd gemeten op een schaal van 1 (uitermate ontevreden) tot 10 (uitermate tevreden). In onderstaande tabel (tabel 6) worden opnieuw de belangrijkste cijfers weergegeven. Hier wordt duidelijk dat de gemiddelde score steeds boven 7 ligt, behalve voor die van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De respondenten zijn het meest tevreden over het personeel van METRO. Verder is ook hier de standaardafwijking relatief laag waardoor de individuele scores op de 'tevredenheid per factor' en de algemene tevredenheid niet sterk verschillen van de gemiddelde scores. Verder is het minimum bij elke variabele 1 en het maximum 10. Dit wil zeggen dat voor elke 'tevredenheid per factor' er minstens 1 persoon de laagste score heeft gegeven en minstens 1 persoon de hoogste score.

Tabel 6: SPSS output – Frequenties Tevredenheidsscores per factor en de algemene tevredenheidsscore

	A. Tevredenheid	P. Tevredenheid	AP. Tevredenheid	B. Tevredenheid	MVO. Tevredenheid	Algemene Tevredenheid
<i>Gemiddelde</i>	7,50	8,19	7,05	7,39	6,62	7,73
<i>Modus</i>	8	10	7	8	7	8
<i>Standaarddeviatie</i>	1,61	1,82	1,67	1,69	1,82	1,46
<i>Minimum</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Maximum</i>	10	10	10	10	10	10

### 4.3 Het testen van het empirisch model

Om het empirische model te testen wordt gebruik gemaakt van regressieanalyses. Een regressieanalyse zorgt ervoor dat men het effect van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele kan verklaren. Er wordt onderzocht of er een samenhang is tussen twee variabelen, wat de verwachte verandering is van de afhankelijke variabele en wat de toekomstige waarde kan zijn.

Binnen dit onderzoek zal eerst van een aantal variabelen een ongewogen gemiddelde genomen worden, om zo een aantal variabelen samen te voegen tot één enkele variabele. Daarna wordt een

<sup>1</sup> Zie 7.1 Bijlage 2

enkelvoudige en/of meervoudige regressieanalyse toegepast om de hypothesen al dan niet te verwerpen.

#### 4.3.1 Ongewogen gemiddelde

Aangezien er voor de verschillende factoren per dimensie vaak meerdere vragen gesteld werden, is het nodig om de vragen voor elke factor (assortiment, personeel, enzovoort) per dimensie (functioneel, emotioneel, enzovoort) samen te voegen tot telkens één variabele. Op die manier krijgt men een totaalscore van een factor per dimensie.

Het samenvoegen vond plaats aan de hand van een ongewogen gemiddelde. Hierbij wordt dus geen rekening gehouden met de zwaarte van elk afzonderlijk getal, maar worden de getallen eenvoudigweg opgeteld en gedeeld door het aantal getallen in de reeks. Voor de functionele dimensie van het assortiment werden bijvoorbeeld vier vragen gesteld: A.Kwaliteit, A.Omvang, A.Trends, A.Verwachtingen. Om deze vier samen te voegen tot één variabele 'Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub>' werden de antwoorden per respondent opgeteld en gedeeld door vier. Zo bekomt een cijfer die een gemiddelde score geeft op de vier vragen.

Hieronder wordt weergegeven welke vragen per variabele werden samengevoegd:

Assortiment <sub>Functionele dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (A.Kwaliteit, A.Omvang, A.Trends, A.Verwachtingen)
Assortiment <sub>Efficiëntie dimensie</sub>	= A.Prijzen
Personeel <sub>Functionele dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (P.Behulpzaam, P.Vakkundig, P.Beschikbaar)
Aankoopproces1 <sub>Efficiëntie dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (AP1.Inspanning, AP1.Tijd)
Aankoopproces2 <sub>Efficiëntie dimensie</sub>	= AP2.Kassa
Aankoopproces3 <sub>Efficiëntie dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (AP3.Voorraad, AP3.Vindbaarheid)
Beleving <sub>Functionele dimensie</sub>	= B.Inspiratie
Beleving <sub>Emotionele dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (B.Beleving, B.Waardering, B.BenaderingPersoneel)
MVO <sub>Ethische dimensie</sub>	= GEMIDDELDE (MVO.Lokaal, MVO.FairTrade, MVO.MVO)
Loyaliteit	= GEMIDDELDE (L.PositiefWOM, L.Aanraden, L.Voorkeur, L.Heraankoop)

#### 4.3.2. Assumpties lineaire regressieanalyse

Om een regressieanalyse uit te voeren moeten er een aantal assumpties worden opgesteld. Een eerste assumptie is dat de grootte van de steekproef groter moet zijn dan  $50 + 8$  keer de onafhankelijke variabelen (Pallant, 2016). Aangezien de regressievergelijking met het meeste aantal onafhankelijke variabelen 5 variabelen bevat, wordt de formule als volgt ingevuld:  $50 + 8 \cdot 5 = 90$ . De grootte van de steekproef zou minstens 90 moeten bedragen om een regressieanalyse uit te voeren. De steekproef van dit onderzoek bedraagt 222 respondenten. Dit is bijgevolg ruim

voldoende, waardoor de resultaten van deze steekproef kunnen veralgemeend worden naar gelijkaardige steekproeven (Pallant, 2016). Verder moet het gaan om normale verdelingen. Er moet met andere woorden normaliteit aanwezig zijn in de data. Door een analyse van de beschrijvende statistiek, het aantal respondenten en de verdelingen<sup>2</sup>, in combinatie met een intervalmeetniveau, wordt aangetoond dat alle verdelingen min of meer normaal verdeeld zijn. Een regressievergelijking is namelijk vrij robuust. Bijgevolg is de eerste assumptie voor alle regressie nageleefd.

Een tweede assumptie is dat de varianties niet heterogeen zijn (homoscedasticiteit). Dit wil zeggen dat de variantie van de foutenterm gelijk moet zijn voor alle waarden van de onafhankelijke variabelen. Om deze assumptie te bevestigen moet gekeken worden naar een scatterplot waarbij op de y-as de afhankelijke variabele wordt afgebeeld en op de x-as de onafhankelijke variabelen. De puntenwolk moet een geheel vormen waarbij een bepaalde samenhang aanwezig is. Uit de analyses blijkt dat bij alle regressieanalyses aan deze assumptie is voldaan.

Een volgende assumptie is dat de regressievergelijking lineair is. Op basis van bestaand onderzoek, in combinatie met het analyseren van de partiële regressie grafieken<sup>3</sup>, gaan we ervan uit dat alle variabelen lineair zijn (Streukens & De Ruyter, 2004). Bijgevolg kan ook deze assumptie bevestigd worden voor de gehele studie.

Verder is de vierde assumptie dat de afhankelijke variabele afhangt van de onafhankelijke variabelen (exogeniteit). Indien dit niet zo zou zijn, en dus endogeniteit optreedt, kan het zijn dat de regressieanalyse foutieve conclusies trekt. Echter, of er sprake is van endogeniteit kan niet op basis van de data bepaald worden. Wanneer er kritisch wordt gekeken naar het conceptueel model (figuur 7, pagina 33) kan gesteld worden dat er geen variabelen ontbreken die een invloed hebben op zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen. Bijgevolg wordt ook deze assumptie nageleefd.

Tenslotte mag er geen sprake zijn van multicollineariteit. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen niet te sterk met elkaar mogen samenhangen. Om dit te bevestigen is gekeken naar Variation Inflation Factor (VIF) van de regressie (tabel 7). Dit geeft aan met welke factor de varianties van de andere voorspellers toenemen door een opname van de betreffende voorspeller in het model. Wanneer deze VIF-waarde onder 5 ligt, kan gezegd worden dat er geen sprake is van multicollineariteit. Net zoals de vorige assumpties is ook deze assumptie nageleefd voor alle modellen, zoals te zien in onderstaande tabel en in de bijlagen<sup>4</sup>. De hoogste VIF bedraagt slechts 3,598 en de laagste bedraagt 1.

Variance Inflation Factor	
	VIF
Assortiment.FunctioneleDimensie	1,559
Assortiment.EfficiëntieDimensie	1,559
Personeel.FunctioneleDimensie	1
Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	1,666
Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	1,317
Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie	1,635
Beleving.EmotioneleDimensie	1,699
Beleving.FunctioneleDimensie	1,699
MVO.EthischeDimensie	1
A.Tevredenheid	1,913
P.Tevredenheid	2,13
AP.Tevredenheid	2,419
B.Tevredenheid	3,598
MVO.Tevredenheid	1,748
AlgemeneTevredenheid	1

Tabel 7: Variance Inflation

<sup>2</sup> Zie 7.1 Bijlagen 3 en 4

<sup>3</sup> Zie 7.2 Bijlagen 6, 8, 11, 14, 16, 19 en 21

<sup>4</sup> Zie 7.2 Bijlagen 7, 9, 12, 15, 17, 20 en 22

### 4.3.3 Lineaire regressieanalyse van de dimensies op de tevredenheidsscores

#### 4.3.3.1 Tevredenheid van het assortiment

Om te kijken of er een relatie is tussen de tevredenheid van het assortiment en de functionele dimensie van het assortiment enerzijds en de efficiëntie dimensie van het assortiment anderzijds, wordt een meervoudige, lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Met andere woorden wordt getest of de uitkomst van  $Tevredenheid_{Assortiment}$  (afhankelijke variabele) kan voorspeld worden met de voorspellers  $Assortiment_{Functionele\ dimensie}$  en  $Assortiment_{Efficiëntie\ dimensie}$  (onafhankelijke variabelen). Hier wordt ook nog een foutenmarge  $\epsilon$  aan toegevoegd.

Allereerst wordt gekeken naar de determinatiecoëfficiënt  $R^2$ . Dit verklaart namelijk de variantie wanneer alle onafhankelijke variabelen in het model de afhankelijke variabele beïnvloeden.  $R^2$  zal een waarde aannemen tussen 0 en 1. In onderstaande tabel wordt duidelijk dat  $R^2$  van dit model 0,519 bedraagt. Dit wil zeggen dat 51,9% van de variantie in de afhankelijke variabele ( $Tevredenheid_{Assortiment}$ ) verklaard wordt door de variantie in de onafhankelijke variabelen ( $Assortiment_{Functionele\ dimensie}$  en  $Assortiment_{Efficiëntie\ dimensie}$ ). Hoe hoger de waarde, hoe beter de onafhankelijke waarden de afhankelijke waarde voorspellen. Echter, dit is relatief aangezien het zeldzaam is dat alle onafhankelijke variabelen een significant effect hebben op de afhankelijke variabele. Bovendien zal determinatiecoëfficiënt stijgen wanneer een extra onafhankelijke variabele wordt toegevoegd in het model, ook al heeft deze geen invloed op de voorspelling van de afhankelijke variabele. Daarom is het beter om een de 'Adjusted  $R^2$ ' te analyseren. Dit geeft een variantie weer die alleen wordt verklaard door onafhankelijke variabelen die in de realiteit effectief een effect hebben op de afhankelijke variabele. In dit model bedraagt deze 51,5%. Daarnaast moet ook rekening gehouden worden met de toetsingsgrootte in de onderstaande ANOVA-tabel. Dit rapporteert de variantieanalyse en toetst of het regressiemodel een significante proportie van de variantie verklaart. Dit zal enkel significant zijn als er minstens één onafhankelijke variabele van het model significant is. De F-ratio bedraagt 118,143 en is significant met een waarde  $<0,001$ . Dit geeft aan dat er minder dan 0,1% kans is dat de F-ratio van deze grootte voorkomt als de hypothese niet bevestigd kan worden. Er kan dus besloten worden dat de onafhankelijke variabelen een significante bijdrage leveren aan de fit van het model.

Tabel 8: Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid<sub>Assortiment</sub>'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
		,720 <sup>a</sup>	0,519	0,515	1,124
a. Voorspellers: (Constant), Assortiment.Efficiënt, Assortiment.Functioneel					
b. Afhankelijke variabele: A.Tevredenheid					
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	298,675	2	149,337	118,143	<,001 <sup>b</sup>
Residual	276,825	219	1,264		
Total	575,500	221			
a. Afhankelijke variabele: A.Tevredenheid					
b. Voorspellers: (Constant), Assortiment.Efficiënt, Assortiment.Functioneel					

Om te onderzoeken welke onafhankelijke variabele bijdragen aan de voorspelling van de tevredenheid van het assortiment, wordt de coëfficiëntentabel geraadpleegd. Onderstaande tabel geeft de belangrijkste cijfers weer, maar de volledige tabel kan teruggevonden worden in de

bijlagen<sup>5</sup>. Allereerst wordt gekeken naar het significantieniveau: beide variabelen zijn significant met een P-waarde lager dan 0,05. Bijgevolg dragen zowel Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub> als Assortiment<sub>Efficiëntie dimensie</sub> bij tot de verklaring van Tevredenheid<sub>Assortiment</sub>. Bovendien heeft die bijdrage een positief significant effect.

Om te bepalen welke variabele de grootste bijdrage leveren aan de afhankelijke variabelen, moeten de gestandaardiseerde coëfficiënten ( $\beta$ ) in acht genomen worden. De bijdrage van Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub> zal de grootste invloed hebben, aangezien die  $\beta$  het grootst is. Dit wil zeggen dat die variabele de tevredenheid van het assortiment het meest verklaard.

Tabel 9: Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid<sub>Assortiment</sub>'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Assortiment.FunctioneleDimensie	0,967	0,092	0,612	10,463	<,001
Assortiment.EfficiëntieDimensie	0,189	0,069	0,161	2,754	0,006

a. Afhankelijke variabele: A.Tevredenheid

De ongestandaardiseerde coëfficiënten dienen in acht genomen te worden om volgende equatie/regressievergelijking in te vullen:

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Assortiment}} = 1,246 + 0,967 * (\text{Assortiment}_{\text{Functionele dimensie}}) + 0,189 * (\text{Assortiment}_{\text{Efficiëntie dimensie}})$$

Door bovenstaande bevindingen samen te voegen, kan de eerste hypothese ( $H_{1a}$ : Er is statistisch gezien een positief verband tussen het assortiment<sub>Functionele dimensie</sub> en assortiment<sub>Efficiëntie dimensie</sub> en de tevredenheid van het assortiment) bevestigd worden bij een significantieniveau van 5%. Er kan dus met 95% zekerheid aangenomen worden dat de tevredenheid van het assortiment zal toenemen wanneer de consument vindt dat METRO goed scoort op de functionele en efficiëntiedimensie van het assortiment. Hierbij zal de functionele dimensie het hardst doorwegen.

#### 4.3.3.2 Tevredenheid over het personeel

Een eerste stap is het bestuderen van  $R^2$ . Er kan gezegd worden dat 53,4% van de variantie in Tevredenheid<sub>Personeel</sub> wordt verklaard door de variantie in Personeel<sub>Functionele dimensie</sub>. De adjusted  $R^2$  bedraagt 53,2%. Daarnaast is het model volgens de variantieanalyse (ANOVA) opnieuw significant, met een F-ratio van 251,937.

Tabel 10: Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid<sub>Personeel</sub>'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	,731 <sup>a</sup>	0,534	0,532	1,243	
a. Voorspellers: (Constant), Personeel.Functioneel					
b. Afhankelijke: P.Tevredenheid					
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	388,991	1	388,991	251,937	<,001 <sup>b</sup>
Residual	339,680	220	1,544		
Total	728,671	221			
a. Afhankelijke: P.Tevredenheid					
b. Voorspellers: (Constant), Personeel.Functioneel					

<sup>5</sup> Zie 7.2 Bijlage 7

Volgens de coëfficiëntentabel (tabel 11) draagt Personeel.FunctioneleDimensie positief bij aan de voorspelling van de tevredenheid over het personeel (P. Tevredenheid). Dit omwille van het positief significant resultaat. Wat erop wijst dat ook  $H_{1b}$  (Er is statistisch gezien een positief verband tussen het personeel Functionele dimensie en de tevredenheid van het personeel) wordt ondersteund.

De ingevulde equatie ziet er, op basis van de ongestandaardiseerde coëfficiënten (B) in de coëfficiëntentabel, als volgt uit:

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Personeel}} = 0,926 + 1,212 (\text{Personeel}_{\text{Functionele dimensie}}) + \varepsilon$$

Tabel 11: Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid Personeel'

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Personeel.FunctioneleDimensie	1,212	0,076	0,731	15,873	<,001

a. Afhankelijke variabele: P.Tevredenheid

#### 4.3.3.3 Tevredenheid over het aankoopproces

Wanneer de modelsamenvatting geobserveerd wordt, bedraagt de  $R^2$  51,4%. In realiteit zal dit 50,7% zijn, aangezien dit de waarde is van de adjusted  $R^2$ . Bovendien dragen de onafhankelijke variabelen opnieuw significant bij aan de fit van het model volgens de variantie analyse.

Tabel 12: Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid Aankoopproces'

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	,717 <sup>a</sup>	0,514	0,507	1,174

a. Voorspellers: (Constant), Aankoopproces3.Efficiëntie, Aankoopproces2.Efficiëntie, Aankoopproces1.Efficiëntie

b. Afhankelijke variabele: AP.Tevredenheid

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	317,778	3	105,926	76,800	<,001 <sup>b</sup>
Residual	300,677	218	1,379		
Total	618,455	221			

a. Afhankelijke variabele: AP.Tevredenheid

b. Voorspellers: (Constant), Aankoopproces3.Efficiëntie, Aankoopproces2.Efficiëntie, Aankoopproces1.Efficiëntie

In onderstaande tabel is te zien dat Aankoopproces1Efficiëntie dimensie en Aankoopproces3Efficiëntie dimensie positief significant zijn. Van deze twee variabelen, heeft Aankoopproces3Efficiëntie dimensie de grootste invloed op de tevredenheid van het aankoopproces, aangezien deze een hogere  $\beta$  heeft (0,58).

Wanneer aankoopproces2Efficiëntie dimensie wordt bestudeerd, komt zoals verwacht een positief effect naar voren ( $B = 0,13$ ). Echter, de p-waarde heeft een waarde die hoger ligt dan 0,05. Bijgevolg draagt deze variabele niet bij aan de voorspelling van de tevredenheid over het aankoopproces op een significantieniveau van 5%. Bijgevolg kan gesteld worden dat de efficiëntie aan de kassa (aankoopproces2Efficiëntie dimensie) geen belangrijke rol speelt bij de beoordeling van het gehele aankoopproces. Bijgevolg wordt  $H_{1c}$  (er is statistisch gezien een positief verband tussen het

aankoopproces 1<sup>Efficiëntie dimensie</sup>, aankoopproces 2<sup>Efficiëntie dimensie</sup> en aankoopproces 3<sup>Efficiëntie dimensie</sup> enerzijds en de tevredenheid van het aankoopproces anderzijds) niet ondersteund.

Echter, de p-waarde van aankoopproces 2<sup>Efficiëntie dimensie</sup> is slechts 0,079. Daarom kan deze hypothese wel bevestigd worden op een significantieniveau van 10% ( $p = 0,079 < 0,10$ ). Bijgevolg kan met 90% zekerheid gesteld worden dat de tevredenheid van het aankoopproces zal toenemen wanneer de consument vindt dat METRO goed scoort op de 3 efficiëntiedimensies van het aankoopproces.

Tabel 13: Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid Aankoopproces'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	0,184	0,086	0,130	2,126	0,035
Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	0,137	0,077	0,096	1,766	0,079
Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie	0,783	0,081	0,582	9,645	<,001

a. Afhankelijke variabele: AP.Tevredenheid

#### 4.3.3.4 Tevredenheid over de beleving

53,2% van de tevredenheid van de beleving wordt verklaard door de functionele en emotionele dimensie van de beleving. Echter, wanneer we rekening houden met de werkelijkheid is dit slechts 52,7%. Daarnaast blijkt uit de variantieanalyse dat de onafhankelijke variabelen een significante bijdrage leveren aan de fit van dit model.

Tabel 14: Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid Beleving'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,729 <sup>a</sup>	0,532	0,527	1,161	

a. Voorspellers: (Constant), Beleving.Functioneel, Beleving.Emotioneel  
b. Afhankelijke variabele: B.Tevredenheid

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	335,280	2	167,640	124,281	<,001 <sup>b</sup>
Residual	295,405	219	1,349		
Total	630,685	221			

a. Afhankelijke variabele: B.Tevredenheid  
b. Voorspellers: (Constant), Beleving.Functioneel, Beleving.Emotioneel

Ook uit de tabel van de coëfficiënten (tabel 15) wordt voor beide onafhankelijke variabelen een positief significant resultaat bevestigd. Er kan dus geconcludeerd worden dat  $H_{1d}$  ondersteund wordt en dat er dus statistisch gezien een positief verband bestaat tussen de beleving<sup>Functionele dimensie</sup> enerzijds en de beleving<sup>Emotionele dimensie</sup> anderzijds en de tevredenheid van de beleving. Verder wordt duidelijk dat de emotionele dimensie van de beleving, de tevredenheid over de beleving het meest beïnvloedt, aangezien hiervan B de hoogste waarde heeft.

Tabel 15: Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid Beleving'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Beleving.EmotioneleDimensie	0,811	0,100	0,488	8,100	<,001
Beleving.FunctioneleDimensie	0,383	0,074	0,312	5,179	<,001

a. Dependent Variable: B.Tevredenheid

Uit bovenstaande tabel kan de equatie afgeleid worden:

$$\text{Tevredenheid}_{\text{Beleving}} = 0,747 + 0,383 (\text{Beleving}_{\text{Functionele dimensie}}) + 0,811 (\text{Beleving}_{\text{Emotionele dimensie}}) + \varepsilon$$

#### 4.3.3.5 Tevredenheid over het maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onderstaand overzicht toont dat  $R^2$  een waarde heeft van 45,3%. De Adjusted  $R^2$  ligt iets lager, met een waarde van 45%. Ook draagt deze onafhankelijke variabele bij aan de fit van het model, aangezien het volgens de variantieanalyse significant bevonden is.

Tabel 16: Model samenvatting en ANOVA 'Tevredenheid MVO'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,673 <sup>a</sup>	0,453	0,451	1,351	
a. Voorspellers: (Constant), MVO.Ethisch					
b. Afhankelijke variabele: MVO.Tevredenheid					
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	332,916	1	332,916	182,510	<,001 <sup>b</sup>
Residual	401,300	220	1,824		
Total	734,216	221			
a. Voorspellers: (Constant), Beleving.Functioneel, Beleving.Emotioneel					
b. Afhankelijke variabele: B.Tevredenheid					

Wanneer er naar de coëfficiënten wordt gekeken, bekomt men opnieuw een positief significant resultaat, waarbij de  $\beta$  gelijk is aan 0,673. Bijgevolg kan ook  $H_{1e}$  bevestigd worden met een significantieniveau van 5%.

Tabel 17: Coëfficiënten regressie analyse 'Tevredenheid MVO'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
MVO.EthischeDimensie	1,031	0,076	0,673	13,510	<,001
a. Dependent Variable: MVO.Tevredenheid					

Volgende equatie ontstaat:

$$\text{Tevredenheid}_{\text{MVO}} = 1,643 + 1,031 (\text{MVO}_{\text{Ethische dimensie}}) + \varepsilon$$

#### 4.3.4 Lineaire regressieanalyse van de tevredenheid per factor op de algemene tevredenheid

Uit de model samenvatting blijkt dat de variantie in algemene tevredenheid voor 71% verklaard kan worden door de variantie in de tevredenheden per factor. Echter, in realiteit is dit 70,3%. Daarnaast is volgens de ANOVA test een significant resultaat gevonden.

Tabel 18: Model samenvatting en ANOVA 'Algemene tevredenheid'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,842 <sup>a</sup>	0,710	0,703	0,793	
a. Voorspellers: (Constant), MVO.Tevredenheid, P.Tevredenheid, A.Tevredenheid, AP.Tevredenheid, B.Tevredenheid					
b. Afhankelijke variabele: AlgemeneTevredenheid					
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	332,335	5	66,467	105,640	<,001 <sup>b</sup>
Residual	135,904	216	0,629		
Total	468,239	221			
a. Afhankelijke variabele: AlgemeneTevredenheid					
b. Voorspellers: (Constant), MVO.Tevredenheid, P.Tevredenheid, A.Tevredenheid, AP.Tevredenheid, B.Tevredenheid					



Onderstaande tabel toont dat de tevredenheid over het aankoopproces (AP.Tevredenheid) geen significant effect heeft op de algemene tevredenheid, aangezien de p-waarde hoger dan 0,05 is ( $p = 0,614 > 0,05$ ). Bijgevolg moet  $H_{1f}$  verworpen worden en is er dus statistisch gezien geen positief verband tussen de vijf onafhankelijke variabelen en de algemene tevredenheid.

Echter, de overige variabelen (MVO.Tevredenheid, B.Tevredenheid, P.Tevredenheid en A.Tevredenheid) zijn wel positief significant. Hiervan heeft de tevredenheid van het assortiment (A.Tevredenheid) het grootste effect op de algemene tevredenheid ( $\beta$ ). Daarna komen B.Tevredenheid en P.Tevredenheid. De tevredenheid over het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO.Tevredenheid) heeft het minste effect op de algemene tevredenheid.

Tabel 19: Coëfficiënten regressie analyse 'Algemene tevredenheid'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
A.Tevredenheid	0,400	0,046	0,443	8,742	<,001
P.Tevredenheid	0,152	0,043	0,189	3,535	<,001
AP.Tevredenheid	0,025	0,050	0,029	0,506	0,614
B.Tevredenheid	0,185	0,060	0,215	3,095	0,002
MVO.Tevredenheid	0,111	0,039	0,139	2,860	0,005

a. Afhankelijke variabele: AlgemeneTevredenheid

#### 4.3.5 Lineaire regressieanalyse van de algemene tevredenheid op de loyaliteit

Uit de modelsamenvatting komt een  $R^2$  van 48,5% en een adjusted  $R^2$  van 48,3%. Uit de ANOVA test blijkt een significant resultaat.

Tabel 20: Model samenvatting en ANOVA 'Loyaliteit'

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,697 <sup>a</sup>	0,485	0,483	0,74178	

a. Voorspellers: (Constant), AlgemeneTevredenheid  
b. Afhankelijke variabele: Loyaliteit

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	114,072	1	114,072	207,316	<,001 <sup>b</sup>
Residual	121,052	220	0,550		
Total	235,124	221			

a. Afhankelijke variabele: Loyaliteit  
b. Voorspellers: (Constant), AlgemeneTevredenheid

Wanneer de coëfficiëntentabel wordt bestudeerd, komt opnieuw een significant resultaat naar voren. Daarenboven is dit effect positief. Er kan dus geconcludeerd worden dat  $H_2$  (er is een positief verband tussen tevredenheid en loyaliteit) bevestigd kan worden. Volgende equatie ontstaat:

$$\text{Loyaliteit} = 1,935 + 0,494 (\text{Algemene tevredenheid}) + \varepsilon$$

Tabel 21: Coëfficiënten regressie analyse 'Loyaliteit'

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
AlgemeneTevredenheid	0,494	0,034	0,697	14,398	<0,001

a. Afhankelijke variabele: Loyaliteit

### 4.3.6 Overzicht van de analyse

In onderstaande tabel wordt een overzicht weergegeven van de belangrijkste waarden van alle bovenstaande regressieanalyses. Zo wordt duidelijk dat de minimum  $R^2$  een waarde heeft van 0,453 (MVO.Tevredenheid) en de maximumwaarde 0,710 (AlgemeneTevredenheid) is. Echter, over het algemeen schommelen de verschillende  $R^2$  rond 0,520. Wanneer er naar het gemiddelde wordt gekeken kan gesteld worden dat in deze empirische studie gemiddeld 53,5% van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen. Bij de adjusted  $R^2$  ligt het minimum op 0,451 en het maximum op 0,703. Het gemiddelde is 0,531. Gemiddeld gezien is er dus zeer weinig verschil in waarde tussen de  $R^2$  en Adjusted  $R^2$ .

Tabel 22: Overzicht van de regressieanalyses

		Hypo- these	$R^2$	Adjusted $R^2$	B	$\beta$	p- waarde	Signi- ficant?	H onder- steund?
A. Tevredenheid	Assortiment.FunctioneleDimensie	H <sub>1a</sub>	0,519	0,515	0,967	0,61	<,001	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>
	Assortiment.EfficiëntieDimensie				0,189	0,16	0,006	Ja	
P. Tevredenheid	Personeel.FunctioneleDimensie	H <sub>1b</sub>	0,534	0,532	1,212	0,73	<,001	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>
AP. Tevredenheid	Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	H <sub>1c</sub>	0,514	0,507	0,184	0,13	0,035	Ja	<input type="checkbox"/>
	Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie				0,137	0,1	0,079	Nee	
	Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie				0,783	0,58	<,001	Ja	
B. Tevredenheid	Beleving.EmotioneleDimensie	H <sub>1d</sub>	0,532	0,527	0,811	0,49	<,001	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>
	Beleving.FunctioneleDimensie				0,383	0,31	<,001	Ja	
MVO. Tevredenheid	MVO.EthischeDimensie	H <sub>1e</sub>	0,453	0,451	1,031	0,67	<,001	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>
Algemene Tevredenheid	A. Tevredenheid	H <sub>1f</sub>	0,71	0,703	0,4	0,44	<,001	Ja	<input type="checkbox"/>
	P. Tevredenheid				0,152	0,19	<,001	Ja	
	AP. Tevredenheid				0,025	0,03	0,614	Nee	
	B. Tevredenheid				0,185	0,22	0,002	Ja	
	MVO. Tevredenheid				0,111	0,14	0,005	Ja	
Loyaliteit	Algemene Tevredenheid	H <sub>2</sub>	0,485	0,483	0,494	0,7	<,001	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>

Uit bovenstaande tabel wordt ook duidelijk dat twee van de zeven hypothesen niet significant bevonden zijn. Bijgevolg worden  $H_{1c}$  en  $H_{1f}$  niet ondersteund. Echter, deze hypothesen zijn slechts deels niet-significant. Hypothese 1c bestaat namelijk uit drie onafhankelijke variabelen, hiervan was enkel de efficiëntie dimensie van aankoopproces 2 niet significant. Dit gaat over het afrekenen van de kassa. Hierdoor wordt het vermoede dat de efficiëntie aan de kassa een positief verband heeft met de tevredenheid weerlegt. De overige twee variabelen (aankoopproces1<sub>Efficiëntie dimensie</sub> en aankoopproces3<sub>Efficiëntie dimensie</sub>) zijn wel (positief) significant. Daarom kan gesteld worden dat enkel de efficiëntie aan de kassa geen of een minder belangrijke invloed heeft op de tevredenheid van het aankoopproces in vergelijking met de investering in tijd en inspanning in een winkelbezoek en de voorraad en vindbaarheid van de producten. Belangrijk om te melden is dat de p-waarde slechts 0,079 is. Bijgevolg kan gesteld worden dat hypothese 1c toch significant is, maar op een significantieniveau van 10%. Dit wil zeggen dat met 90% zekerheid aangenomen kan worden dat de tevredenheid van het aankoopproces zal toenemen wanneer de consument vindt dat METRO goed scoort op de 3 efficiëntiedimensies van het aankoopproces.

Bij de regressieanalyse van de algemene tevredenheid is er, net zoals bij hypothese  $H_{1c}$ , slechts één onafhankelijke variabele die niet significant test. Er is namelijk een p-waarde van 0,614 teruggevonden. Dit ligt ver boven de drempel van 0,05. Bijgevolg wordt  $H_{1f}$  niet ondersteund. Er kan dus geconcludeerd worden dat de tevredenheid over het aankoopproces geen significant positieve invloed heeft op de algemene tevredenheid over METRO. Bijgevolg speelt het aankoopproces geen belangrijke rol voor de METRO-consument in functie van hun tevredenheid. Belangrijk om te melden is dat de overige tevredenheidsscores per factor wel een sterk significant, positieve invloed hebben op de algemene tevredenheid. Hierbij speelt de tevredenheid over het assortiment veruit de grootste rol.



Figuur 11: Conceptueel kader, na het testen hypothesen

## 4.4 Resultaten koppelen aan de literatuur

In deze sectie worden de resultaten van het empirisch onderzoek (Hoofdstuk 4), gekoppeld aan wat teruggevonden werd in de literatuur (hoofdstuk 3).

### 4.4.1 Tevredenheid over het assortiment

Een eerste resultaat was dat zowel de functionele als de efficiëntie dimensie van het assortiment een positief verband hebben met de tevredenheid over het assortiment. In deze sectie wordt duidelijk dat dit ook ondersteund wordt door de literatuur.

De efficiëntie dimensie van het assortiment slaat op de prijzen van de producten. Volgens Zeithaml (1988) is klantwaarde een trade-off tussen wat men krijgt (voordelen) en wat men moet opgeven (kosten). De prijs van een product vormt een (monetaire) kost. Wanneer de consument de perceptie heeft dat ze meer (of evenveel) voordelen krijgen dan wat ze moeten opgeven (betalen), zal hij of zij dit ervaren als waarde. Een product met kwaliteitskenmerken die in lijn liggen met een correcte prijs creëert bijgevolg waarde voor de consument (Almquist et al., 2018). Echter, tegenwoordig kan de consument kiezen tussen vele ondernemingen die aan deze eisen voldoen (*commodity*). Daarom zal, zeker in een B2B-setting, de prijs niet meer de meest doorslaggevende factor zijn bij de tevredenheid over het assortiment van een specifieke leverancier (Almquist et al., 2018), maar zal meer gekeken worden naar andere, waarde toevoegende factoren, zoals bijvoorbeeld dat het assortiment erg vernieuwend is en inspeelt op alle trends. Deze waarde toevoegende factoren behoren tot de functionele dimensie en zijn doorslaggevend in de tevredenheid. De prijs wordt wel steeds in acht genomen in functie van de voordelen die men in ruil krijgt, omwille van het financiële karakter van een B2B-aankoop.

Bovenstaande wordt ook bevestigd bij de analyse van de gestandaardiseerde coëfficiënten ( $\beta$ ) van de regressieanalyse: de variabele van de functionele dimensie heeft een veel grotere invloed op de tevredenheid over het assortiment dan de variabele die rekening houdt met de prijzen van de producten (efficiëntie dimensie). Die functionele dimensie slaat in dit onderzoek op de kwaliteit van de producten en de omvang van het assortiment, maar ook in welke mate het assortiment inspeelt op trends en of het bijdraagt tot het invullen van de verwachtingen van de eindconsument. Volgens O'Cass en Ngo (2012) moet men steeds superieure waarde bieden in het kernproduct om tevreden klanten te hebben. Om die superieure klantwaarde te bieden moet de onderneming innovatief zijn en inspelen op de laatste trends zodat het assortiment aangepast wordt aan de steeds veranderende behoefte van de consument. Daarnaast moeten de producten steeds kwaliteit leveren. Door innovatief te zijn, in te spelen op trends en kwaliteit te bieden wordt ingespeeld op de factoren 'kwaliteit', 'omvang' en 'trends' van de functionele dimensie van het assortiment. Het feit dat deze drie factoren bijdragen tot de tevredenheid van het assortiment wordt bijgevolg opnieuw bevestigd door de literatuur. De bijdrage van de vierde factor 'voldoen aan de verwachtingen van de eigen consument' wordt dan weer bevestigd door Mencarelli et al. (2009). Volgens hun onderzoek zal een aankoop van een B2B-consument automatisch een invloed hebben op de invulling van klantwaarden van de consument van die B2B-consument. Bijgevolg is het dus zeer belangrijk dat de zakelijke consument aankoopt in functie van waar zijn eigen consument waarde aan hecht. Wanneer dit

gerealiseerd kan worden met producten uit het assortiment van hun leverancier (METRO), zal dit automatisch leiden tot tevredenheid over het assortiment.

#### 4.4.2 Tevredenheid over het personeel

Bestaand en eerder uitgevoerd onderzoek toont aan dat METRO erg goed scoort op de kenmerken van het personeel en bijgevolg ook goede scores krijgt voor de tevredenheid over het personeel.

Het onderzoek uitgevoerd in het kader van dit eindwerk, bevestigt deze eerdere bevindingen duidelijk opnieuw en toont aan dat de tevredenheid over het personeel een grote invloed heeft op de klanttevredenheid. Bovendien wordt deze bevinding ondersteund in de literatuur. Het is namelijk zo dat klantwaarde volgens Leroi-Werelds (2013) acht kenmerken heeft. Eén van deze kenmerken is "klantwaarde kan enkel mede gecreëerd worden door het bedrijf indien er directe interacties van hoge kwaliteit plaatsvinden tussen de consument en het bedrijf of zijn werknemers". Daarnaast zeggen Kohtamäki en Rajala (2016) dat waarde enkel ontstaat door wederzijdse voordelige interacties tussen actoren. Uit deze twee stellingen, in combinatie met andere elementen uit de literatuurstudie, komt duidelijk het belang van goed personeel die vakkundig, beschikbaar en behulpzaam is naar voren. Het is namelijk zo dat personeel op die manier een relatie opbouwt met de consument. Specifiek binnen een B2B-context zijn persoonlijke interacties vaak vereist bij het bepalen van klantwaarde (Leroi-Wereld et al., 2016). Een goede relatie bestaat uit vertrouwen, betrokkenheid en tevredenheid. Dit komt in overeenstemming met de bevindingen van dit onderzoek: personeel die vakkundig, beschikbaar en behulpzaam is, zorgt voor een positief effect op de tevredenheid. Bovendien zorgt die goede, hulpvaardige relatie niet enkel voor klantwaarde, maar ook voor *engagement*, wat dan weer een positieve invloed heeft op de loyaliteit (Itani et al., 2019).

#### 4.4.3 Tevredenheid over de beleving

Ook het feit dat de emotionele en functionele dimensie van de beleving positief significant zijn, komt overeen met wat terug te vinden is in de literatuur. Leroi-Werelds (2013) zegt dat het uitkijken en beleven van een aangenaam, inspirerend winkelbezoek waarde creëert voor de consument. Door een aangename omgeving kunnen consumenten even ontspannen en ontsnappen van de buitenwereld. Hierdoor kunnen ze genieten van de ervaring zelf (Reimers & Clulow, 2009). Bovendien vormt 'inspirerend' één van de vijf categorieën van Almquist et al (2018) zijn waarde piramide. Dit slaat op de functionele dimensie van de beleving: de horeca uitbater komt naar een horecagroothandel om nieuwigheden te ontdekken en zo inspiratie op te doen. Daarnaast heeft de kwaliteit van de beleving volgens Kusumawati en Rahayu (2020) een direct en significant effect op de tevredenheid.

#### 4.4.4 Tevredenheid over het maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het ethische aspect van klantwaarde (MVO) wordt ondersteund door de literatuur Zoals hierboven beschreven bestaat de waarde piramide van Almquist et al. (2018) uit een categorie 'inspiratie'. Binnen deze categorie wordt ook verwezen naar het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is een categorie die zeer subjectief is, en bijgevolg een grote factor kan spelen in de waarde propositie. Echter, ethische standaarden behoren ook tot het onderste niveau van de piramide: de *table stakes*. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een B2B-onderneming moet voldoen aan de standaard eisen van ethiek om in aanmerking te komen bij een consument. Om deze consument

extra waarde te leveren en te overtuigen kan de onderneming extra inspanning doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en bijgevolg waarde te creëren voor de consument.

#### 4.4.5 Tevredenheid over het aankoopproces

Zoals in het empirische gedeelte aangetoond, wordt de hypothese 'er is statistisch gezien een positief verband tussen de efficiëntie dimensie van het aankoopproces 1, 2 en 3 en de tevredenheid over het aankoopproces' ondersteund op een significantieniveau van slechts 10%.

Dit significantieniveau ligt hoger dan het standaard niveau (5%) die doorheen deze masterproef werd gebruikt. Dit omwille van de efficiëntie dimensie van de kassa. Een reden hiervoor kan zijn dat de kassa opnieuw een commodity vormt waarop bijgevolg minder een onderscheidend vermogen op gecreëerd kan worden. Bijgevolg zal een efficiënte werking aan de kassa een minder groot, significant, effect hebben op de tevredenheid dan andere zaken zoals een vriendelijke kassabediende. Bovendien wordt aangetoond dat slechts drie van de top tien factoren die een invloed hebben op de klantwaarden in het rationele aspect van een aankoop vallen. Dit is beduidend laag. De efficiëntiedimensie behoort tot dit rationele aspect (Almquist et al., 2018).

Echter, de overige twee variabelen rond de efficiëntie dimensie van het aankoopproces zijn wel significant bevonden op een niveau van 5%. Dit wordt opnieuw ondersteund door de algemene definitie van klantwaarde (Zeithaml, 1988). Inspanning en tijd zijn niet-monetaire kosten. Wanneer die kosten lager zijn dan de gewonnen voordelen zal dit leiden tot klantwaarde. Daarnaast bestond het aankoopproces uit 'de efficiëntie aan de kassa' en 'de voorraad en vindbaarheid van de producten'. Ook hier is geen directe ondersteuning van de literatuur. Echter, Mishra et al. (2020) tonen wel aan dat een B2B-consument steeds gedreven wordt door efficiëntiedoelstellingen. Bovendien is de dimensie 'efficiëntie' van Holbrook volgens Candi & Kahn (2016) ook van cruciale waarde om de klantwaarde binnen een B2B-setting te meten.

#### 4.4.6 De algemene tevredenheid

Human et al. (2020) toonden al aan dat positieve ervaringen op de dimensies van klantwaarde leiden tot tevredenheid. Bovendien wordt ook door Mishra et al. (2020) bevestigd dat goed scores op de verschillende dimensies van klantwaarde ervoor kan zorgen dat de onderneming als meest geschikt uit de evaluaties van de inkoopteams komt en bijgevolg het meeste tevredenheid opwekt. Zoals in de empirische analyse naar voren kwam hadden alle factoren van klantwaarde een positieve invloed op de algemene tevredenheid, behalve het aankoopproces.

Almquist et al. (2018) identificeerde 40 fundamentele elementen van waarde en verdeelde dit onder in vijf categorieën: (1) inzet, (2) functionaliteit, (3) gemak van zaken doen, (4) individuele waarde en (5) inspiratie. Uit het onderzoek blijkt dat hoe hoger men in de categorieën gaat, hoe meer waarde men kan creëren voor de consument. De onderstaande categorieën zijn namelijk zaken die behoren tot de basisbehoeften van de consument. Aan dit basisniveau moet dus sowieso voldaan worden om ook nog maar in aanmerking te komen als leverancier. Het aankoopproces vormt zo een basisbehoefte: elke horecagroothandel moet een goed functionerend aankoopproces bieden. Vandaag de dag is het standaard voor elke horecagroothandel om een goed functionerend aankoopproces te kunnen aanbieden en deze behoefte in te vullen. Het is bijgevolg een *commodity*

geworden waarop men zich niet kan onderscheiden van de concurrentie. Gezien een efficiënt aankoopproces deel uit maakt van de basisbehoefte, zal een goede score voor dit proces geen bijdrage leveren aan de tevredenheid van de consument. De horecagroothandel zal zich echter wel kunnen onderscheiden op de andere, meer subjectievere niveaus zoals de emotionele, functionele en ethische dimensie. Hieronder vallen de variabelen 'tevredenheid over het assortiment', 'tevredenheid over het personeel', 'tevredenheid over de beleving' en 'tevredenheid over het maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Dit zijn namelijk dimensies die niet worden aanzien als een basisniveau en bijgevolg ook niet als een *commodity*. Het is net door in te spelen op deze dimensies dat een horecagroothandel zich kan onderscheiden van andere horecagroothandels. Het assortiment van de ene horecagroothandel is bijvoorbeeld meer gericht op het in de kijker zetten van Belgische producten, terwijl de andere horecagroothandel producten heeft van over de hele wereld. Een ander voorbeeld is dat sommige horecagroothandels inzetten op zeer vakkundig en hulpvaardig personeel, terwijl andere horecagroothandels meer focussen op het online informatie verschaffen, buiten de winkel. Het zijn net die kenmerken, die geen deel uitmaken van het basispakket, die doorslaggevend zijn in de keuze van de consument voor een bepaalde leverancier. Die keuze vindt dan plaats op basis van hun klantwaarden.

Uit de analyse blijkt dat de tevredenheid over het maatschappelijk verantwoord ondernemen het minste bijdraagt tot de tevredenheid van het assortiment. Ook dit is te verklaren aan de hand van de waarde piramide van Almquist et al. (2018). Het ethische aspect staat namelijk zowel in het onderste niveau 'inzet' als in het laatste niveau 'inspiratie'. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een onderneming vanzelfsprekend aan de basisvereisten moet voldoen in functie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is namelijk een basisbehoefte waarvan tegenwoordig wordt veronderstelt dat elke onderneming hieraan voldoet (*commodity*). De invulling van deze basisbehoefte zal geen (of weinig) invloed hebben op de tevredenheid van de consument. De onderneming kan dan bovenop deze standaardinspanningen, extra inspanningen doen in functie van MVO. Die extra inspanningen behoren dan tot het subjectievere niveau 'inspiratie'. Aan de hand hiervan kan de onderneming de tevredenheid beïnvloeden.

#### 4.4.7 De loyaliteit

Tot slot werd onderzocht of er een positief verband was tussen de klanttevredenheid en loyaliteit. Ook dit werd gebaseerd op literatuur en werd in dit onderzoek bevestigd: hoe hoger de tevredenheid, hoe meer de loyaliteit zal toenemen (Kusumawati & Rahayu, 2020). Daarenboven wordt ook aangetoond in de literatuur dat loyaliteit ontstaat wanneer er tevredenheid is over de superieure klantwaarde (Bain & Company). Dit komt omdat een consument de neiging zal hebben om producten opnieuw aan te kopen wanneer hij of zij er tevreden over is. Een tevreden klant bouwt namelijk een sterke relatie op met de leverancier van het product. Dit leidt tot een langdurige relatie door klantenbinding (Human et al., 2020). Bovendien zal een tevreden consument vaak een betrokken consument worden (*customer engagement*) en dit soort consument zal namelijk meer transacties uitvoeren, productideeën aanbrenge, aan mond-aan-mondreclame doen, feedback geven en zo veel meer (Itani et al., 2019). De tevreden en betrokken consument heeft dus zowel een transactionele als niet-transactionele relatie met de onderneming (Itani et al., 2019). Kortom, een tevreden consument zal zich vaak gedragen als een loyale consument (Leroi-Werelds, 2013).



## 5 Conclusies

### 5.1 Conclusie

Klantwaarde is een construct met vele soorten dimensies die in verschillende aspecten van het aanbod terug te vinden zijn. Binnen een B2B-sector gaat dit om de functionele, efficiëntie, emotionele en ethische dimensies die een rol spelen bij het bepalen van klantwaarde. Wanneer men als onderneming weet waar de klantwaarden zich bevinden, is het enorm belangrijk om hier op in te zetten. Uit dit onderzoek, en uit vele literatuur, komt namelijk naar voren dat de kennis van wat waarde schept voor de klant, het invullen en inspelen op klantwaarde, leidt tot klanttevredenheid. Echter, uit de analyse blijkt dat de dimensies die inspelen op de tevredenheid anders zijn dan de dimensies die klantwaarde bepalen. Het is namelijk zo dat vandaag er een aantal basisbehoeften zijn die elke leverancier min of meer zal invullen. Deze elementen worden bijgevolg gezien als een *commodity* die niet bijdragen aan het onderscheidend vermogen van een leverancier en bijgevolg niet bijdragen aan de tevredenheid van de consument. Uit dit onderzoek blijkt dat het aankoopproces zo een *commodity* vormt: de efficiëntievoordelen die bijvoorbeeld een *one stop* horecagroothandel biedt, wordt door alle *one stop* horecagroothandels aangeboden. Een consument zal dus niet speciaal naar de ene horecagroothandel gaan omdat daar het aankoopproces substantieel efficiënter verloopt dan in een andere horecagroothandel. Dit omdat het een basisbehoefte geworden is die elke leverancier moet vervullen. Bijgevolg zal de consument meer getriggerd worden door zaken waarbij leverancier zich wel kan onderscheiden van de rest. Dit gaat over het assortiment, de beleving, de inspiratie en de persoonlijke aanpak van de leverancier. Wanneer de producten kwalitatief, vernieuwend en met een vakkundige en persoonlijke uitleg aangeboden worden, zal de consument uitermate tevreden zijn en speciaal naar die horecagroothandel gaan voor deze factoren. Hierbij speelt uiteraard ook het maatschappelijke aspect een belangrijke rol. Dit is eigen aan de nieuwe bewegingen richting een betere toekomst waardoor de leverancier hier de basisinspanningen sowieso moet vervullen. Er kan dan klantwaarde gegenereerd worden door extra inspanningen uit te voeren die concurrenten niet of minder doen.

De consument raadpleegt dus de leverancier die hem of haar het beste kan helpen met zijn persoonlijke noden. Wanneer de leverancier goed scoort op de klantwaarden, zal dit een aanleiding zijn tot tevredenheid. Tevredenheid ontstaat op basis van kwaliteitsvolle ervaringen waarbij de verwachtingen op de verschillende aspecten van klantwaarde worden ingevuld of overtroffen. Een tevreden klant zal de aangekochte producten herankopen. Bovendien is er een grote kans dat die tevreden klant ook een betrokken klant wordt. Wanneer de klant tevreden en/of betrokken is, ontstaat er naar alle waarschijnlijkheid loyaliteit. Loyaliteit bestaat uit herankopen, positieve mond-aan-mondreclame, feedback voor de leverancier en zo veel meer. Een loyale klant zorgt dus voor zowel economische als niet-economische voordelen voor de leverancier.

Kortom, uit dit onderzoek wordt duidelijk dat zowel de prestatie- als de ervarings- als de relatiewaarde een belangrijke rol spelen bij het identificeren van klantwaarden. Daarnaast bevestigt dit onderzoek de onderzoeksvraag: klantloyaliteit wordt bepaald door klanttevredenheid en klanttevredenheid wordt op zijn beurt bepaald door klantwaarde.



## 5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Zoals aangekaart in de literatuurstudie bestaat Holbrook's typologie uit vijf waarden: functionele, efficiëntie, emotionele, sociale en ethische waarde. Echter, omwille van irrelevantie, beperkingen en op aanraden van METRO werd de sociale waarde niet onderzocht. Dit vormt dan ook een eerste beperking van dit onderzoek. Een tweede beperking is dat de vragenlijst werd beperkt om te vermijden dat respondenten vroegtijdig afhaken omwille van de lengte. Bijgevolg zijn een aantal dimensies onvoldoende grondig bevraagd waardoor dit een invloed kan hebben op de resultaten. De laatste beperking is dat de verschillende klantwaarden geïdentificeerd zijn op basis van bestaand onderzoek van METRO. Deze onderzoeken waren niet specifiek opgesteld met de bedoeling om de klantwaarden te bepalen. Het ging meer over in welke mate de consument tevreden is over verschillende, uiteenlopende aspecten en of METRO de verwachtingen invult.

Deze laatste beperking vormt dan ook een eerste aanbeveling: een specifiek diepteonderzoek naar de verschillende elementen waar een METRO-klant effectief waarde aan hecht. Dit zal ervoor zorgen dat specifieke informatie naar voren komt die speciaal voor dit onderzoek onderzocht werd. Op die manier kunnen gedetailleerdere en relevantere waardedimensies opgesteld worden. Verder werd dit onderzoek toegepast op een horecagroothandel. Dit is, zoals beschreven in de literatuurstudie, geen puur industrie- en verwerkingsbedrijf zoals gekend in een typische B2B-sector. Bijgevolg kan dit onderzoek niet veralgemeend worden naar de gehele B2B-sector. Daarom zou toekomstig onderzoek de invloed van klantwaarde op klanttevredenheid en -loyaliteit kunnen onderzoeken in een industriële B2B-onderneming. Bovendien werd een meetmethode toegepast die zijn oorsprong had in een B2C-context. Een aanbeveling naar toekomstig onderzoek is dan ook om een meetmethode te bepalen die volledig opgesteld is in functie van een B2B-setting. Een laatste aanbeveling voor toekomstige onderzoek gaat over het concept '*one stop* horecagroothandel'. In de literatuur werd namelijk niets teruggevonden over hoe belangrijk de belevings-, inspiratie- en relationele aspecten zijn voor een *one stop* horecagroothandel consument. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat het net deze zaken zijn die zorgen voor klantwaarde. De zaken die in de literatuur worden opgesomd, zoals inspanning en tijd, zijn eigenlijk basisbehoeften die elke *one stop* horecagroothandel moet invullen. Bijgevolg zijn deze aspecten commodities geworden, waarop men zich niet kan onderscheiden. Daarom is het belangrijk dat er in de toekomst een vervolgonderzoek komt die de belevings-, inspiratie- en relationele aspecten binnen een *one stop* horecagroothandel meer in detail bestudeerd, omdat zij zorgen voor klantwaarde en bijgevolg een concurrentievoordeel.

## 6 Bibliografie

- Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., & Faems, D. (2020). Managing Technological, Sociopolitical, and Institutional Change in the New Normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411-437. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12569>
- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). *The b2b elements of value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Al-Shidhani, S. S. S., & Tumati, R. (2021). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in Luxury Hotels in Muscat [Article]. *Global Business & Management Research*, 13(3), 245-257. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=153380810&site=bsi-live>
- Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2021). A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457-477.
- Basisprincipes van B2B-marketing*. Sales Force. <https://www.salesforce.com/nl/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>
- Baye, I., von Schlippenbach, V., & Wey, C. (2018). One-Stop Shopping Behavior, Buyer Power and Upstream Merger Incentives. *The Journal of Industrial Economics*, 66(1), 66-94.
- Buckinx, L. (2015). *Gepercipieerde klantwaarde in de dienstensector* (Publication Number Dissertation/Thesis) UHasselt]. <https://go.exlibris.link/qCwL0Xry>
- Candi, M., & Kahn, K. B. (2016). Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial marketing management*, 57, 177-184.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, 74(3), 48-64.
- Coutelle-Brillet, P., Riviere, A., & des Garets, V. (2014). Perceived value of service innovation: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 164-172. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0066>
- Coviello, N. E., & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Deldycke, T. (2015). *Wat is de klantwaarde van co-productie?* (Publication Number Dissertation/Thesis) UHasselt]. <https://go.exlibris.link/IL8hCBxp>
- Flavin, B. (2018). *B2B vs. B2C: Which type of marketer are you meant to be?* . Rasmussen University. <https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/b2b-versus-b2c-marketing/>
- Gligor, D. M., & Maloni, M. J. (2021). More is not always better: The impact of value co-creation fit on B2B and B2C customer satisfaction. *Journal of Business Logistics*.
- Hossain, M. A., Akter, S., & Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of business research*, 131, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.063>
- Human, G., Ferreira, C. C., Robertson, J., & Whitterspoon, M. (2020). Customer experience, satisfaction and loyalty in business-to-business markets: Does the chain hold across customer segments? *Acta commercii*, 20(1), e1-e13. <https://doi.org/10.4102/ac.v20i1.855>
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.

- Hwang, J., & Choi, L. (2020). Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of business research*, 106, 365-376.
- Itani, O. S., Kassar, A.-N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International journal of hospitality management*, 80, 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.014>
- Johnson, J. T., & Busbin, J. W. (2000). THE EVOLUTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE: HAS VIRTUAL MARKETING REPLACED TIME-BASED COMPETITION? *Competitiveness review*, 10(2), 153-159. <https://doi.org/10.1108/eb046408>
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416-437. <https://doi.org/10.1108/08858620010349501>
- Keane, M. P. (1997). Modeling heterogeneity and state dependence in consumer choice behavior. *Journal of Business & Economic Statistics*, 15(3), 310-327.
- Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial marketing management*, 42(8), 1307-1317. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.010>
- Kim, H.-Y., Lee, J. Y., Choi, D., Wu, J., & Johnson, K. K. (2013). Perceived benefits of retail loyalty programs: Their effects on program loyalty and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 95-113.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. In (Vol. 56, pp. 4-13): Elsevier.
- Kusumawati, A., & Rahayu, K. S. (2020). The effect of experience quality on customer perceived value and customer satisfaction and its impact on customer loyalty [Article]. *TQM journal*, 32(6), 1525-1540. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0150>
- Leroi-Werelds, S. (2013). *Toward a Better Understanding of Customer Value: Empirical Studies from a Service-Dominant Logic Perspective* (Publication Number Dissertation/Thesis) <https://go.exlibris.link/WMMxRQ0j>
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of service management*, 30(5), 650-680. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451.
- Makkonen, H., Saarikorpi, M., & Rajala, R. (2019). A transition from goods-dominant to service-dominant exchange logic in a B2B relationship: A relationship positioning perspective. *Industrial marketing management*, 81, 65-77.
- Marino, G., Zotteri, G., & Montagna, F. (2018). Consumer sensitivity to delivery lead time: a furniture retail case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial marketing management*, 33(4), 345-354.
- Mencarelli, R., & Riviere, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201-220.
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of business research*, 82, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2020). The effects of an articulated customer value

- proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text based analysis. *Industrial marketing management*, 87, 264-275.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial marketing management*, 41(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.018>
- Özkan, P., Süer, S., Keser, İ. K., & Kocakoç, İ. D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International journal of bank marketing*, 38(2), 384-405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual* (6de editie ed.). McGraw-Hill Education.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 188-197.
- Reimers, V., & Clulow, V. (2009). Retail centres: it's time to make them convenient. *International journal of retail & distribution management*.
- Ryan, M. J., Rayner, R., & Morrison, A. (1999). Diagnosing customer loyalty drivers. *Marketing Research*, 11(2), 18.
- Sales-Vivó, V., Gil-Saura, I., & Gallarza, M. (2020). Modelling value co-creation in triadic B2B industrial relationships. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Holbrook, M. B. . (2009). The conceptualisation and measurement of consumer
- Schüritz, R., Farrell, K., Wixom, B. W., & Satzger, G. (2019). Value co-creation in data-driven services: towards a deeper understanding of the joint sphere.
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of marketing theory and practice*, 15(1), 7-23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Stek, D. v. d. (2021). *B2B-marketing VS B2C-marketing*. Marketingbright. <https://www.marketingbright.be/marketingmix/b2b-marketing-versus-b2c-marketing/>
- Streukens, S., & De Ruyter, K. (2004). Reconsidering nonlinearity and asymmetry in customer satisfaction and loyalty models: An empirical study in three retail service settings. *Marketing letters*, 15(2), 99-111.
- Taheri, B., Coelho, F. J., Sousa, C. M. P., & Evanschitzky, H. (2017). Mood regulation, customer participation, and customer value creation in hospitality services. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(12), 3063-3081. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0389>
- Tam, J. L. M. (2004). Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model. *Journal of marketing management*, 20(7-8), 897-917. <https://doi.org/10.1362/0267257041838719>
- Torralba, J. (2020, 5 juni). *B2B and B2C Marketing*. WSU Online MBA. Van <https://onlinemba.wsu.edu/blog/b2b-and-b2c-marketing/>
- Vakulenko, Y., Hellström, D., & Oghazi, P. (2018). Customer value in self-service kiosks: a systematic literature review. *International journal of retail & distribution management*, 46(5), 507-527. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0084>
- value in services. *Journal of market research*, 51, 17. <https://doi.org/https://doi.org/10.2501/S1470785308200328>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Routledge.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2020). Determining customer satisfaction and loyalty from a value co-creation perspective. *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 777-799.

## 7 Bijlagen

### 7.1 Bijlagen: Beschrijving van het empirisch model

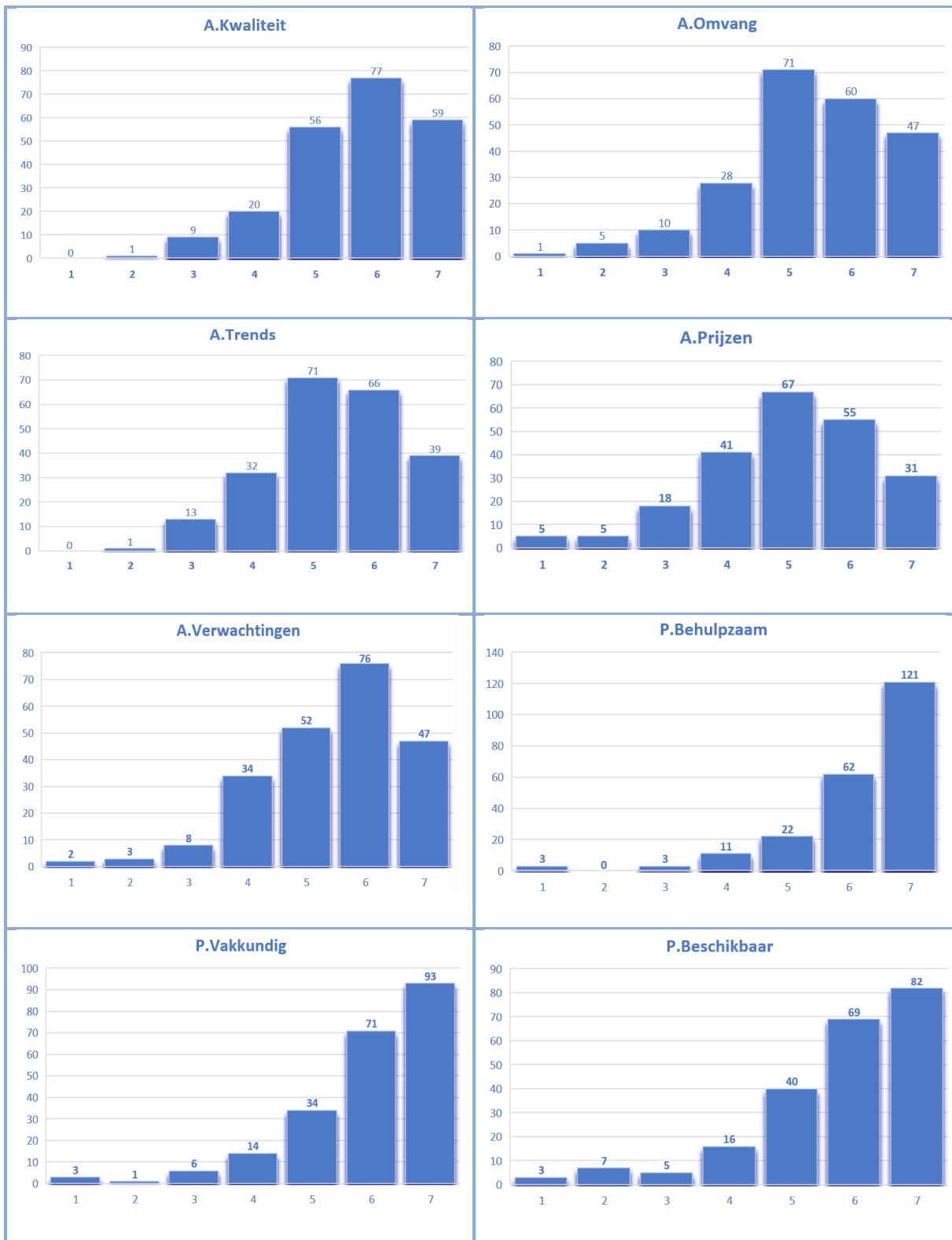
7.1 Bijlage 1: Overzicht van de antwoorden per variabelen per dimensie, in percentage

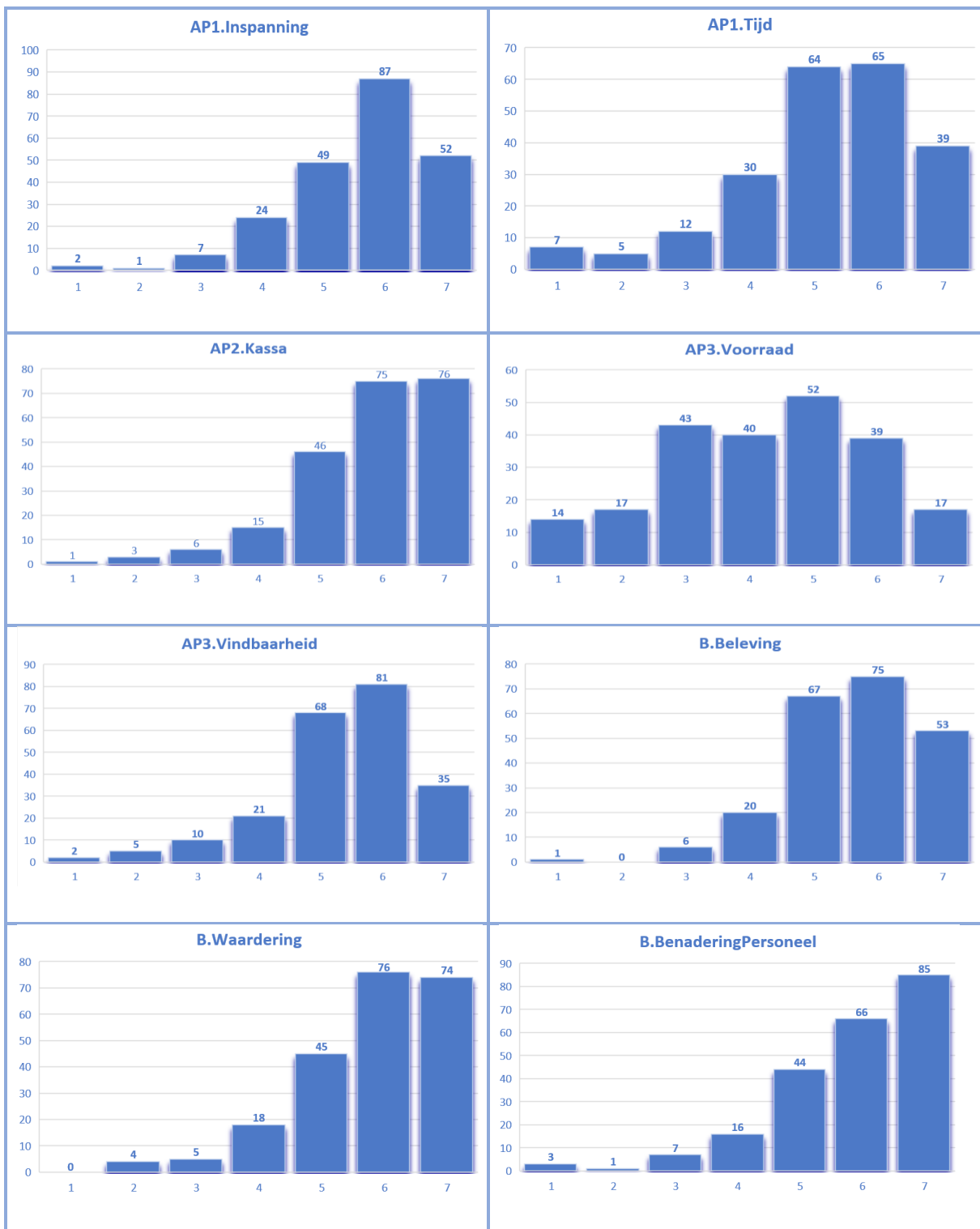
		Percentage						
		1 Volledig oneens	2 Vrij tot zeer oneens	3 Oneens	4 Neutraal	5 Eens	6 Vrij tot zeer eens	7 Volledig eens
Assortiment	A. Kwaliteit	0,0%	0,5%	4,1%	9,0%	25,2%	34,7%	26,6%
	A. Omvang	0,5%	2,3%	4,5%	12,6%	32,0%	27,0%	21,2%
	A. Trends	0,0%	0,5%	5,9%	14,4%	32,0%	29,7%	17,6%
	A. Prijzen	2,3%	2,3%	8,1%	18,5%	30,2%	24,8%	14,0%
	A. Verwachtingen	0,9%	1,4%	3,6%	15,3%	23,4%	34,2%	21,2%
Personeel	P. Behulpzaam	1,4%	0,0%	1,4%	5,0%	9,9%	27,9%	54,5%
	P. Vak kundig	1,4%	0,5%	2,7%	6,3%	15,3%	32,0%	41,9%
	P. Beschikbaar	1,4%	3,2%	2,3%	7,2%	18,0%	31,1%	36,9%
Aankoopproces	AP1. Inspanning	0,9%	0,5%	3,2%	10,8%	22,1%	39,2%	23,4%
	AP1. Tijd	3,2%	2,3%	5,4%	13,5%	28,8%	29,3%	17,6%
	AP2. Kassa	0,5%	1,4%	2,7%	6,8%	20,7%	33,8%	34,2%
	AP3. Voorraad	6,3%	7,7%	19,4%	18,0%	23,4%	17,6%	7,7%
	AP3. Vindbaarheid	0,9%	2,3%	4,5%	9,5%	30,6%	36,5%	15,8%
Beleving	B. Beleving	0,5%	0,0%	2,7%	9,0%	30,2%	33,8%	23,9%
	B. Waardering	0,0%	1,8%	2,3%	8,1%	20,3%	34,2%	33,3%
	B. Benadering Personeel	1,4%	0,5%	3,2%	7,2%	19,8%	29,7%	38,3%
	B. Inspiratie	0,0%	5,4%	7,7%	18,5%	25,7%	26,6%	16,2%
MVO	MVO. Lokaal	1,4%	5,4%	11,3%	23,0%	31,1%	19,4%	8,6%
	MVO. FairTrade	0,9%	5,9%	9,5%	26,6%	29,7%	18,0%	9,5%
	MVO. MVO	0,5%	3,6%	8,1%	18,0%	28,8%	26,6%	14,4%
Loyaliteit	L. PositiefWOM	0,0%	0,5%	1,4%	3,2%	24,3%	36,0%	34,7%
	L. Aanraden	0,0%	0,9%	1,4%	5,4%	23,0%	33,8%	35,6%
	L. Voorkeur	2,3%	2,3%	6,3%	9,9%	27,5%	27,5%	24,3%
	L. Heraankoop	1,4%	1,4%	3,6%	9,0%	21,6%	31,5%	31,5%

7.1 Bijlage 2: Tevredenheidsscores per dimensie, in percentage

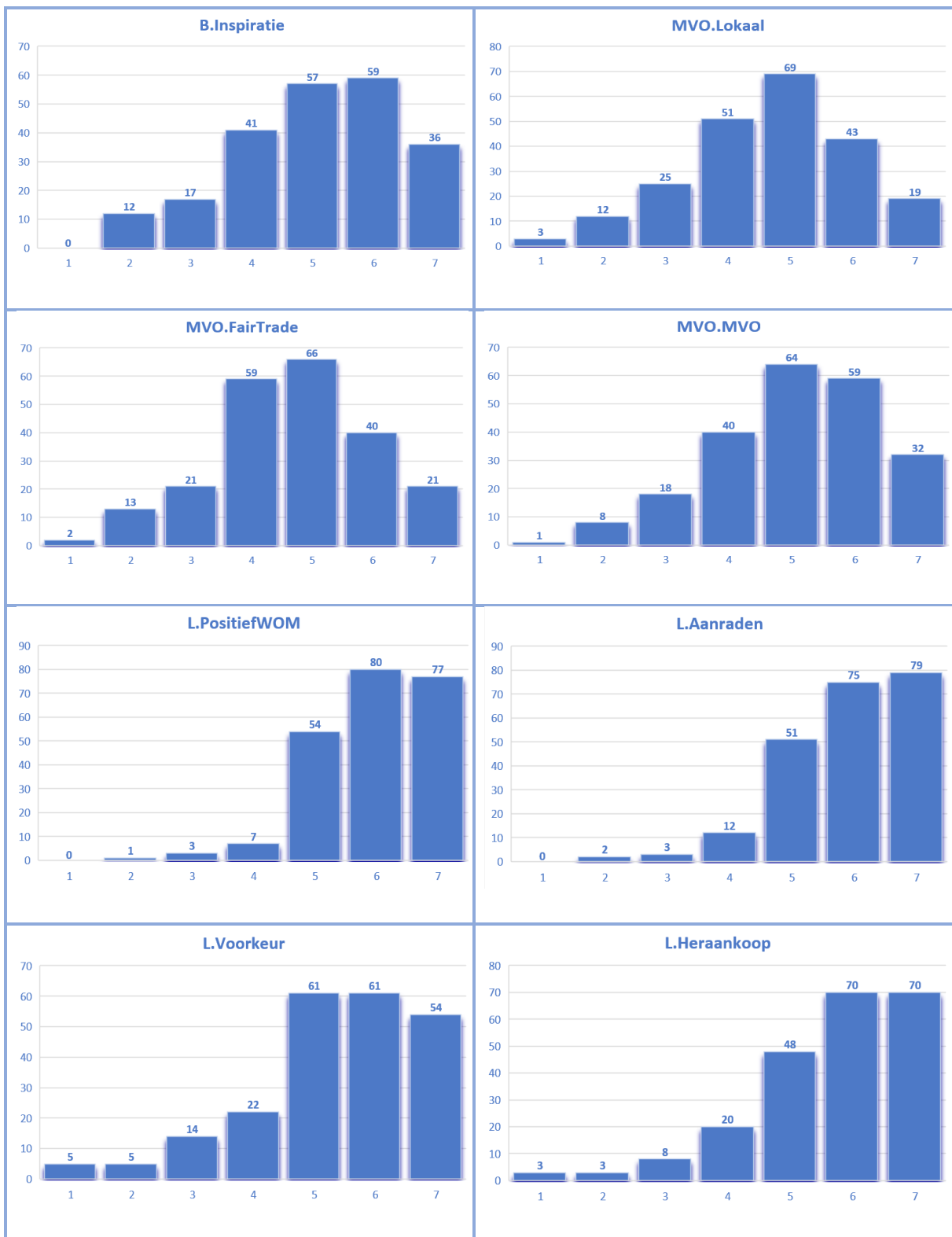
Variabele	Percentage									
	1 Uitermate ontevreden	2 Zeer ontevreden	3 Vrij ontevreden	4 Ontevreden	5 Beetje ontevreden	6 Beetje tevreden	7 Tevreden	8 Vrij tevreden	9 Zeer tevreden	10 Uitermate tevreden
A. Tevredenheid	0,5%	0,5%	0,9%	2,3%	6,8%	11,3%	23,9%	28,8%	14,4%	10,8%
P. Tevredenheid	1,4%	0,5%	1,4%	0,9%	4,5%	3,2%	16,7%	19,8%	25,2%	26,6%
AP. Tevredenheid	1,4%	0,9%	0,9%	2,7%	9,0%	15,3%	29,3%	23,9%	11,3%	5,4%
B. Tevredenheid	0,9%	0,5%	1,4%	1,4%	6,3%	17,1%	23,0%	24,3%	14,4%	10,8%
MVO. Tevredenheid	0,9%	0,9%	3,6%	5,9%	14,4%	18,9%	23,4%	18,0%	8,1%	5,9%
Algemene tevredenheid	0,5%	0,5%	0,5%	1,8%	2,3%	8,1%	27,0%	32,9%	15,3%	11,3%

7.1 Bijlage 3: Verdeling van de factoren en de loyaliteit

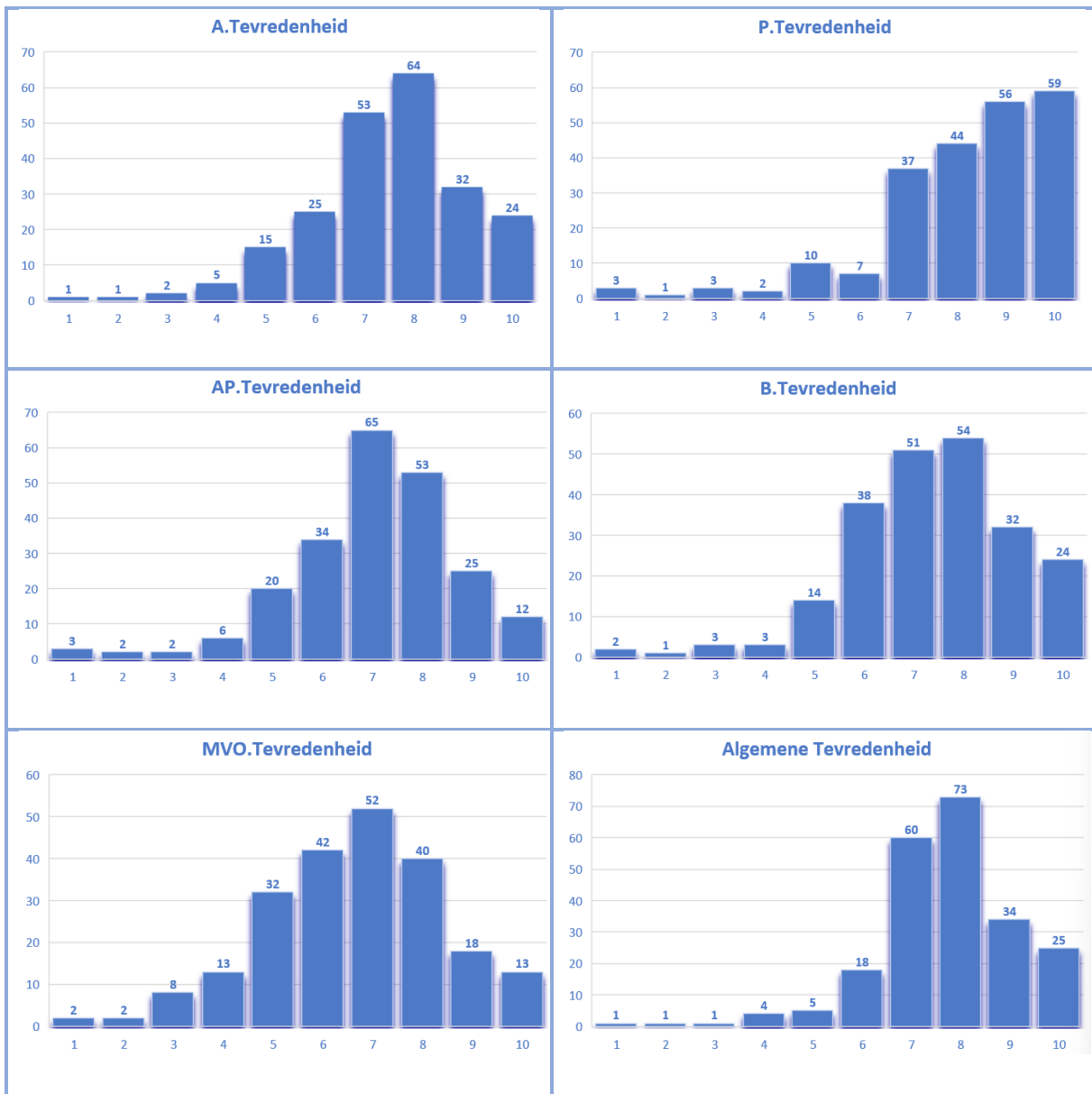






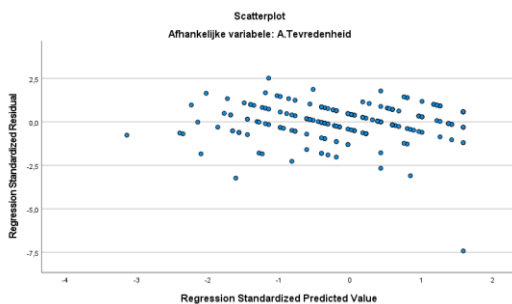


7.1 Bijlage 4: Verdeling van tevredenheid per factor en de algemene tevredenheid

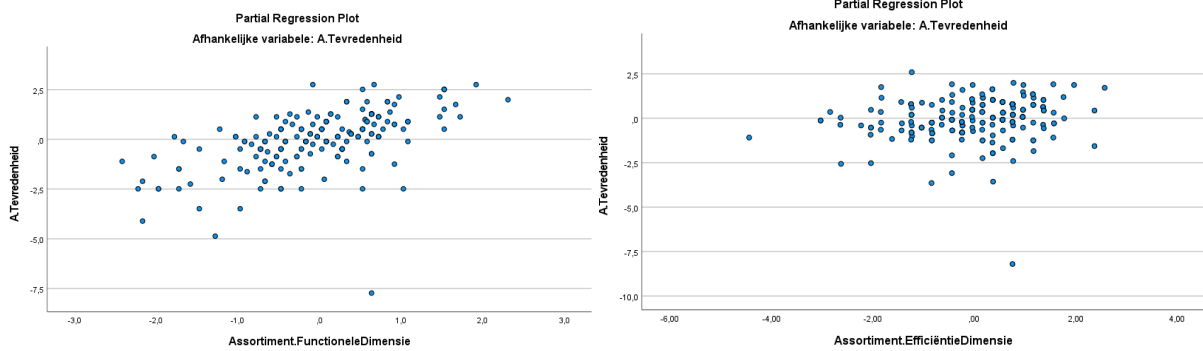


7.2 Assumpties Lineaire regressie nagaan – Homoscendasticiteit, lineariteit en multicollineariteit

7.2 Bijlage 5: Scatterplot 'A.Tevredenheid', 'Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub>' en 'Assortiment<sub>Efficiëntie dimensie</sub>'



7.2 Bijlage 6: Partiële regressie plot 'A.Tevredenheid', 'Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub>' en 'Assortiment<sub>Efficiëntie dimensie</sub>'



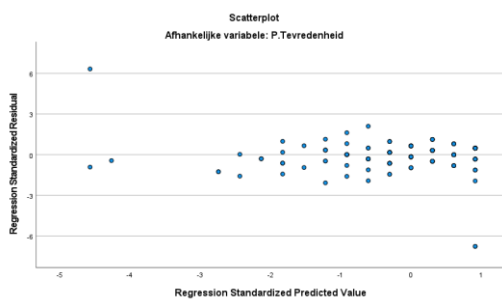
7.2 Bijlage 7: Multicollineariteit testen 'A.Tevredenheid', 'Assortiment<sub>Functionele dimensie</sub>' en 'Assortiment<sub>Efficiëntie dimensie</sub>'

		Correlations		
		A.Tevredenheid	Assortiment. FunctioneleDimensie	Assortiment. EfficiëntieDimensie
Pearson Correlation	A.Tevredenheid	1,000	0,709	0,528
	Assortiment.FunctioneleDimensie	0,709	1,000	0,599
	Assortiment.EfficiëntieDimensie	0,528	0,599	1,000
Sig. (1- tailed)	A.Tevredenheid		0,000	0,000
	Assortiment.FunctioneleDimensie	0,000		0,000
	Assortiment.EfficiëntieDimensie	0,000	0,000	

Model		Coefficients <sup>a</sup>											
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Assortiment.FunctioneleDimensie	0,967	0,092	0,612	10,463	0,000	0,785	1,150	0,709	0,577	0,490	0,642	1,559
	Assortiment.EfficiëntieDimensie	0,189	0,069	0,161	2,754	0,006	0,054	0,325	0,528	0,183	0,129	0,642	1,559

a. Afhankelijke variabele: A.Tevredenheid

7.2 Bijlage 8: Scatterplot 'P.Tevredenheid' en 'Personeel<sub>Functionele dimensie</sub>'



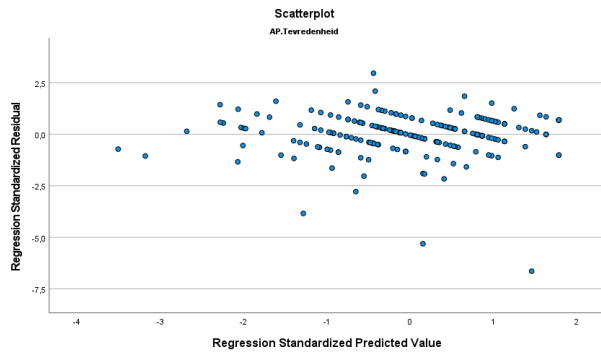
7.2 Bijlage 9: Multicollineariteit testen 'P.Tevredenheid' en 'Personeel<sub>Functionele dimensie</sub>'

		Correlations	
		P.Tevredenheid	Personeel. FunctioneleDimensie
Pearson Correlation	P.Tevredenheid	1,000	0,731
	Personeel.FunctioneleDimensie	0,731	1,000
Sig. (1- tailed)	P.Tevredenheid		0,000
	Personeel.FunctioneleDimensie	0,000	

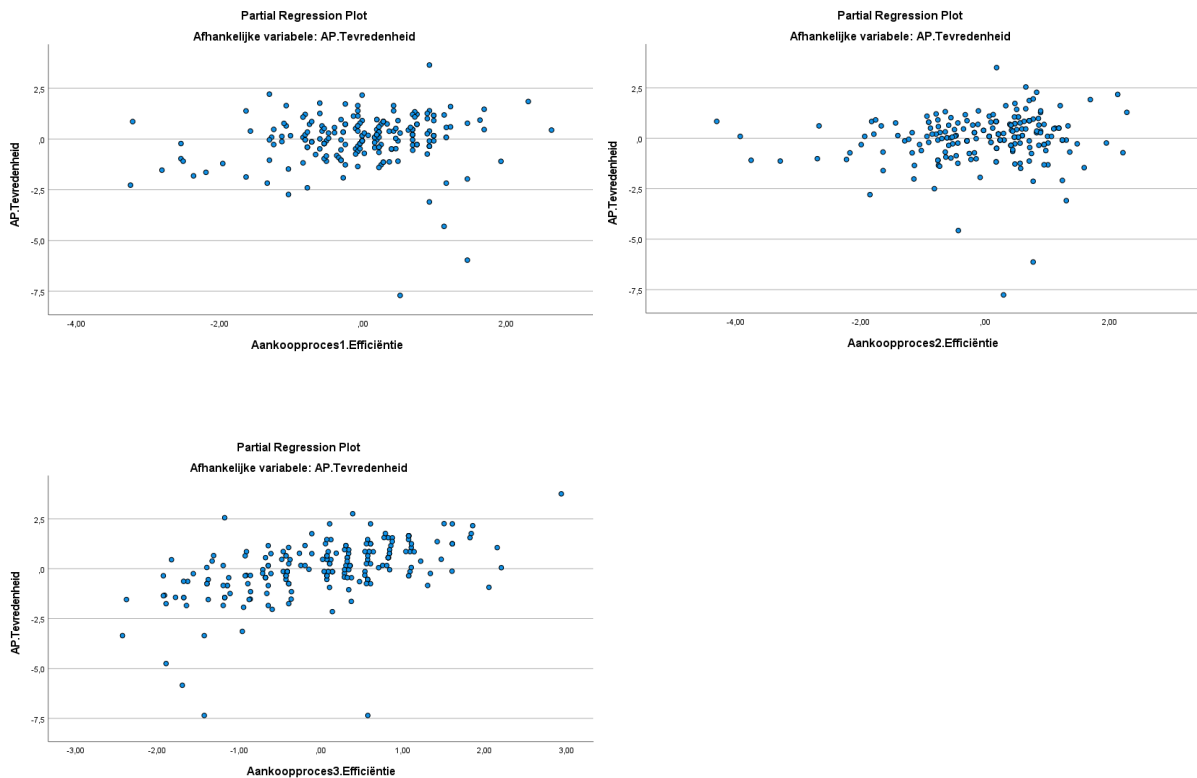
Coefficients <sup>a</sup>													
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
Personeel.FunctioneleDimensie	1,212	0,076	0,731	15,873	0,000	1,061	1,362	0,731	0,731	0,731	1,000	1,000	

a. Afhankelijke variabele: P.Tevredenheid

7.2 Bijlage 10: Scatterplot 'AP.Tevredenheid', 'Aankoopproces1Efficiëntie dimensie', 'Aankoopproces2Efficiëntie dimensie' en 'Aankoopproces3Efficiëntie dimensie'



7.2 Bijlage 11: Partiële regressie 'AP.Tevredenheid', 'Aankoopproces1Efficiëntie dimensie', 'Aankoopproces2Efficiëntie dimensie' en 'Aankoopproces3Efficiëntie dimensie'



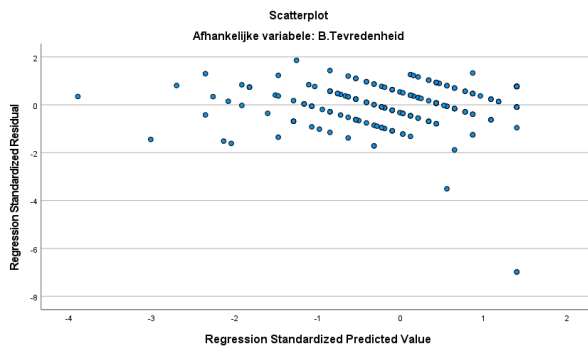
7.2 Bijlage 12: Multicollineariteit testen 'AP.Tevredenheid', 'Aankoopproces1Efficiëntie dimensie', 'Aankoopproces2Efficiëntie dimensie' en 'Aankoopproces3Efficiëntie dimensie'

Correlations					
		AP.Tevredenheid	Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie
Pearson Correlation	AP.Tevredenheid	1,000	0,519	0,403	0,701
	Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	0,519	1,000	0,446	0,596
	Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	0,403	0,446	1,000	0,429
	Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie	0,701	0,596	0,429	1,000
Sig. (1-tailed)	AP.Tevredenheid		0,000	0,000	0,000
	Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	0,000		0,000	0,000
	Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	0,000	0,000		0,000
	Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie	0,000	0,000	0,000	

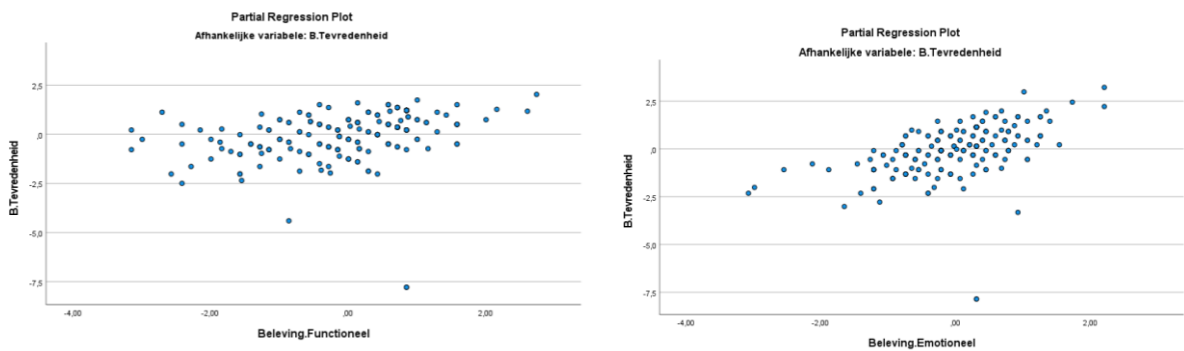
Coefficients <sup>a</sup>												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Aankoopproces1.EfficiëntieDimensie	0,184	0,086	0,130	2,126	0,035	0,013	0,354	0,519	0,143	0,100	0,600	1,666
Aankoopproces2.EfficiëntieDimensie	0,137	0,077	0,096	1,766	0,079	-0,016	0,289	0,403	0,119	0,083	0,760	1,317
Aankoopproces3.EfficiëntieDimensie	0,783	0,081	0,582	9,645	<,001	0,623	0,943	0,701	0,547	0,455	0,612	1,635

a. Afhankelijke variabele: AP.Tevredenheid

7.2 Bijlage 13: Scatterplot 'B.Tevredenheid', 'BelevingFunctionele dimensie' en 'BelevingEmotionele dimensie'



7.2 Bijlage 14: Partiële regressie plot 'B.Tevredenheid', 'BelevingFunctionele dimensie' en 'BelevingEmotionele dimensie'



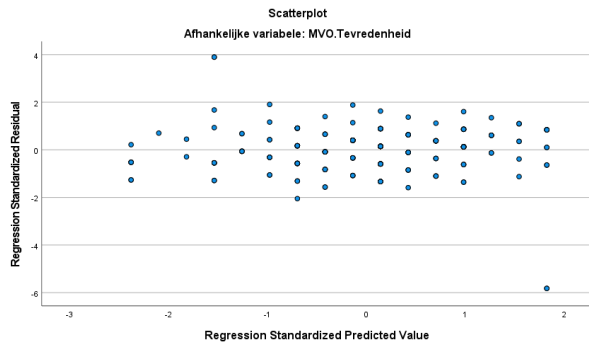
7.2 Bijlage 15: Multicollineariteit testen 'B.Tevredenheid', 'BelevingFunctionele dimensie' en 'BelevingEmotionele dimensie'

Correlations				
		B.Tevredenheid	Beleving.EmotioneleDimensie	Beleving.FunctioneleDimensie
Pearson Correlation	B.Tevredenheid	1,000	0,689	0,626
	Beleving.EmotioneleDimensie	0,689	1,000	0,642
	Beleving.FunctioneleDimensie	0,626	0,642	1,000
Sig. (1-tailed)	B.Tevredenheid		0,000	0,000
	Beleving.EmotioneleDimensie	0,000		0,000
	Beleving.FunctioneleDimensie	0,000	0,000	

Coefficients <sup>a</sup>												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Beleving.EmotioneleDimensie	0,811	0,100	0,488	8,100	<,001	0,614	1,008	0,689	0,480	0,375	0,588	1,699
Beleving.FunctioneleDimensie	0,383	0,074	0,312	5,179	<,001	0,238	0,529	0,626	0,330	0,240	0,588	1,699

a. Afhankelijke variabele: B.Tevredenheid

7.2 Bijlage 16: Scatterplot 'MVO.Tevredenheid' en 'MVO<sub>Ethische dimensie</sub>'



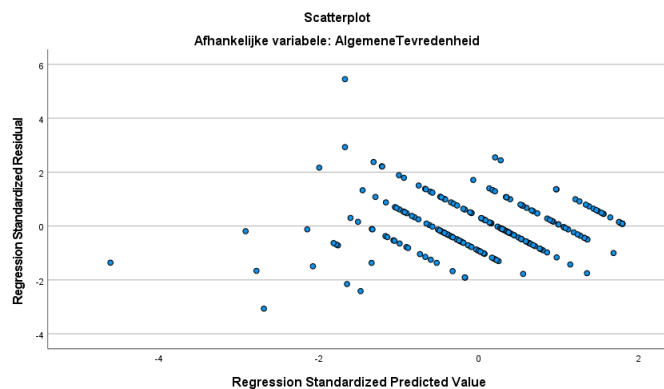
7.2 Bijlage 17: Multicollineariteit testen 'MVO.Tevredenheid' en 'MVO<sub>Ethische dimensie</sub>'

Correlations			
		MVO.Tevredenheid	MVO.EthischeDimensie
Pearson Correlation	MVO.Tevredenheid	1,000	0,673
	MVO.EthischeDimensie	0,673	1,000
Sig. (1-tailed)	MVO.Tevredenheid		0,000
	MVO.EthischeDimensie	0,000	

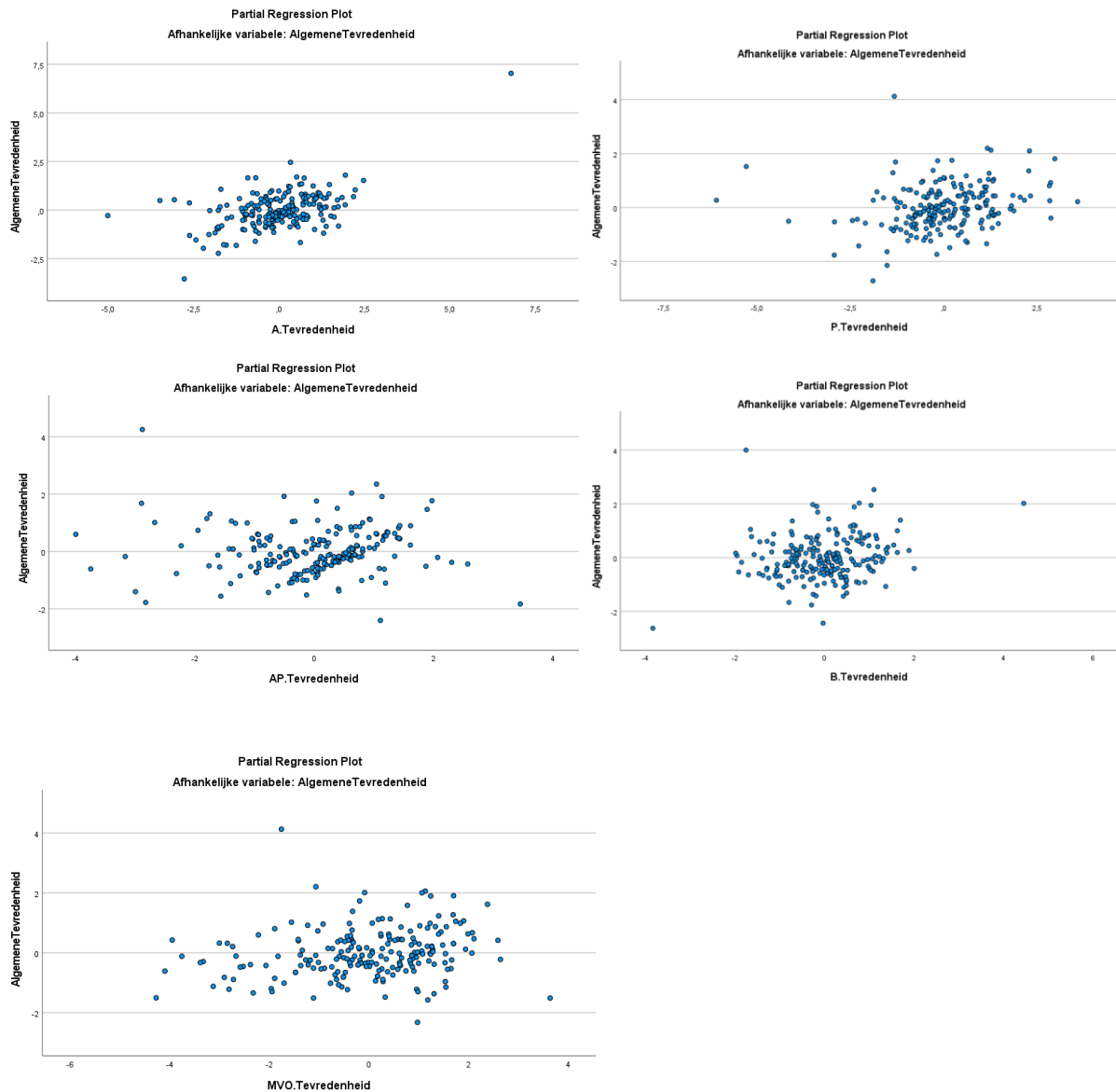
Coefficients <sup>a</sup>												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
MVO.EthischeDimensie	1,031	0,076	0,673	13,510	0,000	0,881	1,182	0,673	0,673	0,673	1,000	1,000

a. Dependent Variable: MVO.Tevredenheid

7.2 Bijlage 18: Scatterplot 'Algemene.Tevredenheid', 'A.Tevredenheid', 'P.Tevredenheid', 'AP.Tevredenheid', 'B.Tevredenheid' en 'MVO.Tevredenheid'



7.2 Bijlage 19: Partiële regressie plot 'Algemene.Tevredenheid', 'A.Tevredenheid', 'P.Tevredenheid', 'AP.Tevredenheid', 'B.Tevredenheid' en 'MVO.Tevredenheid'



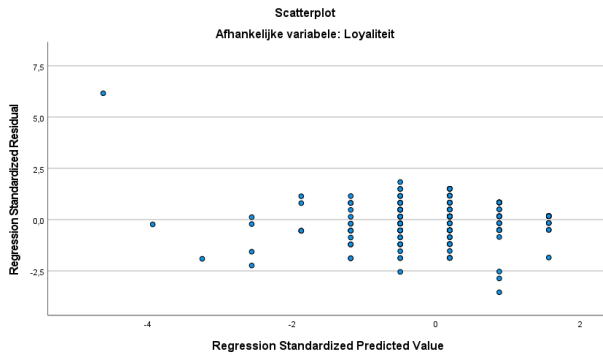
7.2 Bijlage 20: Multicollineariteit testen 'Algemene.Tevredenheid', 'A.Tevredenheid', 'P.Tevredenheid', 'AP.Tevredenheid', 'B.Tevredenheid' en 'MVO.Tevredenheid'

		Correlations					
		Algemene Tevredenheid	MVO. Tevredenheid	B. Tevredenheid	AP. Tevredenheid	P. Tevredenheid	A. Tevredenheid
Pearson Correlation	AlgemeneTevredenheid	1,000	0,748	0,616	0,649	0,741	0,602
	A.Tevredenheid	0,748	1,000	0,427	0,629	0,636	0,502
	P.Tevredenheid	0,616	0,427	1,000	0,566	0,722	0,476
	AP.Tevredenheid	0,649	0,629	0,566	1,000	0,720	0,569
	B.Tevredenheid	0,741	0,636	0,722	0,720	1,000	0,625
	MVO.Tevredenheid	0,602	0,502	0,476	0,569	0,625	1,000
Sig. (1-tailed)	AlgemeneTevredenheid		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	A.Tevredenheid	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	P.Tevredenheid	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	AP.Tevredenheid	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	B.Tevredenheid	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	MVO.Tevredenheid	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Coefficients <sup>a</sup>												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
A.Tevredenheid	0,400	0,046	0,443	8,742	0,000	0,310	0,490	0,748	0,511	0,320	0,523	1,913
P.Tevredenheid	0,152	0,043	0,189	3,535	0,000	0,067	0,236	0,616	0,234	0,130	0,470	2,130
AP.Tevredenheid	0,025	0,050	0,029	0,506	0,614	-0,073	0,123	0,649	0,034	0,019	0,413	2,419
B.Tevredenheid	0,185	0,060	0,215	3,095	0,002	0,067	0,304	0,741	0,206	0,113	0,278	3,598
MVO.Tevredenheid	0,111	0,039	0,139	2,860	0,005	0,034	0,187	0,602	0,191	0,105	0,572	1,748

a. Afhankelijke variabele: AlgemeneTevredenheid

7.2 Bijlage 21: Scatterplot 'Loyaliteit' en 'Algemene Tevredenheid'



7.2 Bijlage 22: Multicollineariteit testen 'Loyaliteit' en 'Algemene Tevredenheid'

Correlations			
		Loyaliteit	Algemene Tevredenheid
Pearson Correlation	Loyaliteit	1,000	0,697
	AlgemeneTevredenheid	0,697	1,000
Sig. (1-tailed)	Loyaliteit		0,000
	AlgemeneTevredenheid	0,000	

Coefficients <sup>a</sup>												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
AlgemeneTevredenheid	0,494	0,034	0,697	14,398	0,000	0,426	0,561	0,697	0,697	0,697	1,000	1,000

a. Afhankelijke variabele: Loyaliteit