



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

De impact van een duurzame positionering op klantbetrokkenheid bij "slimme" sociale dienstenbedrijven: Een exploratieve casestudie over Too Good To Go

Rens Vlekken

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Bieke HENKENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De impact van een duurzame positionering op klantbetrokkenheid bij "slimme" sociale dienstenbedrijven: Een exploratieve casestudie over Too Good To Go

Rens Vlekken

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Bieke HENKENS

WOORD VOORAF

Met trots presenteer ik hierbij mijn masterthesis, de afsluiter van mijn academische masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met specialisatie in Marketing aan de UHasselt. Deze studie markeert een belangrijke mijlpaal in mijn academische traject, waarin ik mijn passie voor marketing en duurzaamheid heb kunnen verenigen.

Gedreven door mijn fascinatie voor duurzaamheid en mijn geloof in de kracht van klantbetrokkenheid, heb ik ervoor gekozen om een casestudie uit te voeren over het inspirerende platform van Too Good To Go. Dit bedrijf heeft als missie niet alleen het verminderen van voedselverspilling, maar ook om iedereen in staat te stellen gezamenlijk voedselverspilling te bestrijden. In deze studie worden de merkpositionering en klantbetrokkenheid van Too Good To Go, met een bijzondere focus op de slimme technologieën die hieraan ten grondslag liggen, onderzocht.

Het succesvol afronden van mijn masterthesis was niet mogelijk geweest zonder de onschatbare steun van enkele belangrijke personen. Mijn oprechte dank gaat uit naar mijn promotor, Prof. Dr. Bieke Henkens, voor haar expertise op het gebied van marketing en haar uitstekende begeleiding gedurende dit onderzoek. Haar constructieve feedback en bereidheid om vragen te beantwoorden hebben bijgedragen aan het voltooien van dit onderzoek. Ook wil ik mijn dank uitspreken aan de respondenten die hebben bijgedragen aan dit onderzoek, evenals aan mijn familie, vrienden en medestudenten voor hun voortdurende steun en motivatie gedurende mijn gehele opleidingstraject.

Tot slot rest er mij, u veel leesplezier te wensen.

Rens Vlekken

Kernwoorden: sociale dienstenbedrijven, slimme technologieën, klantbetrokkenheid, transformatieve waardepositionering

SAMENVATTING

De impact van een duurzame positionering op klantbetrokkenheid bij “slimme” sociale dienstenbedrijven: Een exploratieve casestudie over Too Good To Go

Vlekken Rens

TEW Master Marketing

Promotor: Prof. Dr. Bieke Henkens

ONDERZOEKSCONTEXT

Het onderzoek richt zich op sociale dienstenbedrijven die innovatieve oplossingen bieden voor maatschappelijke problemen, strevend naar duurzame verandering en verbetering van de samenleving (Vo-Thanh et al., 2021). Sociale dienstenbedrijven worden dus gekenmerkt door interne transformatieve waarden. Om te voldoen aan de steeds dynamischer wordende behoeften en wensen van begunstigden kunnen zulke sociale dienstenbedrijven aanzienlijke resources investeren in het vergroten van de slimheid van hun servicesystemen (Henkens, Verleye, Larivière, & Perks, 2023). Slimheid wordt gedefinieerd als de mate waarin dienstsysteem worden ondersteund door fysieke producten met digitale componenten, zoals sensoren, Internet of Things (IoT) connectoren, actuatoren en kunstmatige intelligentie (AI), de zogenaamde slimme producten (Henkens et al., 2023).

Sociale dienstenbedrijven kunnen hun transformatieve waarden consistent integreren over verschillende merkcontactpunten, zoals acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen, om gunstige duurzame merkassociaties te creëren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Maar een transformatieve waardepositionering is een tweesnijdend zwaard. Als begunstigden een groene claim als incongruent met andere observaties waarnemen, kan dit averechts werken en schade toebrengen aan het imago van het merk. Dit benadrukt het belang van geloofwaardigheid en authenticiteit. Om hun oprechtheid te behouden en te versterken moeten sociale dienstenbedrijven klantbetrokkenheid bevorderen, waarbij klanten gemotiveerd zijn en vrijwillig investeren in merkinteracties, wat zowel cognitieve (gedachten), emotionele (gevoelens) en gedragsaspecten (energie, tijd en/of inspanning) omvat (Henkens, Verleye, & Larivière, 2021). De studie zal daarom nagaan hoe “slimme” sociale dienstverlenende bedrijven, zoals Too Good To Go, hun transformatieve waarden consistent integreren in merkcontactpunten op een geloofwaardige en authentieke manier om klantbetrokkenheid te bevorderen.

ONDERZOEKSAANPAK

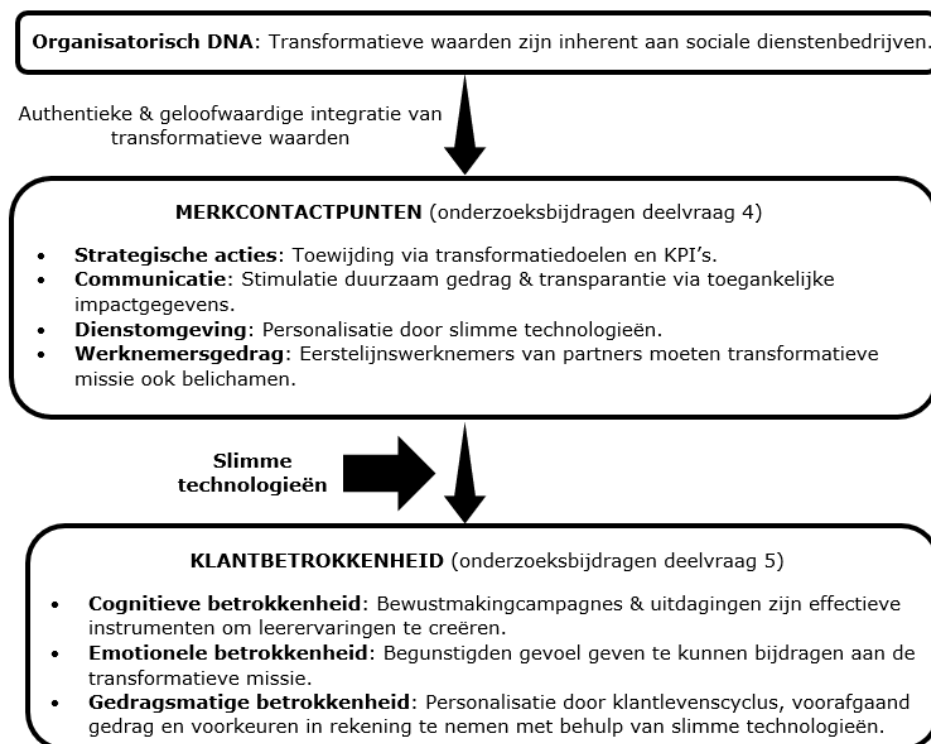
Het doel is om aan de hand van een enkelvoudige casestudie-ontwerp over Too Good To Go diepgaande inzichten te krijgen in hoe sociale dienstenbedrijven hun interne transformatieve waarden consistent integreren in verschillende merkcontactpunten, zoals acties, communicatie, werknemersgedrag en de dienstomgeving, en wat de impact hiervan is op de klantbetrokkenheid. Diepte-interviews met zowel de Associate Director of Marketing van Too Good To Go als begunstigden werden uitgevoerd om interne intenties en externe percepties te vergelijken.

BEVINDINGEN

Sociale dienstenbedrijven kunnen hun transformatieve waarden vanuit het organisatorisch DNA consistent benutten in merkcontactpunten op een authentieke en geloofwaardige manier door (1) te handelen vanuit de transformatieve missie, en (2) een community van stakeholders, zoals begunstigden en partners, uit te bouwen die achter de missie staan en optimaal hieraan kunnen bijdragen met behulp van slimme technologieën die het stellen van transformatief gedrag faciliteren. Een transformatieve waardepositionering, ondersteund door slimme technologieën, kan bovendien de klantbetrokkenheid verhogen. Strategische acties kunnen bijvoorbeeld leerzame informatie bieden die de cognitieve betrokkenheid verhoogt. Daarnaast kunnen begunstigden emotioneel betrokken geraken bij de transformatieve missie door gerichte communicatie over het aangepakte maatschappelijke probleem en de bijdrage die zij hieraan kunnen leveren. Slimme technologieën uit de dienstomgeving spelen ten slotte een prominente rol bij de gedragsmatige betrokkenheid van begunstigden door geautomatiseerde en gepersonaliseerde gebruikservaringen te bieden, wat gemak en efficiëntie kan bevorderen. Gebruiksvriendelijkheid is hierbij een belangrijke voorwaarde om transformatief gedrag te kunnen vertonen door begunstigden.

ONDERZOEKSBIJDRAGE

Het onderzoek vult het werk van Leroi-Werelds & Matthes (2022) aan met praktische toepassingen voor de casestudie van Too Good To Go. Het verkent de onderlinge verbanden tussen organisatorisch DNA, merkcontactpunten (acties, communicatie, dienstomgeving, werknemersgedrag) en klantbetrokkenheid (cognitief, emotioneel, gedragsmatig). Figuur 1 geeft de onderzoeksbijdragen schematisch weer:



Figuur 1: Onderzoeksbijdragen

1. Organisatorisch DNA:

Het onderzoek benadrukt dat een bedrijfscultuur die duurzaamheid hoog in het vaandel draagt, niet alleen een gevolg is van de missie van de organisatie, maar eerder een voorwaarde voor het realiseren van die missie.

2. Acties:

Het onderzoek stelt dat sociale dienstenbedrijven hun strategische acties moeten baseren op toewijding aan de missie en transformatieve investeringen. Dit kan worden beoordeeld aan de hand van Key Performance Indicators (KPI's) die de voortgang richting transformatiedoelen en de impact van acties meten.

3. Communicatie:

Duurzaam gedrag aanmoedigen bij begunstigden (bijvoorbeeld: aanmoedigen om herbruikbare materialen te gebruiken) wordt genoemd als een manier om geloofwaardigheid te versterken in transformatieve communicatie. Transparantie over de maatschappelijke impact is cruciaal voor sociale dienstenbedrijven. Hierbij moeten ze ervoor zorgen dat de impact niet alleen openbaar wordt gemaakt, maar ook op een effectieve manier wordt gecommuniceerd naar stakeholders voor betere prestaties op de markt. Dit kan worden bereikt door de informatie gemakkelijk toegankelijk te maken, waardoor bewustwording over de impact ontstaat. Uit de resultaten blijkt dat jaarlijkse duurzaamheidsrapporten hiervoor ontoereikend zijn.

4. Dienstomgeving:

Gepersonaliseerde dienstomgevingen faciliteren duurzaam gedrag. Ingestelde filters (bijvoorbeeld de favorietenlijst van Too Good To Go) stelt sociale dienstenbedrijven in staat om slimme functies optioneel aan te passen op basis van specifieke verzoeken en behoeften van individuele klanten. Gebruikers erkennen namelijk dat een op maat gemaakte dienstomgeving hen helpt om duurzaam gedrag te vertonen, wat op zijn beurt de geloofwaardigheid van Too Good To Go versterkt.

5. Werknemersgedrag:

Naast eerstelijns werknemers van sociale dienstenbedrijven moeten ook eerstelijns werknemers van partners nauw worden betrokken bij de transformatieve missie om consistente integratie van transformatieve waarden over diverse merkcontactpunten te waarborgen.

6. Cognitieve betrokkenheid:

Het onderzoek noemt bewustmakingscampagnes (bijvoorbeeld blogposts met tips & tricks) en georganiseerde uitdagingen (bijvoorbeeld de Zero Food Waste Week van Too Good To Go) als effectieve instrumenten om cognitieve betrokkenheid te bevorderen door leerervaringen te creëren en een gevoel van bijdrage aan duurzame praktijken op te wekken bij begunstigden.

7. Emotionele betrokkenheid:

Begunstigden zullen emotioneel betrokken zijn bij het maatschappelijk probleem wanneer ze het gevoel hebben dat ze (potentieel) transformatieve waarde kunnen bijdragen.

8. Gedragmatige betrokkenheid:

Het benadrukken van de fase van de begunstigde in de klantlevenscyclus, eerder vertoonde gedrag en persoonlijke voorkeuren zijn drie variabelen die naar boven kwamen in de studie om een hogere mate van personalisatie, en als gevolg een hogere mate van gedragmatige betrokkenheid te bereiken.

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Sociale dienstenbedrijven kunnen hun geloofwaardig en authenticiteit van hun transformatieve waardepositionering verbeteren door duurzaam gedrag aan te moedigen bij werknemers, begunstigten (downstream) en beleidsmakers (upstream) met bijvoorbeeld bewustmakingscampagnes en betrokkenheid bij politieke processen. Zulke strategische acties en communicatie moeten toewijding tonen aan de missie, wat sociale dienstenbedrijven kunnen nagaan aan de hand van KPI's die de voortgang richting transformatiedoelen en de impact van acties meten.

Sociale dienstenbedrijven kunnen de klantbetrokkenheid stimuleren door ten eerste gebruikservaringen te personaliseren met behulp van slimme technologieën. Hiervoor moeten sociale dienstenbedrijven de fase van de begunstigde in de klantlevenscyclus, eerder vertoonde gedrag en persoonlijke voorkeuren in rekening nemen. Daarnaast moeten sociale dienstenbedrijven leeropportunities over het maatschappelijk probleem aanbieden, en de (potentiële) impact van de klantbijdrage zichtbaar en tastbaar maken. Dit kan door bijvoorbeeld een overzicht te bieden van het uitgespaarde CO₂ door de klantbijdrage.

BEPERKINGEN

Aangezien het onderzoek gebaseerd is op kwalitatieve onderzoekstechnieken voor de casestudie van Too Good To Go, is de onderzoeksbijdrage relevant op een abstract niveau. Toekomstig onderzoek kan deze inzichten verder nuanceren. De focus op Too Good To Go benadrukt de noodzaak van vervolgonderzoek om resultaten te valideren over een breder scala van sociale dienstenbedrijven. Toekomstig kwantitatief onderzoek zal bovendien helpen om de verkregen inzichten verder te versterken en te onderbouwen.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE.....	7
FIGUREN- EN TABELLENLIJST	9
PROBLEEMSTELLING.....	11
LITERATUURSTUDIE	15
Aanpak & overzicht.....	15
Deelvraag 1: Sociale dienstenbedrijven	15
1.1 Sociaal ondernemerschap (SO)	16
1.2 Sociaal ondernemerschap voor diensten.....	17
1.2.1 Triple Bottom Line (3P)	18
1.2.2 Transformative Service Research (TSR)	19
Deelvraag 2: Slimme services	20
2.1 Slimme producten	20
2.2 Slimme dienstsystemen	22
2.2.1 Slimme producten in dienstsystemen	22
2.2.2 Vier voorwaarden voor slimheid van dienstsystemen	23
2.2.3 Trajecten naar slimme dienstsystemen.....	25
Deelvraag 3: Klantbetrokkenheid voor diensten (CES).....	27
3.1 Definiëring CE.....	27
3.2 Conceptueel kader CE	29
3.2.1 Klantbijdragen.....	30
3.2.2 Relatiekwaliteit.....	31
3.3 Klantbetrokkenheidsmarketing.....	32
3.3.1 Conceptualisering klantbetrokkenheidsmarketing.....	32
3.3.2 Klantbetrokkenheid beheren	33
Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven	35
4.1 Strategische milieupositie.....	35
4.2 Duurzame marketing	37
4.2.1 Groene marketing	37
4.2.2 Sociale marketing	38
4.2.3 Kritische marketing	39
4.3 Transformatieve waardepositionering: Een tweesnijdend zwaard	39
4.3.1 Organisatorisch DNA	40
4.3.2 Merkcontactpunten.....	40
4.3.3 Klantbetrokkenheid	41
Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven (CESSS).....	42
5.1 Motivatie, opportuniteit & vaardigheden voor klantbetrokkenheid bij CBM	43
5.1.1 Motivatie voor betrokkenheid CBM	43
5.1.2 Opportuniteit voor betrokkenheid CBM	44

5.1.3 Vaardigheden voor betrokkenheid CBM.....	44
5.2 Relatie tussen slimheid en klantbetrokkenheid	45
5.2.1 Personalisatiemechanismen.....	45
5.2.2 Indringermechanismen.....	46
EMPIRISCHE STUDIE	47
1 Research design	47
1.1 Case: Too Good To Go	47
1.2 Case selectie	49
2 Dataverzameling.....	49
2.1 Databeschrijving	50
2.2 Interviews	51
2.3 Grounded Theory	52
3 Resultaten	54
3.1 Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven.....	54
3.1.1 Organisatorisch DNA	54
3.1.2 Strategische acties.....	55
3.1.3 Communicatie	56
3.1.4 Dienstomgeving & slimme technologieën	59
3.1.5 Gedrag werknemers & partners	61
3.2 Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven	63
3.2.1 Cognitieve betrokkenheid	63
3.2.2 Emotionele betrokkenheid.....	66
3.2.3 Gedragmatige betrokkenheid	66
DISCUSSIE.....	71
Algemeen	71
De studie als uitbreiding van de literatuur.....	71
1. Organisatorisch DNA	72
2. Merkcontactpunten.....	72
2.1 Strategische acties	72
2.2 Communicatie	72
2.3 Dienstomgeving: de slimme applicatie	73
2.4 Gedrag van werknemers & partners	74
3. Klantbetrokkenheid	74
3.1 Cognitieve betrokkenheid	74
3.2 Emotionele betrokkenheid	74
3.3 Gedragmatige betrokkenheid.....	75
Implicaties voor sociale dienstenbedrijven	76
Beperkingen en toekomstig onderzoek	76
CONCLUSIE	79
BIBLIOGRAFIE	81
BIJLAGEN	85
Bijlage 1a: Informed Consent Too Good To Go	85

Bijlage 1b: Informed Consent Begunstigden.....	87
Bijlage 2a: Interviewleidraad Too Good To Go.....	89
Bijlage 2b: Interviewleidraad Begunstigden	94
Bijlage 3: Uitgestuurde e-mail Too Good To Go	98

FIGUREN- EN TABELLENLIJST

Figuur 1: Onderzoeksbijdragen	4
Figuur 2: Conceptuele raamwerk van Anderson et al. (2013)	20
Figuur 3: Voorzichtig traject van Henkens et al. (2023).....	26
Figuur 4: Op maat gemaakt traject van Henkens et al. (2023)	26
Figuur 5: Premium traject van Henkens et al. (2023).....	26
Figuur 6: Gebalanceerd traject van Henkens et al. (2023)	27
Figuur 7: Antecedenten van CE	30
Figuur 8: Conceptueel model CE.....	32
Figuur 9: Mobiele app van Too Good To Go.....	48
Figuur 10: Codeboom Deelvraag 4	53
Figuur 11: Codeboom Deelvraag 5	53
Figuur 12: Onderzoeksbijdragen.....	71
Figuur 13: 'Kijk, ruik, proef - voor je verspilt' label	95
 Tabel 1: Onderzoeksvragen	 13
Tabel 2: Definities SO	17
Tabel 3: Directe bijdrage CE	31
Tabel 4: Indirecte bijdragen CE	31
Tabel 5: Klantsegmentatie tevredenheid – emotie van Pansari & Kumar (2017)	34
Tabel 6: Strategische milieuposities van Amores-Salvadó et al. (2023).....	36
Tabel 7: Consistentie in transformatieve merkcontactpunten van Leroi-Werelds & Matthes (2022).....	41
Tabel 8: Praktijken motiveren CE bij CBM van Verleye et al. (2023).....	44
Tabel 9: Praktijken opportuniteiten CE bij CBM van Verleye et al. (2023)	44
Tabel 10: Praktijken vaardigheden CE bij CBM van Verleye et al. (2023)	45
Tabel 11: Overzicht Respondenten	51
Tabel 12: Overzicht Interviews.....	52

PROBLEEMSTELLING

De urgente maatschappelijke en ecologische problemen waarmee we worden geconfronteerd vragen naar sociale missie-gedreven dienstenbedrijven, die opereren vanuit een duidelijk gedefinieerd en centraal doel dat verder reikt dan louter winstbejag (Porter & Kramer, 2011). Een studie van Edelman in acht verschillende landen toont aan dat de overgrote meerderheid van begunstigen, 81 procent, aangeeft dat ze erop moeten kunnen vertrouwen dat een merk doet wat goed is (Krikunova, 2019). Sociale dienstenbedrijven zijn bedrijven die innovatieve oplossingen en diensten bieden voor sociale problemen, gericht op duurzame sociale verandering en het verbeteren van de samenleving (Vo-Thanh et al., 2021). Dienstenbedrijven die maatschappelijke en ecologische problemen aanpakken vanuit hun bedrijfsmodel zien Porter & Kramer (2011) als de krachtigste katalysator voor verandering omdat zij de resources hebben om oplossingen schaalbaar te maken. Zulke dienstenbedrijven gaan verder dan traditioneel maatschappelijk verantwoord ondernemen door economische waarde te koppelen aan maatschappelijke waarde. Ze vergroten hun concurrentievermogen en brengen gelijktijdig waarde voor de maatschappij en het milieu (Porter & Kramer, 2011). Partago Belgium, bijvoorbeeld, maakt verplaatsingen toegankelijk en milieuvriendelijk door elektrische deelauto's aan te bieden, en voegt deze maatschappelijke en ecologische voordelen toe aan de waardepropositie als een strategisch voordeel (Hens, 2022). De waardepropositie wordt in het onderzoek van Payne et al. uit 2017 omschreven als "een strategisch instrument dat door een bedrijf wordt gebruikt om te communiceren hoe het waarde wil bieden aan klanten" (Henkens et al., 2023).

Om te voldoen aan de steeds dynamischer wordende behoeften en wensen van begunstigen kunnen sociale dienstenbedrijven aanzienlijke resources investeren aan het vergroten van de slimheid van hun servicesystemen (Henkens et al., 2023). Too Good To Go heeft bijvoorbeeld een slimme applicatie ontwikkeld die voedseloverblijfselen koppelt aan begunstigen om de maatschappelijke problematiek rond voedselverspilling tegen te gaan, wat vervat zit in 'SDG12: verantwoordelijke consumptie en productie' (Vo-Thanh et al., 2021). Peerby België benut hun slimme applicatie om delen van goederen tussen klanten te faciliteren waardoor ze ook bijdragen aan het twaalfde duurzame ontwikkelingsdoel (Hulstraet, 2022). BlaBlaCar legt de nadruk op 'SDG13: Klimaatactie' door carpoolen mogelijk te maken via een slimme applicatie (Trends, 2023).

Transformatieve waarde, wat focust op het verbeteren van de samenleving en het milieu, is voor sociale dienstenbedrijven een kernwaarde, verantwoord hun bestaan, en zit gegrond in hun organisatorisch DNA (Leroi-Werelds & Matthes, 2022; Vo-Thanh et al., 2021). Bijvoorbeeld, Too Good To Go heeft als missie om mensen te inspireren en in staat te stellen gezamenlijk actie te ondernemen tegen voedselverspilling (Aquino, 2023). De transformatieve waarde van Too Good To Go volgt dus duidelijk uit het organisatorisch DNA. Leroi-Werelds & Matthes (2022) benadrukken dat dit essentieel is om als authentiek te worden beschouwd. Om hun oprechtheid te behouden en te versterken moeten sociale dienstenbedrijven, zoals Too Good To Go, klantbetrokkenheid bevorderen, waarbij klanten gemotiveerd zijn en vrijwillig investeren in merkinteracties, wat zowel cognitieve (gedachten), emotionele (gevoelens) en gedragsaspecten (energie, tijd en/of moeite) omvat (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Leroi-Werelds & Matthes (2022) roepen op tot casestudies die

praktijkvoorbeelden illustreren van dienstverlenende bedrijven met een transformatieve waardepositionering die succesvol klantbetrokkenheid stimuleren.

Om uiteindelijk gunstige duurzame merkassociaties te creëren bij (potentiële) begunstigden dient een sociaal dienstenbedrijf, zoals Too Good To Go, haar interne transformatieve waarden ook doeltreffend te integreren in de contactpunten met het merk, waaronder acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dat kan worden gerealiseerd door een consistent verhaal uit te dragen over de diverse merkcontactpunten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). De gunstige duurzame merkassociaties kunnen vervolgens het merkimago positief beïnvloeden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Deze bevinding wordt bekrachtigd door een recente studie van McKinsey, die aantoonde dat bedrijven die ESG-gerelateerde claims maken gemiddeld acht procent meer cumulatieve groei hebben gekend tussen 2018 en 2022 (Bar Am, Doshi, Malik, Noble, & Frey, 2023). Niettemin blijkt uit het onderzoek van McKinsey dat niet elk merk een positief effect op de verkopen heeft gezien (Bar Am et al., 2023). Wanneer begunstigden een groene claim van een sociaal dienstenbedrijf als incongruent met andere observaties waarnemen kan de groene claim percepties van greenwashing oproepen en het merkimago schaden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Een transformatieve waardepositionering is dus een tweesnijdend zwaard, met het potentieel om tegenstrijdige resultaten op te leveren. Duidelijkheid over de succesfactoren van bedrijven die er wel consistent in geslaagd zijn om authentiek en geloofwaardig te blijven in hun transformatieve verhaal over de verschillende merkcontactpunten heen is daarom noodzakelijk.

Het onderzoek is gebaseerd op een casestudie voor het sociale dienstenbedrijf Too Good To Go, en zal onderzoeken hoe het bedrijf doeltreffend haar kernwaarden integreert in merkcontactpunten om klanten te kunnen meenemen in haar sociale missie en zulke *backlashes* te vermijden. Too Good To Go zet zich in voor het verminderen van voedselverspilling (2022 *Impact Report*, 2023). Haar missie om onverkochte voedseloverschotten te redden en consumenten bewust te maken van duurzaamheid geeft het bedrijf een intern transformatief karakter (2022 *Impact Report*, 2023). Too Good To Go probeert haar interne transformatieve waarden te integreren in diverse contactpunten met het merk. Daarbij maakt het bedrijf gebruik van slimme technologieën. Bijvoorbeeld, Too Good To Go gebruikt een geolocatiefunctie om voedseloverschotten in de directe omgeving van gebruikers weer te geven (2022 *Impact Report*, 2023). De onderzoeksvraag wordt als volgt geformuleerd:

Hoe kan een sociaal dienstenbedrijf, zoals Too Good To Go, haar kernwaarden doeltreffend integreren en communiceren via diverse contactpunten met het merk om betrokkenheid van klanten te bevorderen, en hoe worden slimme technologieën hierin ingezet?

De onderzoeksvraag kan worden opgesplitst in vijf verschillende deelvragen, die elk afzonderlijk zullen worden onderzocht. Het onderzoek zal allereerst aan de hand van een grondige literatuurstudie nagaan wat sociale dienstenbedrijven zijn (deelvraag 1), wat slimme services inhouden (deelvraag 2), en wat wordt verstaan onder klantbetrokkenheid bij diensten (deelvraag 3). Daarna zal het onderzoek verkennend onderzoeken hoe Too Good To Go erin slaagt om haar interne transformatieve waarden consistent te benutten in acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen op een wijze die authentiek en geloofwaardig is. Authenticiteit en geloofwaardigheid zijn volgens het

onderzoek van Leroi-Werelds & Matthes (2022) cruciale voorwaarden voor een succesvolle integratie. Tot slot zal het onderzoek verkennend onderzoeken hoe deze transformatieve waardepositionering over de verschillende merkcontactpunten heen de betrokkenheid van klanten beïnvloedt (deelvraag 5).

Het onderzoek fungeert als een aanvulling op het werk van Leroi-Werelds & Matthes (2022) in verschillende manieren. Doordat het onderzoek steunt op de casestudie van Too Good To Go kan worden nagegaan hoe een dienstenbedrijf in de praktijk omgaat met de elementen die worden aangehaald in de studie van Leroi-Werelds & Matthes (2022). Daarnaast zullen de onderlinge verbanden tussen de elementen 'organisatorisch DNA' en 'merkcontactpunten', alsmede tussen 'merkcontactpunten' en 'klantbetrokkenheid', onderzocht worden voor de casestudie van Too Good To Go. Bovendien focust het onderzoek, met Too Good To Go, op een dienstenbedrijf dat transformatief geboren is en waarvan de transformatieve waarden inherent zijn aan het bedrijf (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Hoe kan een sociaal dienstenbedrijf, zoals Too Good To Go, haar kernwaarden doeltreffend integreren en communiceren via diverse contactpunten met het merk om betrokkenheid van klanten te bevorderen, en hoe worden slimme technologieën hierin ingezet?

<i>Deelvraag 1</i>	Wat zijn sociale dienstenbedrijven?
<i>Deelvraag 2</i>	Wat zijn slimme services?
<i>Deelvraag 3</i>	Wat is klantbetrokkenheid voor dienstenbedrijven?
<i>Deelvraag 4</i>	Hoe slaagt Too Good To Go erin om haar interne transformatieve waarden consistent te benutten in de acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen op een manier die authentiek, geloofwaardig is?
<i>Deelvraag 5</i>	Hoe beïnvloedt een transformatieve waardepositionering, ondersteund door slimme technologieën, de klantbetrokkenheid overheen diverse merkcontactpunten bij Too Good To Go?

Tabel 1: Onderzoeksvragen

LITERATUURSTUDIE

Aanpak & overzicht

Om na te gaan hoe een sociaal dienstenbedrijf, zoals Too Good To Go, effectief haar kernwaarden kan integreren en communiceren via diverse merkcontactpunten met behulp van slimme technologieën om de betrokkenheid van klanten te bevorderen, is het essentieel om eerst de wetenschappelijke achtergrond te schetsen aan de hand van relevante literatuur. Uit de onderzoeksvraag kunnen drie thema's onderscheiden worden: sociale dienstenbedrijven, slimme diensten en klantbetrokkenheid voor diensten. De literatuurstudie zal deze drie thema's rond diensten eerst toelichten en conceptualiseren wat een antwoord moet bieden voor de eerste drie deelvragen van de studie.

Na deze conceptuele verkenning zal de literatuurstudie zich verdiepen in het begrip van een duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven, zoals Too Good To Go (deelvraag 4), en hoe klantbetrokkenheid in functie staat van een duurzame uitstraling en het gebruik van slimme technologieën (deelvraag 5). Door deze achtergrond te schetsen, ontstaat een solide basis om over te gaan tot het empirische gedeelte van de studie.

De literatuur werd gezocht via de online universiteitsbibliotheek, de 'Web of Science'-website en de referentielijsten van reeds gebruikte literatuurbronnen. Bij het selecteren van geschikte literatuurbronnen werd eerst gelet op de relevantie van de inhoud. Vervolgens werd gekeken naar de impactfactor en de frequentie waarmee naar de bron werd verwezen in het verleden, om een idee te krijgen over de reikwijdte en kwaliteit ervan. Bovendien werden de journals waarin de bronnen werden gepubliceerd, in overweging genomen. Bekende en hooggerangschikte journals zoals Springer en ProQuest dienden als extra garantie voor validatie, gezien hun gestandaardiseerde peer-reviewprocessen met objectieve experts op het betreffende vakgebied.

Deelvraag 1: Sociale dienstenbedrijven

In de afgelopen 30 jaar hebben industrialisatie en ontwikkeling vooruitgang geboekt, maar ze brachten ook problemen met zich mee op het gebied van milieu, sociale aspecten en economie (Ungaro, Di Pietro, Renzi, Guglielmetti Mugion, & Pasca, 2022). Het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) rapport van 2022 benadrukt dat het beperken van de opwarming van de aarde tot 1.5°C of 2°C onhaalbaar zal zijn zonder drastische vermindering van broeikasgasemissies (Amores-Salvadó, Martin-de Castro, & Albertini, 2023).

Duurzame ontwikkeling, gedefinieerd als "ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen" (Ungaro et al., 2022), is erkend als een aanpak om de negatieve impact van menselijke activiteiten te verminderen. De 2030 Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de Verenigde Naties met zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) streeft naar het uitbannen van armoede, het

bevorderen van gelijkheid en welvaart voor alle mensen, en het beschermen van de planeet (Field et al., 2021).

Duurzaamheid is nu een belangrijk zakelijk doel, erkend door stakeholders zoals klanten, investeerders en beleidsmakers (Ungaro et al., 2022). Organisaties moeten hun toewijding aan duurzame ontwikkeling en de 2030 Agenda tonen en strategieën implementeren om de positieve impact te vergroten en negatieve effecten te minimaliseren en/of te compenseren (Ungaro et al., 2022). Zo kunnen ze bijdragen aan het verbeteren van het welzijn van individuen, gemeenschappen, de samenleving en het ecosysteem (Ungaro et al., 2022). De resulterende inspanningen worden beschreven als transformatieve waarde (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

1.1 Sociaal ondernemerschap (SO)

Sociaal ondernemerschap (SO) omvat alle innovatieve activiteiten of processen die streven naar het creëren van transformerende waarde, hetzij door het oprichten van nieuwe bedrijven of door bestaande bedrijven te heroriënteren (Alkire et al., 2020). De centrale rol van sociale impactcreatie onderscheidt sociale ondernemingen van traditionele commerciële bedrijven (Alkire et al., 2020). De betrokkenheid van zowel bedrijven als wetenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is de afgelopen jaren toegenomen (Vo-Thanh et al., 2021). MVO omvat beleidsmaatregelen en initiatieven van organisaties gericht op het bevorderen van duurzame economische, milieugerelateerde en sociale ontwikkeling (Vo-Thanh et al., 2021). SO gaat nog een stap verder dan MVO door niet alleen transformerende maar ook economische waarde te creëren. Ze combineren elementen van zowel traditionele non-profit als for-profit bedrijven. In tegenstelling tot traditionele non-profitorganisaties zijn sociale ondernemingen meer gericht op markten en economische waarde, naast sociale waarde en financiële duurzaamheid (Alkire et al., 2020). Het wordt beschouwd als een effectieve methode om sociale problemen op te lossen en duurzame sociale transformaties te bewerkstelligen (Allmendinger & Lombreglia, 2005). Porter & Kramer (2011) identificeren bedrijven die sociale problemen in hun bedrijfsmodellen aanpakken als de meest krachtige aanjagers van verandering, vanwege hun vermogen om schaalbare oplossingen te bieden. Winstgevende bedrijven lossen een probleem op - en voldoen zo aan de behoeften en wensen van klanten - waardoor ze winst maken, wat die oplossing laat groeien (Porter & Kramer, 2011). Daarom pleit Porter & Kramer (2011) voor een nieuwe bedrijfsmentaliteit waarbij winst wordt behaald terwijl sociale problemen worden opgelost, met als doel zowel transformerende als economische waarde - of gedeelde waarde - tegelijkertijd te creëren. Een bekend voorbeeld van sociaal ondernemerschap is de Grameen Bank, opgericht door Mohammad Yunus, die microfinanciering gebruikt om mensen in financieel kwetsbare situaties toegang te bieden tot kleine leningen, met als doel sociale mobiliteit door ondernemerschap te bevorderen (Alkire et al., 2020). Tegenspanningen ontstaan vaak bij het balanceren van zowel sociale als financiële prestaties, waarbij conflicten over middelen, organisatie-identiteit en verantwoording aan belanghebbenden veelvoorkomend zijn (Alkire et al., 2020).

Sociale ondernemingen zijn missie-gedreven en hebben sociaal verantwoorde praktijken als kernonderdeel van hun missie en waarden (Alkire et al., 2020). Ze richten zich op het bieden van

oplossingen voor belangrijke sociale problemen met beperkte middelen, wat creativiteit en innovatie vereist (Alkire et al., 2020). Bedrijven moeten strategieën ontwikkelen om de meest urgente sociale en economische uitdagingen aan te pakken en de levenskwaliteit in hun regio te verbeteren (Vo-Thanh et al., 2021). SO draagt bij aan positieve factoren zoals een gunstig ondernemingsklimaat, innovatie, actieve burgerschapssteun en publieke solidariteit (Vo-Thanh et al., 2021). Het vinden van oplossingen voor actuele sociale uitdagingen is uiteindelijk waardevol voor de samenleving als geheel (De Bruyne & Verleye, 2023).

De definitie van SO verschilt enigszins in de literatuur. SO is "een krachtig proces dat innovatieve oplossingen bedenkt voor directe sociale problemen en de benodigde ideeën, capaciteiten, middelen en sociale arrangementen mobiliseert voor duurzame sociale transformaties" (Vo-Thanh et al., 2021). Miller et al. (2012) beschrijven SO als het proces van het lanceren van een hybride organisatievorm die sociale waarde creëert via marktgerichte methoden. SO wordt ook omschreven "als het proces waarbij op innovatieve wijze gebruik wordt gemaakt van en combinaties worden gemaakt van middelen om kansen te grijpen voor het aanzwengelen van sociale verandering en/of het aanspreken van sociale behoeften (Vo-Thanh et al., 2021). Tabel 2 geeft een overzicht van de drie definities van sociaal ondernemerschap:

<i>Auteur</i>	<i>Definitie</i>
<i>Alvord et al. (2004)</i>	Een krachtig proces dat innovatieve oplossingen bedenkt voor directe sociale problemen en de benodigde ideeën, capaciteiten, middelen en sociale arrangementen mobiliseert.
<i>Miller et al. (2012)</i>	Het proces van het lanceren van een hybride organisatievorm die sociale waarde creëert via marktgerichte methoden.
<i>Carraher en Welsh (2015)</i>	Het proces waarbij op innovatieve wijze gebruik wordt gemaakt van en combinaties worden gemaakt van middelen om kansen te grijpen voor het aanzwengelen van sociale verandering en/of het aanspreken van sociale behoeften.

Tabel 2: Definities SO

1.2 Sociaal ondernemerschap voor diensten

Sociaal ondernemerschap dat de vorm van dienstverlening aanneemt, wordt beschouwd als sociale dienstverlening omdat het directe sociale waarde creëert door middel van de aangeboden diensten (Ungaro et al., 2022). Volgens service science, een discipline gericht op waardecreatie tussen klanten en dienaanbieders, is een dienst de toepassing van gespecialiseerde competenties voor wederzijds voordeel (Beverungen, Müller, Matzner, Mendling, & vom Brocke, 2019). In het eerder genoemde voorbeeld van de Grameen Bank gaat het specifiek om het leveren van financiële diensten, waardoor het meer passend is om het te beschouwen als een sociaal dienstenbedrijf. Transformerende dienstverlening, is van essentieel belang voor het verwezenlijken van de VN-doelen. Diensten, variërend van retail tot gezondheidszorg, die een aanzienlijke invloed hebben op het welzijn en bijdragen aan de sociale en economische wereld, verdienen daarom aandacht van onderzoekers (Ungaro et al., 2022). Het onderzoek van Field et al. (2021) benadrukt specifiek de behoefte aan

onderzoek naar het opbouwen van veerkrachtige infrastructuur (SDG9) en het bevorderen van duurzame consumptie (SDG12). Digitale platforms spelen ook een steeds grotere rol, waarbij tegen 2025 wordt verwacht dat ze 30% van de mondiale economische activiteit zullen beheren (Field et al., 2021). Voorbeeldplatforms zoals Too Good To Go tonen hoe digitale ecosystemen transformatieve waarde kunnen creëren. Bovendien is er een verschuiving in onderzoek naar diensten voor benadeelde consumenten en gemeenschappen, met aandacht voor toegankelijkheid, waardigheid, rechtvaardigheid en welzijn (Field et al., 2021).

1.2.1 Triple Bottom Line (3P)

Duurzame dienstverlening is "het voldoen aan de behoeften van huidige dienstaanbieders en -ontvangers om gezamenlijk waarde te creëren, zonder de kwaliteit van toekomstige waardecreatie te verminderen" (Ungaro et al., 2022). Deze benadering blijkt complex verweven te zijn met sociale, milieugerelateerde en economische transformaties, zoals weerspiegeld wordt in het TBL-kader (Ungaro et al., 2022).

In het bedrijfsleven omvat de 'bottom line' traditioneel gezien winst of verlies, maar het concept van de Triple Bottom Line voegt twee extra dimensies toe: sociale en milieuoverwegingen (Larivière & Smit, 2022). De 3P's – People, Planet, Profit - belichamen respectievelijk de maatschappelijke, milieu- en economische impact van duurzame dienstverlening. People richt zich op niet-economische welvaart en gemeenschapswelzijn door de impact op werknemers, klanten, leveranciers en gemeenschappen aandacht te geven (Larivière & Smit, 2022). Gelijkheid, inclusie en gezondheid is hierbij essentieel om over sociale duurzaamheid te kunnen spreken (Ungaro et al., 2022). Planet heeft betrekking op de impact op het milieu, inclusief het verkleinen van de ecologische voetafdruk en het herstel van de natuur (Larivière & Smit, 2022). Milieuduurzaamheid, gericht op het behoud van natuurlijke ecosystemen en biodiversiteit, wordt als cruciaal beschouwd voor de levensvatbaarheid van toekomstige generaties (Ungaro et al., 2022). Profit omvat de economische impact, zoals het genereren van werkgelegenheid en het bijdragen aan belastingen (Larivière & Smit, 2022). Economische duurzaamheid krijgt dus betekenis tegen de achtergrond van mondiale economische uitdagingen (Ungaro et al., 2022). Het realiseren van waarde voor mensen (sociale duurzaamheid) en de planeet (milieuduurzaamheid), terwijl een gezonde winst wordt behouden (economische duurzaamheid), is essentieel voor het bereiken van de eerder aangehaalde duurzame ontwikkelingsdoelen die zijn vastgesteld door de VN (Larivière & Smit, 2022).

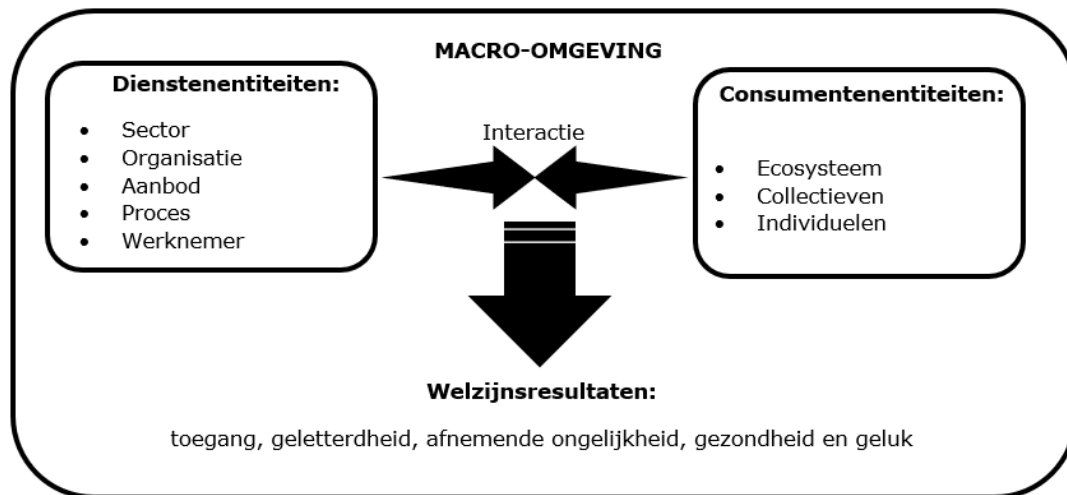
Dienstenbedrijven moeten normen vaststellen om serviceprestaties te meten volgens klantverwachtingen op het gebied van mensen, planeet en winst (Larivière & Smit, 2022). De zeven P's van de marketingmix bieden een nuttig raamwerk, waarbij bedrijven ervoor moeten zorgen dat hun marketingmix transformationele aspecten bevat die aansluiten bij klantverwachtingen (Larivière & Smit, 2022). Services worden steeds meer gezien als de drijvende kracht achter bredere maatschappelijke transformaties (Sangiorgi, 2011). Ungaro et al. (2022) leggen de focus op sociale dienstverlening als een essentiële pijler voor het waarborgen van welzijn, wat aansluit bij de groeiende maatschappelijke bewustwording van de impact van de industrie en de toenemende erkenning van duurzaamheid als een primair zakelijk doel.

1.2.2 Transformative Service Research (TSR)

Naast de Triple Bottom Line heeft de academische literatuur een ander maar gerelateerd begrip voor sociale dienstenbedrijven geïntroduceerd: Transformative Service Research (TSR) wat de sociale en ecologische gevolgen van serviceaanbiedingen en hun impact op welzijn en duurzaamheid onderzoekt (Larivière & Smit, 2022; Ungaro et al., 2022). TSR integreert consumenten- en dienstenonderzoek om opbeurende veranderingen in welzijn te brengen (Anderson et al., 2013). Het concept van welzijn binnen TSR omvat eudaimonisch welzijn (realisatie van menselijk potentieel) en hedonisch welzijn (geluk en plezier) (Ungaro et al., 2022). Eudaimonisch welzijn beschrijft en benadrukt de realisatie van iemands potentieel, gericht op menselijke bloei en verbetering van de kwaliteit van leven (Alkire et al., 2020). In het kader van TSR wordt eudaimonisch welzijn toegepast op individueel en collectief niveau en omvat uitkomsten zoals toegang tot diensten, geletterdheid, betere besluitvorming, gezondheid, het verminderen van ongelijkheden in gezondheid en welzijn, consumentenbetrokkenheid, harmonie, macht, respect, steun en sociale netwerken (Alkire et al., 2020). Hedonisch welzijn daarentegen heeft betrekking op het handhaven van individueel en collectief geluk en definieert welzijn in termen van het verkrijgen van plezier en het vermijden van pijn (Alkire et al., 2020). TSR legt dus de nadruk op het verminderen van lijden en het bevorderen van inclusiviteit in de dienstverlening (Larivière & Smit, 2022). In tegenstelling tot traditionele bedrijfsdoelen, zoals winstmaximalisatie, streeft TSR naar het creëren van waarde voor de samenleving en het milieu. Hoewel populair in de academische wereld, is TSR nog niet breed omarmd door bedrijven (Larivière & Smit, 2022). In vergelijking daarmee lijkt het concept van de Triple Bottom Line meer aantrekkelijk voor bedrijven, omdat het expliciet winst benadrukt naast sociale en milieudoelstellingen (Larivière & Smit, 2022).

Voorbeelden van TSR-onderwerpen zijn kwetsbare consumenten, werknemerswelzijn, de vluchtelingencrisis en de impact van COVID-19 op welzijn (Ungaro et al., 2022). TSR onderscheidt zich dus door de focus op welzijnsindicatoren zoals fysieke gezondheid, mentale gezondheid en toegang, in tegenstelling tot traditioneel serviceonderzoek dat zich richt op klanttevredenheid en loyaliteit (Ungaro et al., 2022). Gebaseerd op het idee dat we omringd zijn door dienstverleningssystemen, onderzoekt TSR de interactie tussen dienstentiteiten (werknemers, processen, aanbiedingen, organisaties en sectoren) en consumenten (individueel, collectief en ecosystemen) om het welzijn te verbeteren (Alkire et al., 2020). De voornaamste drijfveren voor innovatie in dienstverlenende sectoren zijn medewerkers en klanten (Sangiorgi, 2011). Nieuwe ideeën ontstaan vaak door interactie met gebruikers (innovatie gedreven door gebruikers) en door het toepassen van impliciete kennis of training, eerder dan door expliciete activiteiten voor onderzoek en ontwikkeling (Sangiorgi, 2011). Het begrip 'interactie' omvat elk contact tussen diensten en consumenten, inclusief interpersoonlijke dienstontmoetingen en blootstelling aan aspecten van dienstentiteiten tijdens waardecreatieprocessen (Anderson et al., 2013). Interacties tussen diensten en consumentenentiteiten kunnen conflicten tussen welzijn op individueel, collectief en ecosysteemniveau veroorzaken (Anderson et al., 2013). De macro-omgeving, met focus op publiek beleid, cultuur, technologie en economie, vormt de omkadering waarin interacties plaatsvinden en oefent indirect een invloed uit op de welzijnsresultaten die volgen uit de interacties (Anderson et al., 2013). Interacties tussen diensten- en consumentenentiteiten in de macro-omgeving leiden tot

welzijnsresultaten zoals toegang, geletterdheid, afnemende ongelijkheid, gezondheid en geluk (Anderson et al., 2013). Het conceptuele raamwerk van Anderson et al. (2013) wordt schematisch weergegeven in figuur 2:



Figuur 2: Conceptuele raamwerk van Anderson et al. (2013)

Deelvraag 2: Slimme services

De toekomst vraagt niet alleen om services, maar om "slimme services" die intelligentie in producten integreren (Allmendinger & Lombreglia, 2005). In de toekomst bezit je een slimme wasmachine met sensoren voor gewicht en waterkwaliteit, die autonoom de juiste hoeveelheden wasmiddel, water en elektriciteit toepast en op afstand toegang biedt voor optimalisatie. Slimme service is de toepassing van gespecialiseerde competenties, door middel van handelingen, processen en prestaties die mogelijk worden gemaakt door slimme producten (Beverungen et al., 2019). Slimheid wordt gedefinieerd als de mate waarin dienssystemen worden ondersteund door fysieke producten met digitale componenten, zoals sensoren, Internet of Things (IoT) connectoren, actuatoren en kunstmatige intelligentie (AI), de zogenaamde slimme producten (Henkens et al., 2023). De invoering van slimme producten transformeert traditionele dienssystemen naar slimme dienssystemen. Slimme dienssystemen bestaan dus uit slimme producten en dienstenbedrijven die slimme services leveren (Henkens et al., 2021). Een voorbeeld van een slim dienststelsel is een smartwatch die op maat gemaakte aanbevelingen voor lichamelijke activiteit biedt op basis van de hartslagpatronen van klanten, geanalyseerd door een derde partij (zoals een gezondheidsapplicatie).

2.1 Slimme producten

Slimme producten zijn voorzien van IT-componenten zoals microchips, software en sensoren. Dit stelt hen in staat om gegevens te verzamelen, verwerken en genereren (Rijsdijk, Hultink, & Diamantopoulos, 2007). Slimme producten fungeren als grensobjecten in een dienststelsel door verschillende actoren, zoals bedrijven en klanten, met elkaar te verbinden (Beverungen et al., 2019). Slimme producten zijn onderdeel van het Internet of Things (IoT), waarin fysieke objecten verbonden zijn met wereldwijde communicatienetwerken (Beverungen et al., 2019). In veel producten vervangt

software sommige hardwarecomponenten of maakt het een enkel fysiek apparaat mogelijk om op verschillende niveaus te presteren (Porter & Heppelmann, 2014).

Slimme componenten bestaan uit sensoren, microprocessoren, gegevensopslag, besturingen, software en meestal een ingebed besturingssysteem en verbeterde gebruikersinterface (Porter & Heppelmann, 2014). In een auto omvatten slimme componenten bijvoorbeeld de motorbesturingsunit, het antiblokkeersysteem, regensensoren met geautomatiseerde ruitenwissers en aanraakschermen (Porter & Heppelmann, 2014). Met behulp van zulke sensoren en actuatoren kennen ze bijvoorbeeld hun locatie, kunnen ze gegevens delen en autonoom handelen (Beverungen et al., 2019). Deze eigenschappen maken ze tot digitale bemiddelaars in slimme dienstsysteem, waarin waarde op maat wordt gecreëerd door interactie tussen dienstaanbieders en consumenten (Beverungen et al., 2019). Hogere mate van slimheid gaat dus vaak gepaard met meer gepersonaliseerde diensten (Henkens et al., 2021). De mate van personalisatie is afhankelijk van zes dimensies van productintelligentie. De eerste dimensie is de autonomie van het slimme product, of het vermogen om zelfstandig en doelgericht te opereren (Rijsdijk et al., 2007). Een voorbeeld hiervan is de Automower van Husqvarna, een grasmaaier die zelfstandig door de tuin beweegt en het gras maait. Daarnaast zullen de prestaties verder verbeteren door het leervermogen van een slim product, of het vermogen om informatie op te slaan en zich aan te passen aan de omgeving (Rijsdijk et al., 2007). Bijvoorbeeld, de Chronotherm thermostaat van Honeywell verzamelt gegevens over de tijd die nodig is om de temperatuur in een kamer te verhogen en past zijn werking hierop aan. Een derde dimensie is de reactiviteit van het slimme product, het vermogen om direct te reageren op veranderingen in zijn omgeving zonder een intern model van de omgeving te raadplegen (Rijsdijk et al., 2007). Een voorbeeld hiervan is de Philips Hydraprotect haardroger, die de luchttemperatuur verlaagt wanneer de luchtvochtigheid van het haar afneemt. Slimme producten beschikken ook over het vermogen om samen te werken met andere apparaten om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Rijsdijk et al., 2007). De mensgerichte interactie, of de mate waarin het slimme product kan communiceren en interageren met de gebruiker op een natuurlijke, menselijke manier, is een vierde dimensie. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren via spraakherkenning in auto-navigatiesystemen. Een laatste dimensie die de mate van slimheid en personalisatie beïnvloedt is de persoonlijkheid van het slimme product, of het vermogen van een intelligent product om eigenschappen van een geloofwaardig personage te tonen (Rijsdijk et al., 2007). Bijvoorbeeld, Sony's AIBO robotische hond kan emoties zoals blijdschap, boosheid of verdriet tonen.

Op basis van deze dimensies kunnen slimme producten gecategoriseerd worden van lage naar hoge mate van slimheid. Passieve producten zijn de meest basale vorm van slimme producten. Ze hebben beperkte mogelijkheden en bieden geen interactie met gebruikers (Raff, Wentzel, & Obwegeser, 2020). Een voorbeeld hiervan is een traditionele thermometer die alleen de temperatuur kan meten en weergeven zonder verdere functionaliteit. Interactieve producten gaan een stap verder en bieden gebruikers de mogelijkheid om te communiceren en input te leveren (Raff et al., 2020). Dit kan bijvoorbeeld een slimme thermostaat zijn waarmee gebruikers de temperatuur kunnen aanpassen via een app op hun smartphone. Responsieve producten maken gebruik van sensoren om de omgeving te monitoren en kunnen autonoom reageren op veranderingen (Raff et al., 2020). Dit kunnen bijvoorbeeld slimme beveiligingssysteem zijn die automatisch lichten inschakelen wanneer

beweging wordt gedetecteerd. Het hoogste niveau wordt vertegenwoordigd door intelligente producten. Deze producten zijn uitgerust met geavanceerde AI-algoritmen waardoor ze kunnen redeneren, leren en anticiperen op de behoeften van gebruikers en veranderingen in de omgeving (Raff et al., 2020). Denk hierbij aan zelfrijdende auto's die kunnen anticiperen op verkeerspatronen en autonoom kunnen reageren op verschillende rijomstandigheden.

2.2 Slimme dienstsystemen

2.2.1 Slimme producten in dienstsystemen

Het toevoegen van slimme producten aan diensten vormt een product-service systeem (Fischer et al., 2020). In de actieve fase, waar de actie plaatsvindt, worden slimme producten ingezet om waarde te genereren, zoals bijvoorbeeld in een geavanceerde productieomgeving, zoals een slimme fabriek. In deze context worden producten vervaardigd met behulp van geavanceerde bewakingssystemen en regeltechnieken (Beverungen et al., 2019). Hier neemt de gebruiker de rol op zich door de slimme producten zelfstandig te bedienen (Beverungen et al., 2019). Aan de andere zijde, in de meer verborgen en analytische fase van het slimme dienststelsel, worden op afstand gegevens verzameld om het product te monitoren, diagnosticeren en optimaliseren (Beverungen et al., 2019). Met zijn mogelijkheden voor zelfbediening en achtergrondanalyse fungeert een slim product als een platform dat verschillende waardeproposities kan bieden in de actieve fase van een dienststelsel (Beverungen et al., 2019). Het vermogen om op afstand gegevens te verzamelen, analyseren en benutten maakt slimme producten krachtige tools voor dienstenbedrijven om hun diensten te optimaliseren, in te spelen op consumentenbehoeften en waarde toe te voegen (Beverungen et al., 2019).

Apparaten die kunnen rapporteren over hun status en gebruik vormen de basis voor diepere en langdurigere klantrelaties (Allmendinger & Lombreglia, 2005). De specifieke voordelen van slimme producten moeten relevant zijn voor specifieke klantbehoeften om een positief effect te hebben op de klanttevredenheid (Rijdsdijk et al., 2007). Het relatieve voordeel en compatibiliteit van slimme producten moet namelijk opwegen tegen de complexiteit om een netto-positief effect te hebben op de klanttevredenheid (Rijdsdijk et al., 2007). Slimme producten transformeren traditionele dienstinteracties op verschillende manieren volgens Beverungen et al. (2019). Allereerst verzamelen ze gedetailleerde veldgegevens, waardoor voorheen verborgen activiteiten en resources zichtbaar worden (Beverungen et al., 2019). Dit verschuift de dynamiek van gegevensverzameling en bevordert real-time en voorspellende analyses. Daarnaast fungeren slimme producten als platforms voor aanvullende diensten, waardoor afstandsbediening en personalisatie mogelijk worden. Dit verandert de traditionele interactielijn tussen consumenten en providers naar technologie-gebaseerde en continue interacties (Beverungen et al., 2019). Ten slotte leiden autonome aanpassingen van slimme producten op basis van verzamelde gegevens tot meer gepersonaliseerde waardevoorstellen voor klanten (Beverungen et al., 2019).

Beverungen et al. (2019) identificeerden acht verschillende eigenschappen van slimme producten en hun impact op slimme services. Ten eerste, slimme producten worden identificeerbare bronnen in

dienstsysteem, waardoor ze een extra kanaal bieden voor het ontwerpen, aanbieden en leveren van service (Beverungen et al., 2019). Bovendien kan service worden geconfigureerd en geleverd op basis van de locaties van individuele of groepen slimme producten, wat aangeeft dat lokalisatie een belangrijke rol speelt in slimme servicelevering (Beverungen et al., 2019). Daarnaast bieden slimme producten connectiviteit, waardoor ze kunnen worden geïntegreerd met bronnen op afgelegen locaties. Dit maakt mediatie van service mogelijk door de integratie van kennis, vaardigheden, middelen en informatiesystemen van verschillende belanghebbenden (Beverungen et al., 2019). Verder kunnen slimme producten sensoren bevatten, waardoor service kan worden aangepast aan de contextgevoelige omgeving waarin een slim product wordt gebruikt. Dit gebeurt op basis van contextuele, gebruiks- en statusgegevens (Beverungen et al., 2019). Bovendien bieden slimme producten opslag en berekening, waardoor ze lokaal en autonoom service kunnen bieden buiten de volledige controle van een centraal systeem (Beverungen et al., 2019). Gegevens van individuele of groepen producten zijn beschikbaar voor (bijna) real-time analyse. Actuatoren in slimme producten maken het mogelijk dat service fysiek wordt gemanifesteerd door de acties van deze producten (Beverungen et al., 2019). Externe actoren kunnen ook met afstandsbediening invloed uitoefenen op de fysieke manifestatie van service bij het service systeem van de klant. Bovendien wordt service lokaal gecreëerd in interacties tussen slimme producten en klanten, wat aangeeft dat interfaces een cruciale rol spelen in het tot stand brengen van slimme diensten (Beverungen et al., 2019). Tot slot, service kan worden aangeboden en geleverd met minimale aandacht van de gebruiker, dankzij de eigenschap van onzichtbare computers in slimme producten (Beverungen et al., 2019). Gegevens in de nabijheid van het product kunnen worden verzameld zonder medeweten van gebruikers, wat privacykwesties en ethiek in slimme dienstsysteem oproept.

2.2.2 Vier voorwaarden voor slimheid van dienstsysteem

Om een dienstsysteem als "slim" te beschouwen, moeten vier kenmerken van slimheid aanwezig zijn: bewustzijn, connectiviteit, activering en dynamiek (Henkens et al., 2021; Henkens et al., 2023):

Bewustzijn is het vermogen om informatie te registreren via sensoren, zoals bijvoorbeeld Volvo's slimme auto die gegevens over zichzelf en/of de omgeving detecteert (Henkens et al., 2021). Een ander voorbeeld is de sensor in een smartwatch die de hartslag van de gebruiker meet. Het vermogen van slimme dienstverleningssysteem om informatie en observaties uit de echte wereld te registreren, wordt geclassificeerd als "monitoring" (Fischer et al., 2020). Slimme services zijn namelijk gebaseerd op feitelijke bewijzen dat een machine op het punt staat te falen, dat de voorraad van een klant bijna op is, enzovoort (Allmendinger & Lombreglia, 2005). Daarom is continu meten van parameters zoals trillingen en temperaturen voor real-time gegevensverzameling cruciaal voor vroege probleemdetectie en preventief onderhoud (Porter & Heppelmann, 2014).

Actuatie is het vermogen om zelfstandig te beslissen en handelen op basis van computationele processen (Henkens et al., 2021). Bijvoorbeeld, een slim irrigatiesysteem dat automatisch beslist wanneer planten water nodig hebben. In het geval van de smartwatch kan dit betekenen dat het systeem op maat gemaakt advies verstrekt voor lichamelijke activiteit. Wanneer slimme producten in deze systemen ook zelfbewuste reacties kunnen uitvoeren op veranderingen in de omgeving,

wordt gesproken van "automatisering" (Fischer et al., 2020). Autonome aanpassing aan veranderende omstandigheden, inclusief zelfconfiguratie, -optimalisatie, -herstel en -bescherming, waarborgt een efficiënte werking van het dienststelsel (Porter & Heppelmann, 2014). Dienstverleningssystemen die beperkte automatisering bieden en voornamelijk reageren op directe commando's van de consument, vallen onder "commando-uitvoering" (Fischer et al., 2020). Ze maken gebruik van beschrijvende data-analyse en bieden waarde tijdens de levering van de service. Dienststelsels die het gedrag van de consument volgen en voorspellen, zoals draagbare gezondheidsmonitoren, vallen onder "persoonlijke trackers" (Fischer et al., 2020).

Connectiviteit is het verbinden van verschillende actoren in het stelsel, zoals klanten, slimme producten en dienstbedrijven, via het Internet of Things (IoT) (Henkens et al., 2021). Bijvoorbeeld, een slimme digitale assistent die kan koppelen met diverse slimme producten en dienstbedrijven. In het voorbeeld van de smartwatch is dit de verbinding tussen de klant, de smartwatch en de gezondheidsapplicatie. Afstandsverbinding voor gegevenslevering aan dienstaanbieders maakt achtergrondanalyse mogelijk voor monitoring, diagnose en voortdurende optimalisatie (Porter & Heppelmann, 2014). Voorbeelden zijn afstandsbedieningen en slimme schakelaars die specifieke acties mogelijk maken met betrekking tot slimme apparaten in huis (Fischer et al., 2020). Connectiviteit dient een dubbel doel. Ten eerste maakt het uitwisseling van informatie mogelijk tussen het product en zijn operationele omgeving, de maker, de gebruikers en andere producten en systemen (Porter & Heppelmann, 2014). Ten tweede maakt connectiviteit sommige functies van het product mogelijk buiten het fysieke apparaat, in wat bekend staat als de productcloud (Porter & Heppelmann, 2014). Bijvoorbeeld, in Bose's nieuwe Wi-Fi-systeem streamt een smartphone-applicatie die draait in de productcloud muziek naar het stelsel vanaf het internet. Om hoge niveaus van functionaliteit te bereiken, zijn alle drie de typen connectiviteit noodzakelijk. Connectiviteitscomponenten omvatten de poorten, antennes en protocollen die bedrade of draadloze verbindingen met het product mogelijk maken. Connectiviteit kan één-op-één, één-naar-veel en veel-naar-veel zijn (Porter & Heppelmann, 2014). Een individueel product kan bijvoorbeeld verbinding maken met de gebruiker, de fabrikant of een ander product via een poort of andere interface, bijvoorbeeld wanneer een auto wordt aangesloten op een diagnoseapparaat (Porter & Heppelmann, 2014). Daarnaast kan een centraal stelsel continu of intermitterend verbonden zijn met veel producten tegelijkertijd (Porter & Heppelmann, 2014). Er zijn bijvoorbeeld veel Tesla-auto's verbonden met een enkel fabrikantstelsel dat prestaties bewaakt en op afstand service en upgrades uitvoert. Veel-naar-veel is ten slotte mogelijk wanneer meerdere producten verbinding maken met veel andere soorten producten en vaak ook met externe gegevensbronnen (Porter & Heppelmann, 2014). Een reeks soorten landbouwapparatuur is bijvoorbeeld met elkaar verbonden, evenals met geolocatiegegevens, om het boerderijstelsel te coördineren en te optimaliseren.

Dynamiek is het vermogen om te leren en aan te passen op basis van interacties binnen het stelsel (Henkens et al., 2021). Bijvoorbeeld, slimme thermostaten die voorkeuren leren en zich aanpassen aan de temperatuurvoorkeuren van bewoners. In het geval van de smartwatch kan dit betekenen dat het stelsel hartslagpatronen leert over tijd. Systemen die leren en zich aanpassen op basis van interacties maken het stelsel tot "trainbare assistenten" (Fischer et al., 2020). Autonome besluitvorming en aanpassing aan real-time gegevens laten het product fungeren als een

serviceplatform dat waarde optimaliseert voor zowel gebruikers als providers, en adaptieve servicelevering mogelijk maakt (Porter & Heppelmann, 2014). Voorbeelden hiervan zijn intelligente thuisautomatiseringsservices zoals Amazon Echo, die kunnen leren van gebruikersgedrag en zich aanpassen aan individuele behoeften en voorkeuren.

De aanwezigheid van elk kenmerk van slimheid wordt als essentieel beschouwd voor een dienstsysteem om als "slim" te worden beschouwd (Henkens et al., 2023). Bijvoorbeeld, een horloge met talloze sensoren zoals hartslag, vochtigheid en temperatuursensoren (het kenmerk van bewustzijn) die een veelheid aan meldingen en aanbevelingen mogelijk maken (het kenmerk van actuatie) met behulp van een op AI gebaseerd systeem (het kenmerk van dynamiek), is niet slim als het niet ook is verbonden met een ander slim product of dienstenbedrijf (het kenmerk van connectiviteit). Op basis van deze vier kenmerken van slimme dienstverleningssystemen, die inherent met elkaar verbonden zijn, ontstaan bovendien verschillende niveaus van slimheid in dienstverleningssystemen. De slimheid van dienstverleningssystemen variëren van laag (lage niveaus van bewustzijn, connectiviteit, activering en dynamiek) tot hoog (hoge niveaus van bewustzijn, connectiviteit, activering en dynamiek) (Henkens et al., 2021). Een fabrikant van een slim horloge kan bijvoorbeeld besluiten één of meer sensoren in het apparaat te integreren (laag versus hoog bewustzijn) en het te koppelen aan één of meer slimme producten (lage versus hoge connectiviteit) om één of meerdere soorten meldingen te verzenden (lage versus hoge actuatie) en om het gebruik van één of meerdere indicatoren toe te staan om gedragspatronen te leren (lage versus hoge dynamiek).

2.2.3 Trajecten naar slimme dienstsysteem

Bedrijven zien steeds meer in dat intelligente apparaten allomtegenwoordig worden en de commerciële context aanpassen. Als gevolg, passen bedrijven hun strategieën aan om te profiteren van de veranderende omgeving (Allmendinger & Lombreglia, 2005). Henkens et al. (2023) erkennen vier trajecten naar slimme dienstsysteem: (a) voorzichtig, (b) op maat gemaakt, (c) premium, en (d) gebalanceerd. Deze trajecten omvatten specifieke combinaties van slimheidsconfiguraties en klantwaardevoorstellen, samen met de drijvende waardecreatieloga's. Kenmerken van een bedrijf geven de verschillende slimheidstrajecten vorm, en kunnen zelfs bedrijven aanmoedigen om meerdere trajecten tegelijkertijd te volgen of elementen uit de verschillende trajecten te combineren in hun zoektocht naar slimheidssystemen:

2.2.2.1 Voorzichtige trajecten

Bedrijven die voorzichtige trajecten volgen, nemen beperkte slimheidsconfiguraties aan, wat betekent dat de dienstsysteem de vier slimheidskenmerken voornamelijk op een beperkende manier incorporeren (Henkens et al., 2023). Bijvoorbeeld een slim museum stelt een toeristenprofiel voor en doet aanbevelingen op basis van de looproutes van klanten door het museum. Dit beperkte configuratieniveau manifesteert zich wanneer het bedrijf ervoor kiest om de routes van klanten bij te houden via tags met ultra-breedbandtechnologie, in plaats van geavanceerdere technologieën of camera's (beperkte bewustzijn) (Henkens et al., 2023). Bedrijven die voorzichtige trajecten volgen, stellen betekenisvolle waardevoorstellen voor waarin de welzijnsimplicaties van het slimme

dienstsysteem veel aandacht krijgen (Henkens et al., 2023). Figuur 3 geeft een overzicht van het voorzichtig traject:



Figuur 3: Voorzichtig traject van Henkens et al. (2023)

2.2.2.2 Op maat gemaakte trajecten

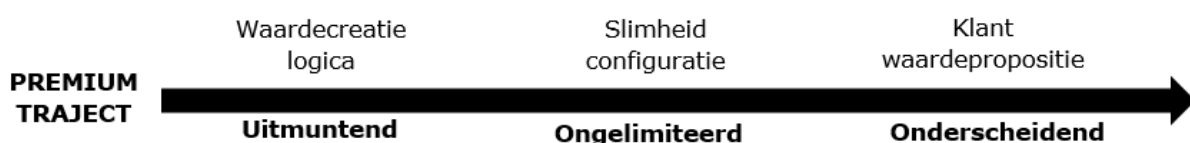
Langs op maat gemaakte trajecten configureren bedrijven slimheid op een optionele manier, afhankelijk van de wensen van de klant (Henkens et al., 2023). Firma's langs op maat gemaakte trajecten kiezen voor gepersonaliseerde en flexibele benaderingen bij het implementeren van slimme servicesystemen (Henkens et al., 2023). Dit pad stelt bedrijven in staat om slimme functies optioneel aan te passen op basis van specifieke verzoeken en behoeften van individuele klanten (Henkens et al., 2023). Het idee is dat bedrijven langs deze op maat gemaakte paden navigeren door optionele configuraties, het aanbieden van hybride waardeproposities en het benutten van een emancipatoire logica (Henkens et al., 2023). Door deze aanpak kunnen bedrijven hun slimme servicesystemen afstemmen op de unieke vereisten van klanten, wat bijdraagt aan een gepersonaliseerde ervaring en de groei van het bedrijf ondersteunt (Henkens et al., 2023). Figuur 4 geeft een overzicht van het op maat gemaakt traject:



Figuur 4: Op maat gemaakt traject van Henkens et al. (2023)

2.2.2.3 Premium trajecten

Bedrijven op premium trajecten kiezen voor onbeperkte slimheidsconfiguraties. Dit betekent dat hun slimme dienstsysteem inherent (en dus niet optioneel en niet beperkt) alle vier de slimheidskenmerken voor alle klanten bevatten (Henkens et al., 2023). Firma's langs premium trajecten neigen naar het aanbieden van unieke waardevoorstellen die de utilitaire waarde van slimme dienstsysteem voor de klant benadrukken (Henkens et al., 2023). Figuur 5 geeft een overzicht van het premium traject:



Figuur 5: Premium traject van Henkens et al. (2023)

2.2.2.4 Gebalanceerde trajecten

Bedrijven die gebalanceerde trajecten volgen, kiezen voor gemengde slimheidsconfiguraties (Henkens et al., 2023). Deze configuraties combineren beperkte, optionele en onbeperkte incorporaties van de vier kenmerken in hun dienstsysteem (Henkens et al., 2023). Het aantrekkelijke van gemengde slimheidsconfiguraties en hun overeenkomstige dubbele waardevoorstellen komt voort uit een synergetische logica, die het geloof van een bedrijf weerspiegelt dat klanten waarde willen co-creëren met hun slimme dienstsysteem (Henkens et al., 2023). Figuur 6 geeft een overzicht van het gebalanceerd traject:



Figuur 6: Gebalanceerd traject van Henkens et al. (2023)

2.2.2.5 Gelijktijdige poging tot meerdere trajecten

Terwijl de vier trajecten overeenkomen met algemene besluitvorming met betrekking tot slimheid en klantwaardevoorstellen, kunnen eigenaardige kenmerken van het bedrijf de poging tot meerdere trajecten tegelijkertijd sturen (Henkens et al., 2023). Firma's volgen verschillende trajecten gelijktijdig wanneer ze bewust verschillende klantsegmenten targeten met hun slimme dienstsysteem (Henkens et al., 2023). Deze gevallen tonen aan dat het volgen van een premium traject naast een gebalanceerd traject in bepaalde gevallen een aantrekkelijke aanpak is. Bedrijven volgen echter niet alleen meerdere trajecten om verschillende klantsegmenten aan te trekken, ze kunnen zelfs meerdere trajecten combineren wanneer ze nog geen afgebakend klantsegment in gedachten hebben (Henkens et al., 2023). Deze situatie is experimenteel en geschikt voor bedrijven in de zeer vroege stadia van hun dienstsysteem (Henkens et al., 2023).

Deelvraag 3: Klantbetrokkenheid voor diensten (CES)

3.1 Definiëring CE

Klantbetrokkenheid of "customer engagement" (CE) wordt beschouwd als een psychologische toestand die voortkomt uit specifieke interactieve ervaringen met een merk (Brodie, Hollebeek, Jurić, & Ilić, 2011). CE wordt in de studie van Bowden uit 2009 omschreven als "een psychologisch proces dat de onderliggende mechanismen modelleert waarmee klantenloyaliteit wordt gevormd voor nieuwe klanten van een dienstmerk, evenals de mechanismen waarmee loyaliteit kan worden gehandhaafd voor herhaalaankopen van een dienstmerk" (in Behnam, Hollebeek, Clark, & Farabi, 2021). Klantenbetrokkenheid wordt dus enerzijds omschreven als een psychologische of motivationele toestand, die de cognitieve en emotionele verwerking van de klant weerspiegelt op basis van interactieve ervaringen met een merk (Henkens et al., 2021).

Daarnaast omvat klantbetrokkenheid ook gedragsmanifestaties die verband houden met meer observeerbare acties zoals mond-tot-mondreclame en het helpen van andere klanten of medewerkers (Henkens et al., 2021). Klantbetrokkenheidsgedrag of "customer engagement behavior" (CEB) wordt in Van Doorn et al. (2010) gedefinieerd als een klant-tot-bedrijfsrelatie met de nadruk op gedrag, en omvat positieve en negatieve gedragsmanifestaties jegens een merk of bedrijf. Het werkwoord 'engageren' heeft verschillende betekenissen volgens het Oxford-woordenboek, zoals in dienst nemen, vasthouden, binden door een contract, deelnemen aan een strijd, en deelnemen aan iets. Al deze betekenissen impliceren een focus op gedrag (Van Doorn et al., 2010).

Door het psychologische en gedragsperspectief te synthetiseren, hebben steeds meer onderzoekers een overstijgend perspectief aangenomen. Met dit overstijgende perspectief kan klantenbetrokkenheid beschouwd worden als een psychologische of motivationele toestand met cognitieve (gedachten), affectieve (gevoelens) en gedragsmatige (energie, tijd en/of inspanning) manifestaties tijdens, of gerelateerd aan, interacties met het merk binnen dienstsystemen. (Henkens et al., 2021; Hollebeek et al., 2019). Op basis van deze conceptualisering verwijst de cognitieve dimensie naar de mentale verwerking van een klant met betrekking tot interacties met een bepaald bedrijf of merk (Henkens et al., 2021). De affectieve dimensie, aangeduid als genegenheid, beschrijft de mate van positieve emoties die een klant heeft jegens het bedrijf of merk (Behnam et al., 2021; Henkens et al., 2021). De gedragsdimensie, ook wel aangeduid als activatie, betreft de hoeveelheid energie, tijd en inspanningen die een klant investeert in interacties met het bedrijf of merk (Behnam et al., 2021; Henkens et al., 2021).

Klantbetrokkenheid gaat verder dan simpelweg transacties en interacties en omvat pre- en post-aankoopervaringen (Brodie et al., 2011). Het creëren van waarde via interactieve, co-creatieve ervaringen tussen klanten en andere belanghebbenden staat hierbij centraal (Brodie et al., 2011). De servicedominante logica benadrukt dat klanten altijd waarde medescheppen binnen netwerken, waarbij waarde subjectief is en een servicegericht perspectief inherent klantgericht en relationeel is (Brodie et al., 2011). Klanten participeren dus volgens de servicedominante logica in het co-creatieproces, en zij bepalen de waarde van de aanbidding, eerder dan het bedrijf (Kumar, Rajan, Gupta, & Pozza, 2019). De servicedominante logica biedt inzicht in klantbetrokkenheid via vijf fundamentele axioma's. Allereerst staat dienstverlening centraal als de basis van uitwisseling, waarbij klanten extra middelen investeren om waarde te creëren (Hollebeek et al., 2019). Daarnaast benadrukt de S-D logica de actieve rol van klanten in co-creatie, waarbij waarde gezamenlijk wordt gecreëerd (Hollebeek et al., 2019). Betrokken klanten integreren verschillende middelen in interacties, afhankelijk van diverse factoren zoals persoonlijkheid en de sterkte van de band. Belangrijk is ook dat waarde subjectief is en door de klant wordt bepaald (Hollebeek et al., 2019). Tot slot wordt waarde gecreëerd uit interacties tussen mensen, technologie, organisaties en gedeelde informatie. Deze benadering onderstreept de interactieve processen waarbij klanten actief waarde creëren binnen service systemen (Hollebeek et al., 2019).

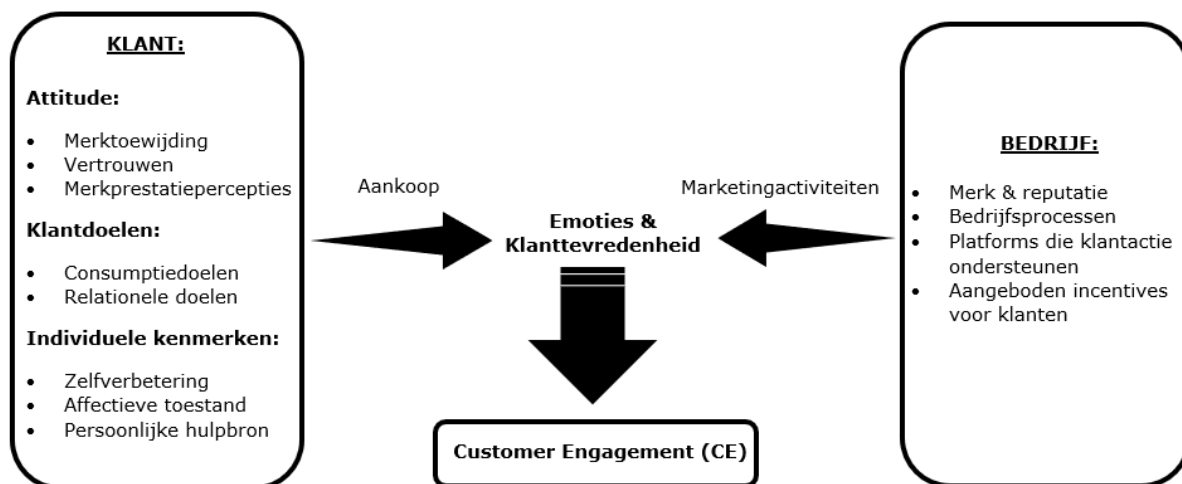
Co-creatie is de participatie van de klant in het creëren van het kernaanbod (Van Doorn et al., 2010), zoals via gedeelde inventiviteit, co-ontwerp of gedeelde productie van gerelateerde goederen. Het

gebeurt wanneer klanten spontaan en op vrijwillige basis gedrag vertonen dat de ervaring uniek maakt, zoals het doen van suggesties ter verbetering van de consumptie-ervaring, het helpen en coachen van serviceproviders, en het assisteren van andere klanten bij het beter consumeren (Van Doorn et al., 2010). De S-D logica benadrukt de rol van interactieve klantervaring en co-creatie van waarde als de kern van klantbetrokkenheid (Brodie et al., 2011).

3.2 Conceptueel kader CE

Klantbetrokkenheid begint met marketingactiviteiten die door het bedrijf worden geïnitieerd, zoals reclame, promotieaanbiedingen en sociale mediacampagnes (Pansari & Kumar, 2017). Deze activiteiten creëren bewustwording bij klanten over de producten en diensten van het bedrijf, wat helpt bij het begrijpen van het aanbod. Klanten doen aankopen, wat leidt tot een ervaring die klanttevredenheid en emoties van klanten beïnvloeden (Pansari & Kumar, 2017). Tevredenheid treedt op wanneer de waargenomen prestaties de verwachtingen overtreffen, wat positief gedrag van klanten stimuleert en aanleiding geeft tot directe bijdrage, zoals herhaalaankopen (Pansari & Kumar, 2017). Klanten met positieve emoties en hoge mate van klanttevredenheid zullen meer betrokkenheid tonen bij het merk (Pansari & Kumar, 2017). Voor diensten is hoge mate van consistentie over de verschillende dienstervaringen van klanten een voorwaarde voor klanttevredenheid en emotionele binding (Kumar et al., 2019). Het leveren van superieure dienstverlening is echter geen eenmalige gebeurtenis; het is een continu proces en een organisatiebrede filosofie (Kumar et al., 2019).

Verschillende klantgerelateerde factoren kunnen de neiging van klanten om betrokken te zijn beïnvloeden. Attitudinale antecedenten, zoals merktoewijding, vertrouwen en merkprestatiepercepties, spelen een rol (Van Doorn et al., 2010). Ook klantdoelen (consumptiedoelen en relationele voordelen) en individuele klantkenmerken, zoals zelfverbetering, affectieve toestanden en persoonlijke hulpbronnen, zijn van invloed (Van Doorn et al., 2010). Van Doorn et al. (2010) erkennen ook bedrijfsgerelateerde factoren die van invloed kunnen zijn zoals merkenmerken, reputatie, bedrijfsprocessen, platforms die klantacties ondersteunen en aangeboden incentives voor klanten. Daarnaast spelen ook contextgerelateerde factoren, zoals P.E.S.T.-factoren (politiek, economisch, sociaal, technologisch), marketingacties van concurrentie en media-aandacht een rol (Van Doorn et al., 2010). Van Doorn et al. (2010) erkennen echter dat deze factoren met elkaar kunnen interageren, en elkaar versterken of belemmeren. Figuur 7 is een representatie van de besproken antecedenten.



Figuur 7: Antecedenten van CE

Customer Engagement (CE) heeft aanzienlijke betekenis voor bedrijven, zowel op financieel als op relationeel gebied. Zo kunnen klantbetrokkenheidsgedragingen en -bijdragen, zoals verwijzings- en WOM-gedrag, invloed uitoefenen op de aankoopbeslissingen van klanten, de klantwaarde bepalen en uiteindelijk financiële voordelen bieden (Van Doorn et al., 2010). De betrokkenheid draagt daarnaast ook bij aan het verbeteren van de relatie tussen de klant en het bedrijf (Behnam et al., 2021).

Klantintegratie van middelen, waarbij klanten hun middelen integreren met het merk, is cruciaal voor CE. Het betreft de opname en toepassing van klantmiddelen in optimalisatieprocessen gerelateerd aan het merk (Hollebeek et al., 2019). Klantbetrokkenheid zal ook leiden tot individuele en interpersoonlijke ontwikkeling van deze middelen (Hollebeek et al., 2019). Individuele ontwikkeling van klantmiddelen wordt ervaren doordat klanten groei doormaken in hun eigen merkgerelateerde middelen door interacties (Hollebeek et al., 2019). Interpersoonlijke ontwikkeling van klantmiddelen komt voort uit het delen van merkkennis met anderen in het netwerk (Hollebeek et al., 2019). Klantleren, gebaseerd op de Servicedominante Logica, is een iteratief proces waarin individuen mentale en/of fysieke vaardigheden ontwikkelen om een specifiek doel te bereiken. Klanten ontwikkelen mentale regels, verwerven nieuwe merkkennis en ondergaan gedragsverandering (Hollebeek et al., 2019). Behman et al. (2021) benadrukken dat voor diensten klantleren sterker bijdraagt aan klantbetrokkenheid.

3.2.1 Klantbijdragen

Co-creatie verwijst naar de door de klant waargenomen waarde die voortkomt uit interactieve, gezamenlijke, samenwerkende of gepersonaliseerde merkgerelateerde activiteiten binnen serviceomgevingen (Behnam et al., 2021). Hoog betrokken klanten dienen als waardevolle bronnen van kennis voor bedrijven, indirect ondersteunend bij productontwikkeling en verbeteringen (Behnam et al., 2021). Daarnaast kunnen klanten ook direct bijdragen aan productontwikkeling en verbeteringen (Behnam et al., 2021). Klanten ontwikkelen waardepercepties die hun toekomstige cognities, emoties en gedragingen beïnvloeden met klantenmedeschepping als gevolg (Behnam et al., 2021). Betrokken klanten neigen er namelijk toe om naast de verrichte aankopen (directe

bijdragen) ook indirecte bijdragen te leveren zoals het merk aanbevelen, feedback te geven en deel te nemen aan discussies (Pansari & Kumar, 2017). De positieve invloed van klantbetrokkenheid op klantenmedecreatie is sterker in dienstgerichte contexten, dankzij de interactieve aard van zowel klantbetrokkenheid als klantenmedecreatie (Behnam et al., 2021). Tabel 3 en 4 geven een overzicht van de directe en indirecte bijdragen:

DIRECTE BIJDRAGE

KLANTAANKOPEN	Tevreden klanten hebben de neiging herhaalaankopen te doen, wat direct bijdraagt aan de winstgevendheid (Pansari & Kumar, 2017).
----------------------	--

Tabel 3: Directe bijdrage CE

INDIRECTE BIJDRAGEN

KLANTVERWIJZINGEN	Klanten aangebrachte verwijzingen helpen bij het aantrekken van nieuwe klanten wat indirect bijdraagt aan de prestaties van het bedrijf (Pansari & Kumar, 2017).
KLANTINVLOED	Klanten kunnen via sociale media invloed uitoefenen door merk- en productinformatie te delen. Deze invloed kan zich verspreiden in bredere sociale netwerken en indirecte impact hebben op de winst van het bedrijf (Pansari & Kumar, 2017).
KLANTENKENNIS	Klantenkennisdelen omvat feedback/suggesties van klanten aan de organisatie en andere belanghebbenden op basis van hun ervaring met de service (Behnam et al., 2021; Hollebeek et al., 2019). Actieve betrokkenheid van klanten bij het geven van feedback bevordert interacties tussen klant en merk, en draagt bij aan het verbeteren van producten en diensten, wat indirect de prestaties van het bedrijf beïnvloedt (Behnam et al., 2021; Pansari & Kumar, 2017).

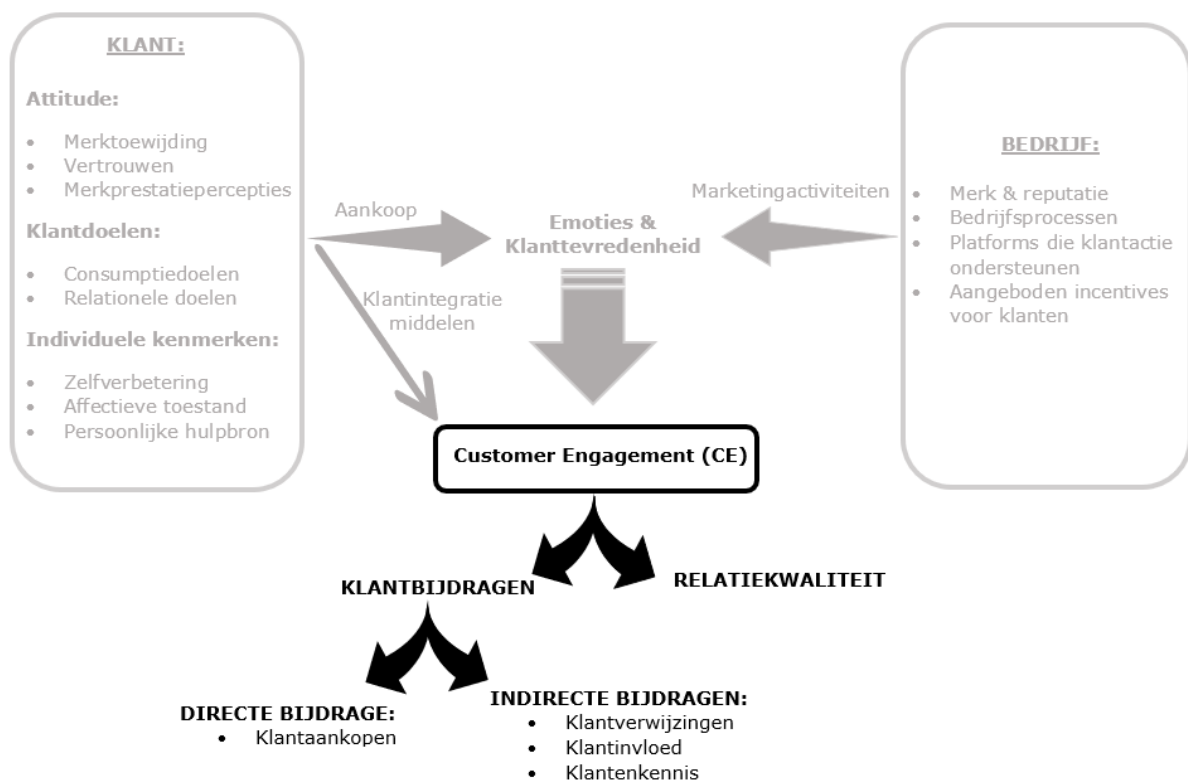
Tabel 4: Indirecte bijdragen CE

De directe bijdrage leidt tot tastbare voordelen zoals hogere winst, omzet en marktaandeel, vooral door herhaalaankopen (Pansari & Kumar, 2017). De indirecte bijdragen beïnvloeden de bredere doelgroep via sociale media, wat potentiële klanten aantrekt (Pansari & Kumar, 2017). Positieve feedback van klanten kan bedrijven helpen hun diensten te verbeteren en nieuwe ideeën te genereren (Pansari & Kumar, 2017). Niet-tastbare voordelen van betrokkenheid omvatten toestemming marketing, privacy delen en het vermogen om marketingboodschappen relevanter te maken (Pansari & Kumar, 2017). Een emotioneel betrokken klant is eerder geneigd deel te nemen aan marketingprogramma's en relevante communicatie te accepteren (Pansari & Kumar, 2017). Verder versterkt betrokkenheid het vertrouwen van klanten, wat leidt tot meer informatie delen (Pansari & Kumar, 2017).

3.2.2 Relatiekwaliteit

Relatiekwaliteit, die zich ontwikkelt over tijd en zich uitstrekt over meerdere interacties, wordt bepaald door de door de klant waargenomen algehele kwaliteit van de merkrelatie, inclusief dimensies zoals vertrouwen, tevredenheid en toewijding (Behnam et al., 2021). Diensten bieden meer mogelijkheden om waardevolle relaties op te bouwen, aangezien de interactieve aard van

diensten kan leiden tot sterke klantenbanden met verschillende dienstelementen, zoals de kernaanbieding, werknemers en/of medeklanten (Behnam et al., 2021). Het niveau van klantbetrokkenheid ondergaat een evolutie gedurende de relatie en wordt beïnvloed door veranderingen in zowel de omgeving als de individuele situatie van de klant (Van Doorn et al., 2010). Veranderingen in product- of dienstafhankelijkheid, de relatieve belangrijkheid van attitudes, de context, de perceptie van kosten, en variabiliteit in klantervaringen kunnen klantbetrokkenheid in de loop van de tijd beïnvloeden (Van Doorn et al., 2010). Zulke veranderingen evalueren klanten voortdurend in hun omgeving en situatie tijdens interacties met een merk (Van Doorn et al., 2010). Dynamiek in deze evaluaties heeft gevolgen voor klantrelatiebeheer (Van Doorn et al., 2010). Figuur 8 is een representatie van het besproken conceptuele model.



Figuur 8: Conceptueel model CE

3.3 Klantbetrokkenheidsmarketing

3.3.1 Conceptualisering klantbetrokkenheidsmarketing

Klanten nemen een steeds prominentere rol in binnen diverse marketingaspecten, zoals acquisitie, retentie en zelfs productinnovatie en communicatie. Deze betrokkenheid kan voortkomen uit intrinsieke motivatie of worden aangewakkerd door het bedrijf zelf (Harmeling, Moffett, Arnold, & Carlson, 2017). Klantbetrokkenheidsmarketing is een strategische benadering waarbij bedrijven actief klanten aanmoedigen om vrijwillig bij te dragen aan marketingactiviteiten, verder gaand dan enkel transacties (Harmeling et al., 2017). Hierbij maken bedrijven gebruik van waardevolle bronnen die klanten bezitten, zoals hun netwerken, overtuigingskracht, kennis en creativiteit.

Deze vorm van marketing kent doorgaans twee hoofdvormen van initiatieven: taakgebaseerd en ervaringsgericht (Harmeling et al., 2017). Taakgebaseerde initiatieven betrekken klanten bij gestructureerde taken, zoals enquêtes of feedbackverzoeken wat psychologische eigendom bij klanten kan oproepen. Ervaringsgerichte initiatieven zijn meer interactieve ervaringen zoals evenementen, wat zelftransformatie bij klanten kan opwekken. Deze laatste zijn gericht op het stimuleren van intrinsieke motivatie en het creëren van langdurige betrokkenheid, terwijl taakgebaseerde initiatieven vaak extrinsieke beloningen gebruiken voor eenmalige betrokkenheid (Harmeling et al., 2017).

3.3.2 Klantbetrokkenheid beheren

Effectieve klantbetrokkenheidsmarketing biedt diverse voordelen, zoals lagere acquisitiekosten en stimulatie van klantgerichte innovaties (Harmeling et al., 2017). Betrokken klanten tonen meer merkloyaliteit en tevredenheid, dragen bij aan mond-tot-mondreclame, en stimuleren nieuwe productontwikkeling en dienstinnovatie (Behnam et al., 2021; Hollebeek et al., 2019). Op lange termijn kan klantbetrokkenheid de efficiëntie van een bedrijf vergroten, lagere prijzen mogelijk maken en de klanttevredenheid bevorderen (Van Doorn et al., 2010). Daarnaast verbeteren betrokken klanten de reputatie en erkenning van het merk, vaak zichtbaar door hun deelname aan evenementen en liefdadigheidsacties (Van Doorn et al., 2010). Klantbetrokkenheid wordt erkend als een strategische noodzaak voor verbeterde bedrijfsprestaties, zoals groei in verkoop, reputatieverbetering, concurrentievoordeel en winstgevendheid (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011).

Betrokkenheid van klanten speelt een cruciale rol in virale marketing, nieuwe productontwikkeling en waardecreatie (Brodie et al., 2011). Klanten, die actief deelnemen aan deze functies, kunnen zelfs als "pseudo-marketeers" fungeren, met potentieel grotere invloed, lagere kosten en effectievere bereikbaarheid dan bedrijfsmedewerkers (Harmeling et al., 2017). Bedrijven kunnen klantbijdragen stimuleren met verschillende incentives, zoals economische en symbolische beloningen, en door de stem van de klant te versterken (Harmeling et al., 2017). Experimentele betrokkenheidsinitiatieven, zoals gemeenschapsevenementen, kunnen ook klantbijdragen aanmoedigen (Harmeling et al., 2017).

Maar bedrijven moeten ook rekening houden met de 'donkere kant' van klantbetrokkenheid, waarbij het empowerment van klanten ook risico's met zich meebrengt, zoals negatieve mond-tot-mondreclame en kwetsbaarheid voor onvoorziene gevolgen (Harmeling et al., 2017). Negatieve ervaringen kunnen bijvoorbeeld leiden tot juridische stappen met blijvende industrie-effecten (Van Doorn et al., 2010).

Het proactief beheren van klantbetrokkenheidsgedrag vereist het identificeren van betrokkenheid en de bijbehorende klanten, het evalueren van dit gedrag op korte en lange termijn, en het ondernemen van gerichte acties op basis van deze evaluaties (Van Doorn et al., 2010). Het stimuleren van positieve betrokkenheid, luisteren naar feedback, en adequaat reageren op negatieve betrokkenheid zijn allemaal essentiële stappen (Van Doorn et al., 2010). Door klantbetrokkenheidsgedragingen te

beoordelen en naargelang deze gedragingen te handelen, kan een bedrijf een proactieve benadering van klantbetrokkenheid implementeren met positieve effecten op klantbijdragen (a) en retentie (b) (Hollebeek et al., 2019; Van Doorn et al., 2010).

3.3.2.a Klantbijdragen beïnvloeden

Strategieën om directe en indirecte bijdragen van klanten te beïnvloeden zijn afhankelijk van de emoties en klanttevredenheid zoals eerder aangehaald (Pansari & Kumar, 2017). Tabel 5 geeft de verschillende strategieën per klantsegment weer in functie van emoties en klanttevredenheid:

Hoge positieve emotie	"Passie" (Pansari & Kumar, 2017) Dit segment bestaat uit emotioneel betrokken, maar niet geheel tevreden klanten. Bedrijven willen de emotionele band behouden en de tevredenheid verbeteren om de algehele ervaring te versterken.	"Echte liefde" (Pansari & Kumar, 2017) Dit segment omvat zeer tevreden en emotioneel verbonden klanten. De strategie is gericht op het versterken van deze band en het handhaven van hoge tevredenheidsniveaus, met focus op verbondenheid. Bedrijven kunnen beloningen, verrassingen en frequente interacties gebruiken om deze klanten te behouden.
	"Indifferentie" (Pansari & Kumar, 2017) Klanten in dit segment zijn vaak onverschillig, met lage positieve emoties en tevredenheid. Het doel is om relevanter te worden en hen om te zetten in betrokken en tevreden klanten door begrip en strategische aanpassingen.	"Aantrekking" (Pansari & Kumar, 2017) Dit segment bestaat uit tevreden klanten zonder sterke emotionele band. Hoewel ze bijdragen aan de winst, streven bedrijven naar een diepere emotionele connectie. Identificatie, erkenning, geschenken en speciale evenementen kunnen helpen bij het versterken van deze band.
	Lage tevredenheid	Hoge tevredenheid

Tabel 5: Klantsegmentatie tevredenheid – emotie van Pansari & Kumar (2017)

3.3.2.b Relatiekwaliteit beïnvloeden

Het opbouwen van langdurige, sterke klantrelaties vereist de integratie van Customer Engagement (CE) in Customer Relationship Management (CRM) praktijken (Hollebeek et al., 2019). De studie van Hollebeek et al. (2019) biedt inzichten die managers kunnen helpen bij het effectief integreren van CE in CRM door middel van vijf fundamentele proposities. Betrokkenheid van klanten is van cruciaal belang om merkinteracties te versterken en de waarde van CRM te verhogen. Om dit te bereiken, dienen managers de overgang van nieuwe naar bestaande klanten te bevorderen en bestaande klanten te belonen (Hollebeek et al., 2019). Voordelen zoals het ontwikkelen van resources en co-creatie dragen bij aan deze waarde. Het is essentieel om CE-processen, zoals kennisdeling en resource-integratie, te integreren in CRM-strategieën. Dit kan worden bereikt door middel van gepersonaliseerde content marketing en interactieve tools, waardoor klanten worden gestimuleerd om hun middelen te integreren met het merk en kennis te delen (Hollebeek et al., 2019). Het toevoegen van een sociale dimensie aan CE, via merkaanpassing en gedetailleerde klantprofilering

op sociale media, kan de sociale betrokkenheid vergroten (Hollebeek et al., 2019). Flexibele strategieën zijn van cruciaal belang om contextafhankelijke betrokkenheid te begrijpen en te benutten. Het is aan managers om regelmatig de CE-activiteiten te evalueren en flexibel te reageren op veranderingen en trends in de markt, terwijl ze blijven streven naar een naadloze integratie van CE in CRM (Hollebeek et al., 2019).

Voor dienstenbedrijven is het behouden van consistentie in dienstervaringen een extra uitdaging met betrekking tot klantrelatiebeheer. Zoals eerder vermeld, is het handhaven van consistentie cruciaal voor tevredenheid en emotionele binding (Kumar et al., 2019). Bedrijven moeten hiervoor individuele ervaringen en hun cumulatieve impact evalueren en discrepanties identificeren om variabiliteit te beheren (Kumar et al., 2019). Continue verbeteringen dragen bij aan het verminderen van variabiliteit en bieden inzicht in de evolutie van de dienstervaring (Kumar et al., 2019). Het waarderen van positieve variabiliteit en het gebruik van tools zoals virtuele assistenten en sociale media is cruciaal voor het minimaliseren van variaties en het waarborgen van een consistente ervaring (Kumar et al., 2019).

Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven

Bedrijven worden geconfronteerd met het dilemma om milieuproblemen aan te pakken en tegelijkertijd hun milieustandpunt effectief te communiceren om maatschappelijke acceptatie te verkrijgen (Amores-Salvadó et al., 2023). Financiële markten spelen een cruciale rol, waarbij investeerders hun vertrouwen of wantrouwen uiten op basis van het gecommuniceerde milieubeleid van een bedrijf, wat invloed heeft op de financiële prestaties (Amores-Salvadó et al., 2023). Bedrijven met sterke milieucommunicatie presteren beter op de markt, ongeacht hun daadwerkelijke milieuprestaties (Amores-Salvadó et al., 2023).

4.1 Strategische milieupositie

De strategische milieupositie van bedrijven wordt bepaald door hun betrokkenheid bij zowel milieuprestaties als milieuopenbaarmaking (Amores-Salvadó et al., 2023). Milieuprestaties verwijzen naar meetbare resultaten van milieubeheerpraktijken, waaronder activiteiten zoals het verminderen van milieuvervuiling, energie-efficiëntie en de invoering van milieubeleid en -systemen (Amores-Salvadó et al., 2023). Milieuopenbaarmaking daarentegen betreft de vrijwillige openbaarmaking van informatie met betrekking tot de milieuprestaties van een bedrijf (Amores-Salvadó et al., 2023).

De studie van Amores-Salvadó et al. (2023) identificeert vier hoofdposities waarin bedrijven zich bevinden in termen van milieuprestaties en -openbaarmaking. De eerste groep wordt gekenmerkt als "groene stille bedrijven", die hoog presteren op milieugebied maar weinig communiceren over hun inspanningen (Amores-Salvadó et al., 2023). De tweede groep, "groene leiders", omvat bedrijven die zowel hoog presteren als actief communiceren over hun milieubetrokkenheid (Amores-Salvadó et al., 2023). Aan de andere kant hebben "zwarte vogels" lage milieuprestaties en beperkte openbaarmaking, terwijl "groene papegaaien" bedrijven zijn met hoge openbaarmaking, maar lagere

prestaties (Amores-Salvadó et al., 2023). Brownwashing is het fenomeen waarbij bedrijven strategisch stilzwijgen of terughoudendheid tonen met betrekking tot hun milieuprestaties, vaak om mogelijke tegenstrijdigheden tussen hun kernactiviteiten en milieubeweringen te vermijden (Amores-Salvadó et al., 2023). In tabel 6 worden de vier groepen uitgebreider omschreven:

Groene leiders (Amores-Salvadó et al., 2023)	Onder toenemende druk van investeerders om te profiteren van kansen die voortkomen uit klimaatverandering en ecologische transitie, nemen bedrijven belangrijke groene beleidsmaatregelen. Dit omvat zowel het streven naar hogere milieuprestaties als het verbeteren van milieuopenbaarmaking en legitimiteit. Bedrijven in de categorie "groene leiders" vertonen geavanceerde milieupraktijken en intensieve milieuopenbaarmaking, wat leidt tot een samenhangende milieupositie. Dit kan zowel voordelen opleveren op het gebied van legitimiteit en reputatie als prestaties. Deze bedrijven worden beschouwd als geloofwaardige signaalgevers, wat hun concurrentievermogen en prestaties versterkt.
Groene papegaaien (Amores-Salvadó et al., 2023)	Sommige bedrijven besteden meer aandacht aan de zichtbaarheid van hun milieuprojecten dan aan de daadwerkelijke milieuprestaties. Ze zijn zich ervan bewust dat milieuopenbaarmaking positief correleert met de marktwaarde van bedrijven. Hoewel deze bedrijven positieve milieuopenbaarmaking bieden, kan hun milieuprestatie onder het branchegemiddelde liggen. Deze 'groene papegaaien' profiteren van investeerdersenthousiasme voor groene bedrijven en publiceren milieu-informatie ongeacht hun milieuprestaties, waarbij ze gebruik maken van de schattingen van investeerders en analisten.
Groene stille bedrijven (Amores-Salvadó et al., 2023)	In reactie op toenemende scepsis van belanghebbenden over de echte motieven van bedrijven, kiezen sommige bedrijven ervoor om hun milieuprogressie niet prominent te tonen. Deze bedrijven adopteren een voorzichtige, 'groene stilte' houding en vermijden expliciete communicatie over hun milieuprestaties. Deze terughoudendheid kan ook een reactie zijn op groeiende controle van milieuopenbaarmakingen door investeerders en regelgevers.
Zwarte vogels (Amores-Salvadó et al., 2023)	Er zijn ook bedrijven die liever onopgemerkt blijven en weinig belang hechten aan zowel milieuprestaties als openbaarmaking. Deze 'zwarte vogels' geloven dat milieu-informatie hun waarde vernietigt, vooral als ze tot de slechtste presteerders behoren. Ze vermijden proactieve milieumaatregelen en blijven gefocust op hun kernactiviteiten, profiterend van een imago van coherentie en authenticiteit dat gewaardeerd wordt onder hun traditionele investeerders.

Tabel 6: Strategische milieupositities van Amores-Salvadó et al. (2023)

Bedrijven met een consistente milieuaanpak (hoge milieuprestaties en -openbaarmaking) presteren over het algemeen beter dan "groene stille bedrijven" en "zwarte vogels" (Amores-Salvadó et al.,

2023). Opvallend genoeg is er geen significant verschil in marktprestaties tussen "groene leiders" en "groene papegaaien". Dit roept vragen op over de vermeende superioriteit van consistente benaderingen en suggereert dat de markt vooral waarde hecht aan zichtbaarheid en reactievermogen op milieuvraagstukken, zoals weerspiegeld in milieupopenbaarmaking (Amores-Salvadó et al., 2023). Bedrijven, vooral groene papegaaien, profiteren namelijk van het inschatten van risico's door investeerders en analisten (Amores-Salvadó et al., 2023). Brownwashing of strategisch stilzwijgen, waarbij bedrijven terughoudend en milieupassief zijn, kan leiden tot een vertekening van de werkelijke milieuprestaties en is volgens het onderzoek van Amores-Salvadó et al. (2023) geen goede keuze in milieupositionering.

4.2 Duurzame marketing

Hoewel marketing is bekritiseerd omdat het onduurzame consumptiepatronen aanmoedigt, bezit marketing ook potentieel om positieve gedragingen te bevorderen, zoals recycling, het gebruik van milieuvriendelijke producten en het ondersteunen van ethische doelen (Gordon, Carrigan, & Hastings, 2011). Marketing is een sterk instrument om veranderingen teweeg te brengen en kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling door verantwoorde consumptie aan te moedigen en maatschappelijke problemen en milieukwesties aan te pakken (Gordon et al., 2011). Hiervoor is er een verschuiving nodig in het overkoepelende doel van de kapitalistische samenleving, weg van continue consumptie en winst, naar marketing van alleen essentiële "behoeften" in plaats van "wensen" (Gordon et al., 2011). Duurzame marketing omvat drie verschillende benaderingen die onderling afhankelijk en aanvullend op elkaar zijn (Gordon et al., 2011):

1. Groene Marketing: Ontwikkelen en vermarkten van meer duurzame producten en diensten, terwijl duurzaamheid wordt geïntegreerd in de kern van marketing- en bedrijfsprocessen.
2. Sociale Marketing: Gebruik van marketinginterventies stroomopwaarts en stroomafwaarts om duurzaam gedrag bij consumenten te bevorderen.
3. Kritische Marketing: Analyse van marketing met behulp van een op kritische theorie gebaseerde aanpak om regelgeving en controle te leiden, dominante instellingen uit te dagen en innovatie in markten met een focus op duurzaamheid te stimuleren.

4.2.1 Groene marketing

Peattie beschreef groene marketing in 1995 als "het holistische beheersproces dat verantwoordelijk is voor het identificeren, anticiperen en voldoen aan de eisen van klanten en de samenleving op een winstgevende en duurzame manier" (in Gordon et al., 2011). Met andere woorden, marketeers gebruiken hun vaardigheden om duurzame consumptie aan te moedigen door invloed uit te oefenen op alle componenten van het marketingproces (Gordon et al., 2011). Op deze manier streven sociale dienstenbedrijven naar duurzaam denken op holistische wijze, met als doel de winstgevendheid van het bedrijf in evenwicht te brengen met de bredere behoefte om het milieu te beschermen (Gordon et al., 2011).

De voordelen van groene marketing zijn divers (Gordon et al., 2011). Vanuit zakelijk oogpunt kan het potentieel winstgevend zijn, aangezien consumenten steeds meer waarde hechten aan milieuvriendelijke keuzes zoals lokaal geproduceerde goederen, Fairtrade-producten en duurzame verpakkingen (Gordon et al., 2011). Het bevordert ook de ontwikkeling van milieuvriendelijke producten, wat kan leiden tot win-win situaties voor zowel het bedrijf als het milieu (Gordon et al., 2011). Bovendien kan groene marketing, indien uitgevoerd met integriteit, het merkimago verbeteren en goodwill creëren bij het publiek en de media (Gordon et al., 2011).

Desondanks zijn er enkele uitdagingen en zorgen. Groene marketing vereist vaak stimulansen van de overheid of de zakelijke omgeving, en consumenten blijven soms sceptisch over de daadwerkelijke impact van groene producten (Gordon et al., 2011). Er is ook bezorgdheid over overdrijving en overwaardering van groene marketinginspanningen, wat kan leiden tot een consumentenreactie, ook wel bekend als een 'greenwashing backlash' (Gordon et al., 2011). Om deze redenen moet groene marketing worden aangevuld met andere activiteiten om duurzame marketingdoelen te bereiken en de noodzakelijke consumentenrespons op milieuvriendelijke praktijken te genereren (Gordon et al., 2011).

4.2.2 Sociale marketing

Gezien de beperkingen van groene marketing, met name het onvermogen om individueel gedrag aan te pakken, wordt het duidelijk dat het op zichzelf onvoldoende is om duurzame marketing te bereiken. Wanneer echter gecombineerd met groene marketingstrategieën, kan sociale marketing een effectieve methode zijn om meer duurzame marketingoplossingen te bevorderen (Gordon et al., 2011).

Sociale marketing wordt gedefinieerd door het *UK National Social Marketing Centre* als "het systematisch toepassen van marketingconcepten en -technieken om specifieke gedragsdoelen te bereiken voor sociaal of algemeen welzijn" (Gordon et al., 2011). Belangrijk is de consumentenoriëntatie van sociale marketing, die effectief kan zijn in het winnen, betrekken, motiveren en machtigen van individuen of gemeenschappen (Gordon et al., 2011). Sociale marketing heeft als doel gedragsverandering te bewerkstelligen die zowel voordelig is voor het individu als voor de samenleving als geheel (Gordon et al., 2011). Het kan bijvoorbeeld worden toegepast in projecten zoals de Bristol Cycle City, waar sociale marketing wordt gebruikt om minder autogebruik aan te moedigen en het fietsen te stimuleren. Sociale marketing is niet alleen geschikt voor gedragsverandering op individueel niveau maar kan ook worden toegepast in de upstream-omgeving (Gordon et al., 2011). Upstream sociale marketing richt zich op het aanmoedigen van beleidsmakers, gemeenschappen, regelgevers en organisaties om nieuwe beleidsmaatregelen aan te nemen of verbeteringen aan te brengen in hun diensten en praktijken, in plaats van zich te richten op individuele gedragsverandering (Gordon et al., 2011).

Om de ontwerp- en implementatie van sociale marketinginterventies te informeren, zijn benchmarkcriteria opgesteld. Deze criteria omvatten onder andere het stellen van gedragsdoelen, het gebruik van consumentenonderzoek en pre-testing, het toepassen van theorie, het putten uit

inzichten, segmentatie en targeting, het gebruik van de marketingmix en het aanpakken van concurrentie met het gewenste gedrag (Gordon et al., 2011).

4.2.3 Kritische marketing

Het derde aspect van het raamwerk voor duurzame marketing is kritische marketing. Dit is geïnspireerd door de kritische school van denken en omvat een kritiek op de schema's van marketingsystemen, paradigma's en methodologieën, en zelfs de bestaansreden van marketing zelf (Gordon et al., 2011). Een echte verschuiving naar duurzaamheid zou betekenen dat marketing niet alleen wordt beschouwd als een manier om consumptie aan te moedigen, maar als een instrument dat gericht is op zelfvoorziening, duurzaamheid, kwaliteit van leven, diensten en producten, en consumenttevredenheid (Gordon et al., 2011). Een model dat minder gericht is op het aanmoedigen van onnodige consumptie en meer gericht is op het bevorderen van duurzaamheid vereist een aanzienlijke mate van kritische reflectie binnen de marketingdiscipline (Gordon et al., 2011).

Kritische marketing biedt een noodzakelijke correctieve invloed op zowel commerciële marketing (gericht op winst) als sociale marketing (gericht op sociaal welzijn) met als doel om te zorgen voor een evenwicht tussen deze twee benaderingen, waarbij de nadruk ligt op duurzaamheid (Gordon et al., 2011). Terwijl commerciële en sociale marketing vaak leiden tot zowel concurrentie als samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, benadrukt Gordon et al. (2011) dat concurrentie in bepaalde contexten wenselijk en productief kan zijn. Kritische marketing moedigt deze competitieve dynamiek aan, waarbij verschillende spelers worden aangemoedigd om te strijden voor duurzame praktijken en ideeën (Gordon et al., 2011). Daarom omvat kritische marketing competitieve analyse en kritische studies van commerciële marketing, die kunnen bijdragen aan duurzame marketing door marketing te monitoren en sociale marketinginspanningen te informeren. Kritische marketing biedt ook richtlijnen voor regelgeving, controle en correctie van de markt wanneer de onbedoelde gevolgen de duurzaamheidsinspanningen schaden (Gordon et al., 2011). Kritische marketing onderzoekt ten slotte ook structurele factoren die van belang zijn voor duurzaamheid, zoals de verkoop van Fairtrade-koffie met schadelijke pesticiden, de verkoop van biologische katoenen T-shirts uit lage lonenfabrieken en de verkoop van goedkope korte vluchten door luchtvaartmaatschappijen (Gordon et al., 2011).

4.3 Transformatieve waardepositionering: Een tweesnijdend zwaard

Dienstenbedrijven, zoals Too Good To Go integreren steeds vaker transformatieve waarde in hun positionering, wat gunstige effecten kan hebben op bedrijfsprestaties en merkloyaliteit (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Dit realiseren ze door zich te profileren aan de hand van verhalen die illustreren hoe ze de levens van individuen, families, gemeenschappen, en de samenleving of het ecosysteem verbeteren. Echter, wanneer bedrijven een transformatieve waardepositionering aannemen en er twijfels ontstaan over de werkelijke transformatieve waarde, of wanneer deze wordt bekritiseerd, kan dit juist leiden tot negatieve attitudes jegens de dienstverlener en zelfs het merkimage aantasten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Om dit te vermijden, dienen dienstenbedrijven authenticiteit en geloofwaardigheid te waarborgen door congruentie te

bewerkstelligen tussen gecommuniceerde claims en waargenomen handelingen en kenmerken van het bedrijf (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Een succesvolle transformatieve waardepositionering moet daarvoor gebaseerd zijn op de organisatorische kernwaarden (1), consistent worden toegepast in merkcontactpunten (2), en klantbetrokkenheid stimuleren (3) (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

4.3.1 Organisatorisch DNA

Transformatieve waarden dienen te worden gepresenteerd als kernwaarden, het drijvende motief van de organisatie, en dienen voort te komen uit het organisatorisch DNA om authentiek over te komen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Bedrijven die reageren op populaire maatschappelijke thema's zonder dat dit weerspiegeld wordt in de kernwaarden van het bedrijf, lopen het risico beschuldigd te worden van hypocrisie door (potentiële) belanghebbenden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

4.3.2 Merkcontactpunten

Dienstenbedrijven moeten zorgen voor een consistente integratie van transformatieve waarde op verschillende merkcontactpunten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). De merkcontactpunten voor dienstenbedrijven omvatten strategische acties, communicatie, gedrag van eerstelijnsmedewerkers en het ontwerp van de dienstomgeving (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Onder dienstomgeving wordt de fysieke omgeving waarin de dienst plaatsvindt verstaan, en kan een invloed uitoefenen op merkpercepties van klanten en hun gedrag beïnvloeden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Tabel 7 geeft weer hoe dienstenbedrijven transformatieve waarde consistent kan integreren overheen de verschillende merkcontactpunten:

Acties (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)	Acties moeten impactvol zijn, d.w.z.: de acties maken een verschil en het bedrijf doet voldoende relatief tot haar omzet en winsten.
	Acties moeten in lijn zijn met de aangeboden dienst.
	Acties moeten passen binnen het organisatorisch DNA.
	Acties moeten toewijding tonen en gereflecteerd zijn in transformatieve investeringen van het bedrijf.
Communicatie (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)	Communicatie moet authentiek zijn. (Potentiële) begunstigden moeten o.b.v. de communicatie duidelijk kunnen afleiden dat de transformatieve waarde op een geloofwaardige manier volgt uit het organisatorisch DNA.
	Communicatie moet tastbaar zijn a.d.h.v. gecommuniceerde bewijzen (feiten, cijfers).
	Communicatie moet de acties zichtbaar maken als bewijs van de "echte" gecreëerde transformatieve waarde.
	Communicatie moet geloofwaardig zijn a.d.h.v. getuigenis of certificering van onafhankelijke instanties.
	Communicatie moet (potentiële) begunstigden emotioneel verbinden aan het bedrijf a.d.h.v. emotionele verbale en visuele signalen die gemoedstoestanden (geluk, hoop, trots) creëren.

Gedrag medewerkers (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)	Eerstelijnsmedewerkers moeten de transformatieve waarde van het bedrijf verinnerlijken en uitdragen. Hiervoor moet het bedrijf de transformatieve waarde uitleggen, promoten, verwoorden en visualiseren tegen medewerkers. Communicatie over de transformatieve waarde moet dus niet enkel gericht zijn op (potentiële) begunstigden maar ook op medewerkers.
Dienstomgeving (Leroi-Werelds & Matthes, 2022)	De dienstomgeving moet atmosferische ontwerpfactoren (materialen, decoratie, kleuren) bevatten die de transformatieve waarde ondersteunen.
	De lay-out en functionaliteit van de dienstomgeving moeten het gemakkelijk maken voor (potentiële) klanten en werknemers om transformatief gedrag (bv. afval sorteren) te vertonen.
	Artefacten, tekens en symbolen (bv. certificaten en labels) in de dienstomgeving moeten helpen om het transformatieve verhaal naar buiten te brengen.
	Technologieën (bv. videowalls, VR,...) in de dienstomgeving kunnen het transformatieve verhaal verder ondersteunen.
	Dienstomgevingen moeten focussen op cognitieve en sensorische cues. Cognitieve cues zoals labels en infographics helpen de transformatieve waarde uit te leggen, terwijl sensorische cues de emotionele verbinding kan versterken.

Tabel 7: Consistentie in transformatieve merkcontactpunten van Leroi-Werelds & Matthes (2022)

4.3.3 Klantbetrokkenheid

Dienstenbedrijven die streven naar een transformatieve waardepositionering moeten ook klantbetrokkenheid bevorderen. Zoals eerder aangehaald omvat klantbetrokkenheid cognitieve (gedachten), emotionele (gevoelens) en gedragsmatige (energie, tijd en/of inspanning) aspecten (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). De cognitieve betrokkenheid kan gestimuleerd worden door authentieke, geloofwaardige en leerzame informatie aan te bieden (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). De emotionele betrokkenheid wordt gestimuleerd door emoties op te roepen met het transformatieve verhaal (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Gedragsmatige betrokkenheid wordt beïnvloedt door duidelijke en eenvoudige richtlijnen aan te bieden die klanten aanmoedigt om transformatieve acties te ondernemen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Als gevolg zullen klanten betrokken zijn in transformatieve acties en communicaties die dienstenbedrijven helpt om transformatieve waarden te creëren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Klanten die betrokken zijn met acties investeren inspanningen en/of tijd wat een kost kan zijn voor de klant in kwestie (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Klanten zullen bijvoorbeeld voortaan een herbruikbare zak moeten meepakken om transformatieve waarden te kunnen creëren. Het is belangrijk dat dienstenbedrijven deze kosten erkennen en in de mate van het mogelijke tegemoetkomen. Incentives, zoals vouchers, kunnen klanten stimuleren om de inspanning en tijd te investeren (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Daarnaast kan klantbetrokkenheid in communicatie erkenning en positieve mond-tot-mondreclame creëren voor het bedrijf (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Bovendien versterkt de betrokkenheid in communicatie de authenticiteit van de transformatieve waardepositionering (Leroi-Werelds & Matthes, 2022).

Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven (CESSS)

Om klantbetrokkenheid beter te begrijpen in de context van “slimme” sociale diensten (CESSS) wordt de S-D logic-geïnformeerde CE definitie van Hollebeek et al. (2019) toegepast. Hepi et al. (2017) suggereren dat dienstenbedrijven consumenten moeten aanmoedigen om actief bij te dragen aan de missie, omdat dit de perceptie van servicekwaliteit en waarde verbetert. Een mogelijke reden hiervoor is dat ze co-creatie beschouwen als een manier om meer controle te hebben, wat de behoefte aan emotionele inspanning en gevoelens van ongemak vermindert (Hepi et al., 2017). Co-creatiegedrag heeft zowel een direct effect als een indirect effect (via servicekwaliteit) op emotionele waarde en altruïstische waarde (Hepi et al., 2017). Emotionele waarde verwijst naar het streven naar plezierige ervaringen, terwijl altruïstische waarde zich richt op het verlangen om anderen te helpen (Hepi et al., 2017).

Maar niet alle consumenten lijken zich druk te maken over de milieuvoordelen die kunnen voortvloeien uit hun betrokkenheid bij sociale dienstenbedrijven, ondanks dat het belang van het genereren van milieuvoordelen steeds meer wordt geïstitutionaliseerd (De Bruyne & Verleye, 2023). In dit opzicht is betrokkenheid bij sociale dienstenbedrijven afhankelijk van de duurzaamheidsoriëntatie van consumenten (De Bruyne & Verleye, 2023), gedefinieerd als “de mate waarin zij milieuvoordelen waarderen in consumptiesituaties” (De Bruyne & Verleye, 2023). Onderzoek suggereert dat consumenten associëren dat deeleconomiebedrijven sociale, milieugerelateerde en financiële voordelen bieden, maar ook risico's met zich mee kunnen brengen rond eigendomsoverdracht (d.w.z. de mate waarin aanbieders van tastbare middelen eigendomsrechten overdragen aan consumenten bij het delen) (De Bruyne & Verleye, 2023). Het overdragen van eigendom kan dus van invloed zijn op de betrokkenheid van consumenten, zowel positief als negatief (De Bruyne & Verleye, 2023). Maar het onderzoek van De Bruyne & Verleye (2023) suggereert dat de gecumuleerde invloed van eigendomsoverdracht de klantbetrokkenheid bij deeleconomiebedrijven significant verhoogt, zowel voor consumenten met een lage duurzaamheidsoriëntatie als voor consumenten met een hoge duurzaamheidsoriëntatie. Het effect van professionele betrokkenheid (d.w.z.: de mate waarin aanbieders van tastbare middelen professionele dienstenbedrijven zijn) op consumentenbetrokkenheid is ook onduidelijk, omdat dit zowel voordelen als risico's kan opleveren. Peer-to-peer delen kan financiële, milieugerelateerde en sociale voordelen bieden, maar ook bezwaren vanwege de perceptie van “vreemde gevaren” (De Bruyne & Verleye, 2023). Het type compensatie (geen, niet-monetaire of monetaire compensatie) kan invloed hebben op de betrokkenheid van consumenten. Niet-monetaire compensatie biedt verschillende voordelen, maar kan als tijdrovend en belastend worden ervaren (De Bruyne & Verleye, 2023). Daarnaast maken deeleconomiebedrijven, als Too Good To Go, intensief gebruik van digitale platformtechnologieën wat zowel utilitaire als hedonische voordelen bieden voor betrokken klanten (De Bruyne & Verleye, 2023). Voor professionele betrokkenheid, compensatie en digitalisering vertoont de groep deelnemers met een lage duurzaamheidsoriëntatie meer betrokkenheid bij deeleconomiebedrijven met professionele dienstenbedrijven, monetaire compensatie en een digitaal platform dat menselijke interactie vervangt (De Bruyne & Verleye, 2023). Tot slot heeft ook de gemeenschapsscope een invloed op de klantbetrokkenheid voor deeleconomiebedrijven. Lokale

bedrijven kunnen consumenten aantrekken die sterke banden met serviceproviders willen opbouwen of de lokale economie willen ondersteunen, terwijl wereldwijde bedrijven, ondanks hun geografische spreiding, populair kunnen zijn (De Bruyne & Verleye, 2023). Het onderzoek van De Bruyne & Verleye (2023) suggereert dat consumenten de voorkeur geven aan deelname aan bedrijven met een lokale scope boven bedrijven met een wereldwijde scope, ongeacht hun duurzaamheidsoriëntatie (De Bruyne & Verleye, 2023).

5.1 Motivatie, opportuniteit & vaardigheden voor klantbetrokkenheid bij CBM

Too Good To Go is een voorbeeld van een deeleconomiebedrijf. Het bedrijf maakt gebruik van circulaire bedrijfsmodellen (CBM), zoals verhuur, ruilhandel en schenken, waarbij beslissingsvariabelen betrokken zijn die gerelateerd zijn aan het delen van tastbare middelen (De Bruyne & Verleye, 2023). In het streven naar een duurzame circulaire economie rekent Too Good To Go op betrokken klanten om de benuttingsgraad van voedsel te verhogen (De Bruyne & Verleye, 2023).

5.1.1 Motivatie voor betrokkenheid CBM

De motivatie van klanten om betrokken te zijn bij de circulaire economie omvat de verwachte voordelen die de klanten aanzetten om hun middelen te investeren in zulke circulaire bedrijfsmodellen (CBM's) (Verleye et al., 2023). Deze voordelen omvatten economische, pragmatische, persoonlijke, sociale, cognitieve en hedonische aspecten (Verleye et al., 2023). Economische voordelen zoals kostenbesparingen, inkomstengeneratie en financiële prikkels kunnen klanten aanzetten om deel te nemen aan CBM's (Verleye et al., 2023). Praktische voordelen, zoals gemak en efficiëntie, door processen te vereenvoudigen, inspanningen te verminderen of gebruiksgemak aan te bieden kunnen klanten motiveren om betrokken te zijn (Verleye et al., 2023). Verhuurdiensten in de mode-industrie, zoals Rent the Runway, bieden een praktisch alternatief voor het bezitten en beheren van een diverse garderobe (Verleye et al., 2023). Klanten kunnen ook gemotiveerd zijn om betrokken te zijn met CBM's door een gevoel van persoonlijke vervulling te ervaren doordat zij hierdoor bijdragen aan welzijn (Verleye et al., 2023). Ook sociale overwegingen, waaronder de wens om bij te dragen aan de gemeenschap, contact te leggen met anderen of zich te houden aan sociale normen, kan klanten motiveren om betrokken te zijn (Verleye et al., 2023). Deeleconomiebedrijven, zoals Too Good To Go, bevorderen sociale samenwerking door lokale gemeenschappen met elkaar te verbinden en samen te delen (Verleye et al., 2023). Verder kunnen klanten ook worden gemotiveerd door leren, innovatie of het gevoel bij te dragen aan duurzame praktijken (cognitieve voordelen) (Verleye et al., 2023). Emotionele voldoening en plezier die voortvloeien uit betrokkenheid bij CBM's vertegenwoordigen hedonische voordelen (Verleye et al., 2023). Genot, positieve emoties of een gevoel van prestatie kunnen de betrokkenheid versterken (Verleye et al., 2023). Consumenten die circulaire diensten gebruiken, kunnen plezier beleven door het bijdragen aan milieuduurzaamheid (Verleye et al., 2023). Om een klant te motiveren CBM's te omarmen, zijn twee belangrijke praktijken geïdentificeerd:

Signalering (Verleye et al., 2023)	Benadrukken van milieugerelateerde en maatschappelijke voordelen van CBM's.
	Expliciet maken van voordelen via marketingcampagnes en bewijs van duurzaamheidsprestaties.
Overtuiging (Verleye et al., 2023)	Verwijzen naar financiële voordelen zoals rentevrije leningen, belastingvoordelen en prijskortingen.
	Aanpakken van pragmatische zorgen, zoals betrouwbaarheid van retourstromen en productkwaliteit, met maatregelen zoals stimulansen en reparatieservices.

Tabel 8: Praktijken motiveren CE bij CBM van Verleye et al. (2023)

5.1.2 Opportuniteit voor betrokkenheid CBM

Opportunities voor betrokkenheid bij de circulaire economie ontstaan uit contextuele factoren binnen ecosystemen en instituties (Verleye et al., 2023). Deze opportuniteiten creëren een gunstige omgeving voor actoren om met CBM's om te gaan (Verleye et al., 2023). Twee belangrijke dimensies van kansen zijn interactionele kansen en institutionele kansen (Verleye et al., 2023). Betrokkenheid wordt vergemakkelijkt door interacties tussen actoren binnen een dienstecosysteem. Samenwerkingsinspanningen, partnerschappen en uitwisselingen creëren interactionele kansen (Verleye et al., 2023). Bijvoorbeeld een deelplatform, zoals Swap Society, vertrouwt op samenwerkingsacties waarbij individuen interageren om kledingstukken uit te wisselen. Daarnaast vormen de bredere institutionele context, waaronder regelgeving, normen en maatschappelijke structuren, ook kansen voor betrokkenheid (Verleye et al., 2023). Institutionele inspanningen, waarbij doelgerichte acties van individuen en organisaties betrokken zijn, beïnvloeden betrokkenheid (Verleye et al., 2023). Circulaire initiatieven, zoals de Green Deal Circular Procurement van Circular Flanders, tonen gezamenlijke inspanningen gedreven door institutionele kansen (Verleye et al., 2023). Bedrijven kunnen twee verschillende praktijken toepassen om opportuniteiten voor betrokkenheid bij CBM's te bieden (Verleye et al., 2023):

Matching	Openheid tonen voor het uitwisselen van bronnen die elkaar versterken in CBM-context.
	Oprichten van strategische partnerschappen en allianties om waardecreatie te vergemakkelijken.
Legitimeren	Ontwikkelen van een innovatieve en collaboratieve cultuur die circulaire principes omarmt (zacht).
	Implementeren van beleid, wetten en regels die de overgang naar een circulaire economie bevorderen (hard).

Tabel 9: Praktijken opportuniteiten CE bij CBM van Verleye et al. (2023)

5.1.3 Vaardigheden voor betrokkenheid CBM

Het vermogen voor betrokkenheid bij de circulaire economie heeft betrekking op de (financiële, technologische en menselijke) middelen, kennis en vaardigheden van actoren, die hun vermogen beïnvloeden om deel te nemen aan CBM's (Verleye et al., 2023). Een adequate beschikbaarheid van middelen verbetert het vermogen om circulaire praktijken te adopteren (Verleye et al., 2023). Bedrijven hebben bijvoorbeeld financiële middelen nodig om te investeren in duurzame product (Verleye et al., 2023). Het verbeteren van het vermogen van actoren is cruciaal om barrières te

overwinnen en betrokkenheid mogelijk te maken (Verleye et al., 2023). Om een klant het vermogen te geven om betrokken te geraken met CBM's, zijn twee belangrijke praktijken geïdentificeerd (Verleye et al., 2023):

Ondersteunen	Zelffinancierend kapitaal en schulden hebben voor circulaire betrokkenheid, terwijl klanten profiteren van initiatieven ter verhoging van hun koopkracht.
	Beschikbaar stellen van technologische, digitale en fysieke middelen om de circulaire transitie te faciliteren.
Bekrachtigen	Bewustwording en begrip van circulaire principes en oplossingen.
	Vermogen om circulaire principes toe te passen, innovatief te zijn en samen te werken.

Tabel 10: Praktijken vaardigheden CE bij CBM van Verleye et al. (2023)

5.2 Relatie tussen slimheid en klantbetrokkenheid

Slimme producten kunnen fungeren als betrokkenheidsobjecten voor klanten, omdat ze de levering van slimme diensten mogelijk maken (Henkens et al., 2021). Veel consumenten kunnen bijvoorbeeld niet zonder hun smartphone, omdat deze apparaten directe toegang tot contacten bieden en dagelijkse activiteiten zoals winkelen vergemakkelijken (Henkens et al., 2021). Als gevolg daarvan bouwen klanten relaties op met deze slimme producten (Henkens et al., 2021). Op dezelfde manier kunnen klanten ook betrokken raken bij dienstenbedrijven wiens diensten worden mogelijk gemaakt door slimme producten (Henkens et al., 2021). Too Good To Go kan bijvoorbeeld betrokkenheid opwekken door klanten en overtollig voedsel met elkaar te verbinden via de voedselverspillingsapp. Bijvoorbeeld, door het aanbieden van functies, zoals voedselpakketten lokaliseren via de app, kan Too Good To Go betrokkenheid opwekken (Henkens et al., 2021). Klanten kunnen zowel betrokken raken bij slimme producten als bij dienstenbedrijven in het slimme dienstverleningssysteem (Henkens et al., 2021). De relatie tussen slimheid en klantenbetrokkenheid met het slimme product en de dienstverlener kan verklaard worden aan de hand van twee verschillende mechanismen: het personalisatiemechanisme en het indringingsmechanisme (Henkens et al., 2021).

5.2.1 Personalisatiemechanismen

Volgens de sociale uitwisselingstheorie tonen klanten betrokkenheid wanneer bedrijven verder gaan dan hun economische verplichtingen (Henkens et al., 2021). Investerings in slimme dienstsystemen verhogen de waargenomen personalisatie, wat leidt tot hogere klantbetrokkenheid (Henkens et al., 2021). Slimme systemen met hogere niveaus van 'slimheid' vergaren, delen, handelen en leren op basis van klantgegevens, wat resulteert in gepersonaliseerde diensten. Hogere slimheidsniveaus leiden tot een hogere waargenomen personalisatie, wat op zijn beurt de klantbetrokkenheid verhoogt (Henkens et al., 2021). Ondanks de positieve invloed van gepersonaliseerde diensten op klantbetrokkenheid, hebben niet alle klanten dezelfde behoeften op het gebied van personalisatie. De behoefte aan personalisatie verschilt per klant en moet dus worden beschouwd als een modererende factor waarbij het positieve effect van waargenomen personalisatie op klantbetrokkenheid bij het slimme product en de dienstverlener in het slimme dienststelsel sterker is voor klanten met een hoge behoefte aan personalisatie. In slimme dienstsystemen spelen slimme

producten een centrale rol. Klanten zijn geneigd betrokken te raken bij het slimme product vanwege de tastbare aard ervan en het feit dat het als kanaal fungeert voor dienstenbedrijven (Henkens et al., 2021). Klanten zijn om die reden meer betrokken bij het slimme product dan bij de dienstverlener, vooral als er meer gepersonaliseerde diensten worden aangeboden door hogere slimheidsniveaus (Henkens et al., 2021).

5.2.2 Indringermechanismen

Om gepersonaliseerde diensten te bereiken, moeten bedrijven meer persoonlijke informatie vergaren, delen en gebruiken. Hoewel dit de waargenomen personalisatie kan verhogen en dus leiden tot meer betrokkenheid vanuit het personalisatiemechanisme, kan dit ook gevoelens van indringendheid veroorzaken (Henkens et al., 2021). Hogere slimheidsniveaus kunnen leiden tot een toename van de waargenomen indringendheid, wat op zijn beurt de affectieve en gedragsmatige klantbetrokkenheid bij het slimme product kan verminderen (Henkens et al., 2021). Niet alle klanten zijn echter even gevoelig voor het gebruik van persoonlijke informatie. Daarom moet de indringergevoeligheid als een modererende factor worden beschouwd, waarbij de waargenomen indringendheid als gevolg van slimheid sterker is voor klanten met een hoge indringergevoeligheid (Henkens et al., 2021).

EMPIRISCHE STUDIE

1 Research design

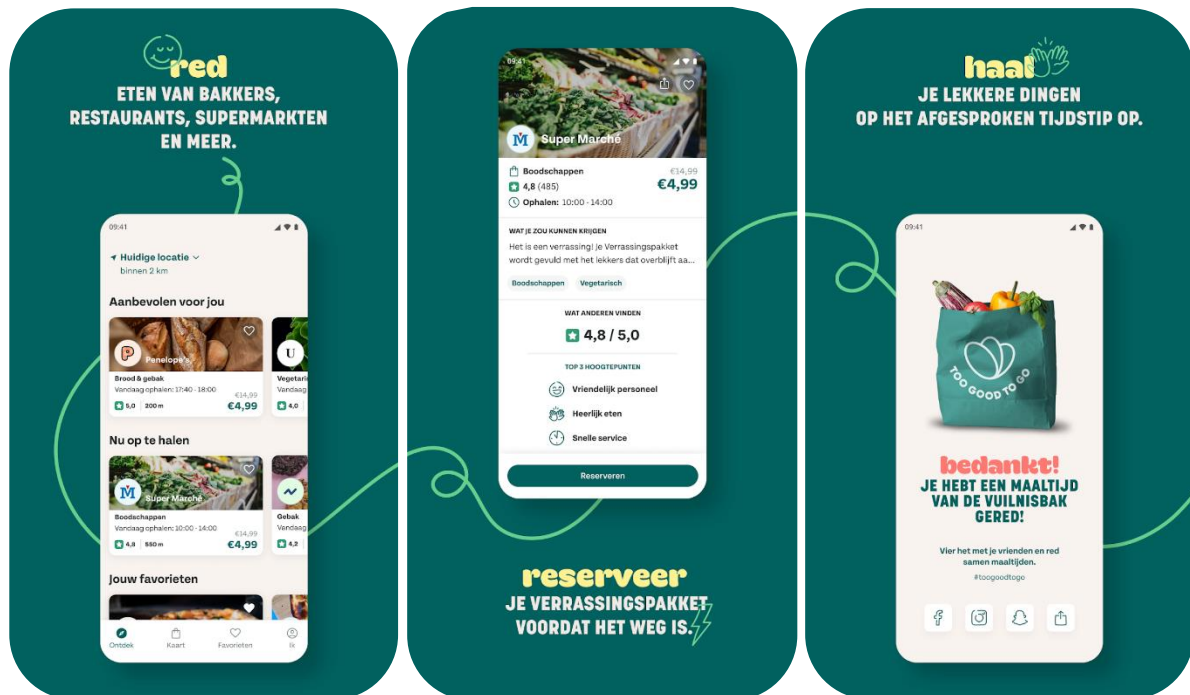
Vanwege het beperkte bestaande literatuuraanbod over hoe sociale dienstenbedrijven hun intern transformerend karakter benutten in merkcontactpunten en de impact hiervan op de klantbetrokkenheid, is een exploratieve benadering toepasselijk (Verleye, 2019). Het kwalitatieve onderzoek steunt op een single instrumental casestudie van Too Good To Go, een sociaal dienstenbedrijf, die voortbouwt op de theorie van Leroi-Werelds & Matthes (2022). Het enkele casestudie-ontwerp is passend voor deze studie, vooral omdat de case Too Good To Go een kritisch geval vertegenwoordigt bij het testen van specifieke theorieën met betrekking tot sociale dienstenbedrijven, klantbetrokkenheid en de rol van slimme technologieën (Verleye, 2019). Deze aanpak is geschikt voor het diepgaand onderzoeken van unieke fenomenen, zoals het transformatieve karakter van sociale dienstenbedrijven in merkcontactpunten. Hoewel kritische casusselectie geen ruimte biedt voor statistische inferenties, biedt het enkele casestudie-ontwerp wel de mogelijkheid om diepgaande inzichten te verkrijgen in de specifieke context van Too Good To Go, waardoor leermogelijkheden ontstaan en nieuwe theorieën kunnen worden ontwikkeld (Creswell & Poth, 2017). De studie focust met Too Good To Go op de onderlinge verbanden tussen organisatorisch DNA, merkcontactpunten en klantbetrokkenheid voor sociale dienstenbedrijven, zoals eerder aangehaald in de probleemstelling. Het empirisch onderzoek start met een gedetailleerde bespreking van de case Too Good To Go, en onderbouwing van de keuze voor Too Good To Go als kritisch geval.

1.1 Case: Too Good To Go

De anti-voedselverspillingsapp van de social impact company Too Good To Go heeft tot doel voedselverspilling te verminderen door overtollig voedsel van winkels en restaurants aan te bieden tegen gereduceerde prijzen (Vo-Thanh et al., 2021). Sinds 2023 biedt Too Good To Go klanten ook de mogelijkheid om voedseloverschotten, die niet tot retailers geraken, rechtstreeks bij fabrieken te redden met behulp van de anti-voedselverspillingsapp (2023 *Impact Report*, 2024). Wereldwijd gaat ongeveer een derde van het geproduceerde voedsel verloren of wordt verspild, wat niet alleen betrekking heeft op voedsel maar ook op andere hulpbronnen zoals land, water en de koolstofvoetafdruk van voedselverspilling (Vo-Thanh et al., 2021). Een specifieke focus wordt gelegd op deze problematiek, zo luidt de missie van Too Good To Go: "Iedereen inspireren en in staat stellen om samen te strijden tegen voedselverspilling" (2022 *Impact Report*, 2023). ICT wordt ingezet als een instrument voor voedselherstel van cateringdiensten en restaurants (Vo-Thanh et al., 2021). De anti-voedselverspillingsapp is momenteel beschikbaar in 17 verschillende landen en was in 2022 de meest gedownloade app binnen de categorie 'kortingen en deals' (Chevalier, 2024). Bovendien wordt de maatschappelijke impact van Too Good To Go erkend, met vermelding op de prestigieuze 'Change the World'-lijst van Fortune (2023 *Impact Report*, 2024).

Too Good To Go verenigt consumenten en voedselbedrijven via een mobiele app om gezamenlijk de maatschappelijke kwestie van voedselverspilling aan te pakken. Via de app hebben consumenten de

mogelijkheid om zogenaamde verrassingspakketten tegen gereduceerde prijzen aan te schaffen, waarmee winkels en restaurants hun overvloedige voorraad op een duurzame wijze kunnen valoriseren. Deze gezamenlijke inspanningen dragen actief bij aan het verminderen van voedselverspilling (2023 *Impact Report*, 2024). Bovendien neemt Too Good To Go een commissie per verkocht verrassingspakket, evenals een jaarlijkse bijdrage die wordt verrekend met de extra opbrengsten. Dit vormt een winstgevend aspect wat bijdraagt aan de duurzaamheid van het initiatief. Deze waardecreatie wordt gekenmerkt door een win-win-win-win-situatie, waarin consumenten, voedselbedrijven, de maatschappij als geheel en Too Good To Go zelf profiteren van een effectieve en duurzame aanpak van voedselverspilling (Krikunova, 2019).



Figuur 9: Mobiele app van Too Good To Go

Figuur 9 geeft de slimme applicatie van Too Good To Go weer. De slimme app biedt twee soorten interfaces: één voor restaurantmanagers en één voor klanten (Vo-Thanh et al., 2021). Voor restaurantmanagers omvat de interface het plaatsen van informatie over hun restaurant en manden, het aanpassen van prijzen en ontvangsttijden, het bijhouden van facturen, en meer (Vo-Thanh et al., 2021). Klanten hebben toegang tot functies zoals het ontdekken van beschikbare manden, het bekijken van informatie over restaurants, betalingsdetails en eerdere aankoopbonnen (Vo-Thanh et al., 2021). De app is ondersteund met slimme technologieën, zoals een geolocatiefunctie om manden in de nabije buurt van klanten te tonen (2022 *Impact Report*, 2023). Op basis van de geolocatie, de favoriete winkels en restaurants, en eerdere aankopen personaliseert het slimme algoritme achter de applicatie de gebruikerservaring van klanten (2022 *Impact Report*, 2023). Door middel van pushmeldingen, e-mails of in-app-meldingen kan Too Good To Go vervolgens gepersonaliseerde berichten versturen, zoals herinneringen aan favoriete winkels, speciale aanbiedingen op basis van gebruikersvoorkeuren of andere relevante informatie. Het platform benut bovendien feedbackmechanismen, waarbij gebruikers hun ervaringen met specifieke winkels kunnen delen (2022 *Impact Report*, 2023). Deze feedback kan worden gebruikt om de gebruikerservaring verder te personaliseren door bijvoorbeeld beter aan te sluiten bij de verwachtingen van de gebruiker.

1.2 Case selectie

De selectie van de case Too Good To Go is dus een bewuste keuze, waarbij purposive sampling wordt toegepast (Verleye, 2019). Dit type steekproefmethode omvat het doelbewust selecteren van eenheden op basis van specifieke kenmerken die relevant zijn voor het onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Kortom, de keuze voor de case van Too Good To Go als onderzoeksfocus is gebaseerd op diverse overwegingen. Too Good To Go, als een sociaal dienstenbedrijf, heeft ten eerste een duidelijke missie om voedseloverschotten te redden en consumenten in staat te stellen hieraan bij te dragen. Dit geeft het bedrijf een intrinsiek transformatief karakter wat noodzakelijk is om na te gaan hoe sociale dienstenbedrijven erin slagen om hun transformatieve waarden te benutten in merkcontactpunten. Bovendien steunt Too Good To Go op een slimme applicatie die toelaat om de rol van slimme technologieën bij klantbetrokkenheid te onderzoeken. Voor het bepalen van de kritische aard van de case van Too Good To Go hanteren onderzoekers de leidende gedachte: "als het hier in deze specifieke situatie voorkomt, is het waarschijnlijk dat het zich elders voordoet" (Verleye, 2019). Met andere woorden, de case van Too Good To Go wordt als kritisch beschouwd als wat geldt voor deze specifieke case waarschijnlijk ook geldt voor andere vergelijkbare organisaties binnen de sociale dienstverlening (Verleye, 2019). De kritische case selectie van Too Good To Go laat toe om te bepalen of een diepgaander onderzoek nodig is, en te bepalen of de bevindingen van deze specifieke case kunnen worden toegepast op andere sociale dienstenbedrijven met vergelijkbare kenmerken.

2 Dataverzameling

Om na te gaan hoe Too Good To Go, een sociaal dienstenbedrijf, effectief haar kernwaarden kan integreren en communiceren via diverse merkcontactpunten met behulp van slimme technologieën om de betrokkenheid van klanten te bevorderen, zal een inductieve benadering worden toegepast. Een inductieve benadering is geschikt voor dit exploratief onderzoek omdat deze benadering toelaat nieuwe diepgaande inzichten te verkennen door te beginnen met specifieke observaties en vervolgens algemene patronen af te leiden (Saunders et al., 2019). Om een theorie te ontwikkelen voor de casestudie van Too Good To Go, zal het onderzoek eerst secundaire data zoals de website, de app en duurzaamheidsrapporten van Too Good To Go analyseren. Dit zal helpen bij het formuleren van gerichte en geïnformeerde vragen voor de volgende fase, waarin primaire data zal worden verzameld via semigestructureerde diepte-interviews. De interviews worden semigestructureerd afgenomen, wat inhoudt dat de volgorde van de vooropgestelde vragen kan variëren (Saunders et al., 2019). Hierdoor kan er worden ingespeeld op achterliggende opvattingen van de respondent (Saunders et al., 2019). De diepte-interviews moeten ten eerste inzichten geven hoe Too Good To Go haar transformatieve waarden, die zijn ingebed in het organisatorisch DNA, consistent benut over acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen (deelvraag 4). Daarnaast moeten de interviews ook inzichten geven in de invloed van deze transformatieve waardepositonering op de klantbetrokkenheid voor Too Good To Go, en wat de rol is van slimme technologieën hierin (deelvraag 5).

2.1 Databeschrijving

De kwalitatieve onderzoeksmethode bestaat uit diepte-interviews met enerzijds de Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa (intern perspectief), en anderzijds externe belanghebbenden, specifiek de begunstigden (extern perspectief). Door zowel een intern als extern perspectief te verkrijgen, beoogt het onderzoek een diepgaand en holistisch inzicht te verschaffen binnen het specifieke contextuele kader van Too Good To Go. Zo kunnen interne intenties worden afgespiegeld op externe waarnemingen en belevingen. De interne intenties zullen onthullen hoe Too Good To Go haar transformatieve waarden tracht te integreren en communiceren via diverse merkcontactpunten, en hoe ze begunstigden betreft in het transformatieve verhaal. Inzichten in de waarnemingen en belevingen van merkcontactpunten door begunstigden, evenals hun bereidheid om betrokken te zijn bij het transformatieve verhaal, zullen vervolgens laten zien of de intenties al dan niet worden gerealiseerd, en welke factoren hieraan ten grondslag liggen.

De Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa is een geschikte kandidaat voor het interne perspectief wegens een brede kennis over de merkcontactpunten, communicatiestrategie en inzichten over hoe Too Good To Go slimme technologieën inzet om de betrokkenheid van klanten te bevorderen. Deze professional werd benaderd via e-mail met een uitnodiging voor een interview (zie bijlage 3). Om geschikte kandidaten te vinden voor het externe perspectief, dienden de respondenten te voldoen aan het profiel van de begunstigden van Too Good To Go. Begunstigden omvatten gebruikers van de anti-voedselverspilling app Too Good To Go, die eerder verrassingspakketten hebben gered via de app. In de directe omgeving werd actief gezocht naar gebruikers van de app onder familie, vrienden en kennissen. Vervolgens werden deze respondenten gevraagd of zij ook actieve gebruikers kenden die de app op frequente basis gebruiken, conform het principe van sneeuwballsampling (Saunders et al., 2019). In totaal zijn er zeven interviews afgenomen: één interview met de Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa en zes interviews met begunstigden. Het dataverzamelingsproces en de gegevensanalyses stopten toen er gegevensverzadiging ontstond. Data- of theoretische verzadiging is namelijk nodig om valide uitspraken te kunnen doen (Saunders et al., 2019). In tabel 11 kan een overzicht worden teruggevonden van de respondenten:

INTERN PERSPECTIEF		
INTERVIEWEE	Functie	
1	Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa	
EXTERN PERSPECTIEF		
INTERVIEWEE	Geslacht (M/V/X)	Leeftijd
2	M	26
3	V	26
4	M	52
5	V	29

6	V	27
7	M	24

Tabel 11: Overzicht Respondenten

2.2 Interviews

Tijdens de interviews zijn geluidsopnames gemaakt met een dictafoon, waarbij tevens notities werden genomen over emotionele uitingen om de gegevens achteraf nauwkeurig te verwerken. Zowel de audiobestanden als de transcripten zijn strikt vertrouwelijk behandeld, waarbij anonimiteit is gegarandeerd. Respondenten werden hierover geïnformeerd en verleenden hun toestemming voor de verzameling, de verwerking en het gebruik van de gegevens voor het onderzoeksdoel via het informed consent, dat ze moesten ondertekenen alvorens het interview plaatsvond. In bijlage 1 kan de informed consent worden teruggevonden die werd uitgestuurd naar de respondenten. Zoals eerder vermeld, werden de interviews semigestructureerd uitgevoerd, wat betekent dat de vragen uit de interviewleidraad op voorhand bedacht waren en tijdens het interview de nodige ruimte werd gelaten voor input van respondenten (Saunders et al., 2019). Hierdoor was er flexibiliteit om de volgorde van vragen aan te passen, probing vragen te stellen en thema's die door respondenten werden aangehaald te bespreken.

Twee verschillende versies van de interviewleidraad zijn opgesteld: één gericht op het interne perspectief met betrekking tot Too Good To Go, en één gericht op het externe perspectief met betrekking tot begunstigden. De thema's in de interviewleidraad omvatten de initiatieven van Too Good To Go die haar missie ondersteunen, de communicatiestrategie rond duurzaamheid, duurzaamheidsgedrag van medewerkers en partners, de slimheid, sensorische en cognitieve cues van de app, en de betrokkenheid van klanten met het merk en de strijd tegen voedselverspilling. Hoewel beide versies dezelfde thema's behandelen, kunnen de vragen en vraagwijzen verschillen zodat de gehanteerde interviewleidraad maximaal afgestemd is op de kennis en het perspectief van de respondent. In bijlage 2 kunnen de interviewleiden worden geraadpleegd.

Het diepte-interview met Too Good To Go vond plaats in een online omgeving via de tool Google Meet. Voor de interviews met begunstigden werden vier face-to-face interviews gehouden, één interview in een online omgeving via de tool Google Meet, en het laatste interview vond plaats via een telefoongesprek. Voor een overzicht van het aantal woorden per transcriptie, het tijdspane en het interviewformaat, wordt verwezen naar tabel 12.

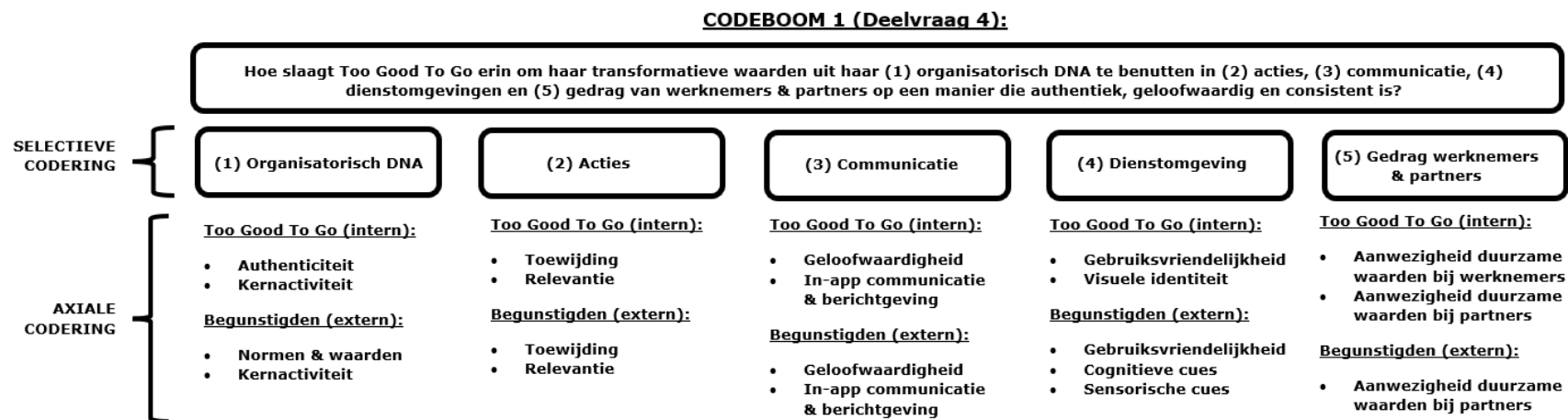
<i>Interviewee</i>	<i>#woorden transcriptie</i>	<i>Tijdspanne interview (min:sec)</i>	<i>Format</i>
1 (Too Good To Go)	3860	34:56	Google Meet
2 (Begunstigde)	2914	22:04	In-person
3 (Begunstigde)	3067	21:10	Google Meet
4 (Begunstigde)	2833	24:06	In-person
5 (Begunstigde)	3139	23:46	In-person
6 (Begunstigde)	2215	18:43	In-person

7 (<i>Begunstigde</i>)	3926	34:59	Telefoongesprek
--------------------------	------	-------	-----------------

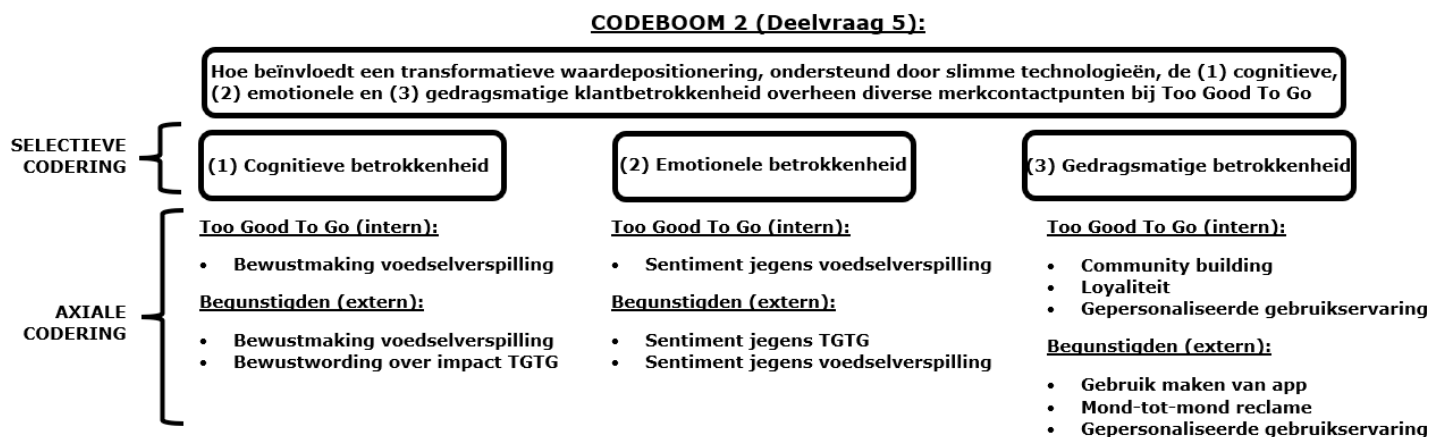
Tabel 12: Overzicht Interviews

2.3 Grounded Theory

De data verkregen uit de interviews zijn inductief geanalyseerd volgens de Grounded Theory-benadering, bestaande uit open coderen, axiaal coderen en selectief coderen, zoals beschreven door Glaser en Strauss (1967) en Strauss en Corbin (2008) (in Saunders et al., 2019). Uit de afgenomen interviews bij gebruikers en Too Good To Go werd ten eerste bruikbare data voor deelvraag 4 (consistente integratie van transformatieve waarden in acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen op een geloofwaardige en authentieke manier) en deelvraag 5 (impact van transformatieve waardepositionering, ondersteund door slimme technologieën, op klantbetrokkenheid) gefilterd. Deze data werden opgesplitst in fragmenten en gecodeerd, volgens het principe van open coderen. Verbanden tussen fragmenten werden onderzocht en gecategoriseerd, aangeduid als axiaal coderen. De resulterende categorieën werden geïntegreerd in hoofdgroepen die direct gerelateerd zijn aan de onderzoeksvragen. Voor deelvraag 4 kwamen de hoofdgroepen acties, communicatie, dienstomgeving, organisatorisch DNA en Too Good To Go-partners naar voren. Voor deelvraag 5 werden de hoofdgroepen cognitieve betrokkenheid, emotionele betrokkenheid en gedragsmatige betrokkenheid erkend. Dit proces, bekend als selectief coderen, leidde tot de ontwikkeling van een theorie, weergegeven in de opgestelde codebomen voor deelvraag 4 (figuur 10) en deelvraag 5 (figuur 11).



Figuur 10: Codeboom Deelvraag 4



Figuur 11: Codeboom Deelvraag 5

3 Resultaten

De resultaten van de studie zijn onderverdeeld in twee secties. De eerste sectie richt zich op de vierde deelvraag over de duurzame uitstraling van Too Good To Go, terwijl de tweede sectie zich concentreert op de vijfde deelvraag over klantbetrokkenheid bij Too Good To Go en de rol van slimme technologieën hierin. Beide hoofdstukken vergelijken de resultaten van het interne perspectief, vertegenwoordigd door de Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa, met die van het externe perspectief, namelijk dat van de begunstigden. Per onderzoeksonderwerp worden eerst de onderzoeksresultaten toegelicht, en vervolgens worden deze resultaten onderbouwt met citaten afkomstig van de interviews.

3.1 Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven

Allereerst zullen de percepties over het organisatorisch DNA van Too Good To Go worden besproken, ter validatie van de transformatieve waarden die Too Good To Go zou nastreven. Daarna zullen de resultaten worden besproken over hoe Too Good To Go erin slaagt om transformatieve waarden te benutten in acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen op een manier die authentiek, geloofwaardig en consistent is.

3.1.1 Organisatorisch DNA

Onderzoeksresultaat:

De Associate Director of Marketing van Too Good To Go voor Noord-Europa beschouwt duurzaamheid als diep verankerd in de organisatie van Too Good To Go, die van nature transformatief is in haar bestaansreden. Ook begunstigden van de mobiele app benoemen de kernactiviteit van Too Good To Go, wat voedseloverschotten redden is, als een reden om te veronderstellen dat Too Good To Go een organisatie is met duurzame normen en waarden, die in lijn liggen met de duurzame kernactiviteit van Too Good To Go.

"Too Good To Go is een social impact company, zoals je aangaf, met als doelstelling voedselverspilling tegen te gaan en zoveel mogelijk te reduceren. Dat is onze reden van bestaan en waar we elke dag naar streven door mensen te informeren, gedragsverandering te creëren, en hen te empoweren om iets aan voedselverspilling te doen door – wat ons concreet product is - een marketplace, een app waar partners zoals restaurants, supermarkten, traiteurs aan het einde van de dag voedseloverschotten aanbieden tegen een verlaagde prijs. De consument kan deze via de app kopen en rechtstreeks bij de partner afhalen, waardoor voedselverspilling wordt voorkomen. Het is een win-win-win situatie voor partners, consumenten, en de planeet. Een win voor de partners want zij recupereren iets van een kost wat anders weggegooid wordt. Een win voor de consument omdat ze nog vers voedsel hebben aan een gereduceerde prijs. En de impact op de planeet is een derde win doordat je minder voedselverspilling hebt en dus minder [negatieve] impact op het milieu."
(respondent 1)

Deze elevator pitch illustreert hoe Too Good To Go in haar kern duurzaamheid omarmt door waarde toe te voegen aan de samenleving met betaalbare voedselpakketten en aan de planeet door het verminderen van voedselverspilling.

"Ja, ik zie ze wel zo [als een duurzaam bedrijf] omdat ze streven naar minder verspilling van voedsel en eigenlijk aanklagen dat er te veel wordt weggegooid en dat we minder moeten produceren. Dus ik geloof wel in de aanpak om minder te produceren." (respondent 7)

De respondent beschouwt Too Good To Go als een duurzaam bedrijf omdat hun kernactiviteit direct voedselverspilling bestrijdt en zij zich inzetten voor bewustwording en preventieve maatregelen tegen voedselverspilling.

"Ik denk dat als je als bedrijf voornamelijk een duurzaam product aanbiedt of zegt dat het goed is voor het milieu en voedselverspilling tegengaat, dan zou ik verwachten dat hun normen en waarden dat ook zijn. Dat is hun uithangbord, en ze zullen dat [duurzaamheid] dan ook binnen het bedrijf implementeren." (respondent 4)

Ook deze respondent benadrukt dat de duurzame kernactiviteit van Too Good To Go een reden is om te veronderstellen dat het bedrijf duurzame normen en waarden nastreven.

3.1.2 Strategische acties

Onderzoeksresultaat:

Too Good To Go onderneemt acties naast haar kernactiviteit waarbij de inzet en investering in de bestrijding van voedselverspilling duidelijk naar voren komen. Initiatieven zoals het 'Kijk, ruik, proef - voor je verspilt' etiket, waarbij Too Good To Go consumenten aanmoedigt om voedingsproducten niet weg te gooien wanneer ze nog eetbaar zijn, ondersteunen haar kernactiviteit. De duurzame waarden met betrekking tot voedselverspilling zijn inherent aan deze acties en initiatieven. Volgens de Associate Director of Marketing streeft Too Good To Go met deze initiatieven ernaar haar duurzame missie om iedereen in staat stellen om gezamenlijk te strijden tegen voedselverspilling te ondersteunen. Uit de resultaten van de diepte-interviews met begunstigen blijkt dat de respondenten van mening zijn dat de acties van Too Good To Go toewijding tonen aan de missie van de organisatie. De toewijding wordt erkent doordat de initiatieven maatschappelijke waarde brengen, in lijn zijn met de kernactiviteit en buiten het verdienmodel vallen. Too Good To Go evalueert bovendien met behulp van KPI's of de transformatiedoelen effectief zijn behaald met de initiatieven die ze uitvoeren naast haar kernactiviteit, zoals het 'Kijk, ruik, proef - voor je verspilt' etiket.

"Ons lange termijn doel is voedselverspilling tegengaan. Deze initiatieven zijn bedoeld om dit onderwerp op de agenda te zetten, bewustwording te creëren en gedragsverandering te stimuleren. [...] We willen ons positioneren als een organisatie die de problematiek naar voren brengt en mensen aanzet om er iets aan te doen." (respondent 1)

De Associate Director of Marketing van Too Good To Go benadrukt in dit citaat dat de strategische acties de kernactiviteit en de duurzame missie moeten ondersteunen.

"Bijvoorbeeld, er is vorig jaar onderzoek gedaan over het 'kijk, ruik, proef'-initiatief met merken, waaruit bleek dat mensen bewuster werden van voedselverspilling en hun gedrag begonnen aan te passen. Er zijn dus gegevens die aantonen dat het effectief tot gedragsverandering leidt. [...] Ja, we gebruiken hiervoor KPI's" (respondent 1)

Uit dit citaat kan worden geconcludeerd dat Too Good To Go nagaat of de transformatiedoelen worden behaald door KPI's te gebruiken.

"Dat [betrokkenheid in politiek en onderwijs] geeft me het gevoel dat het een echt duurzaam bedrijf is dat 100% daarin [bestrijding van voedselverspilling] investeert. Niet iedereen gaat zomaar met de politiek om de tafel zitten en samenwerken met scholen, dus dat is wel positief voor het duurzaamheidsbeeld." (respondent 3)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat Too Good To Go toewijding toont door initiatieven te ondernemen die haar missie ondersteunen.

"Ik vind dat ze acties ondernemen die niet direct gericht zijn op commercieel gewin voor henzelf. Hierdoor krijg ik het idee dat ze zich inzetten voor duurzaamheid, met betrekking tot voedsel, en dat het maatschappelijk belang voor hen belangrijker is dan louter commerciële belangen." (respondent 4)

De respondent geeft aan dat de strategische acties die de missie ondersteunen de authenticiteit van Too Good To Go verhoogt.

3.1.3 Communicatie

Onderzoeksresultaat:

Uit het onderzoek blijkt dat Too Good To Go streeft naar geloofwaardigheid en authenticiteit in haar communicatie over duurzaamheid. Het bedrijf probeert, volgens de Associate Director of Marketing, haar authenticiteit te waarborgen door transparant te zijn over haar impact en deze tastbaar te maken aan de hand van cijfers. Daarnaast versterkt Too Good To Go haar geloofwaardigheid door gebruik te maken van testimonials en externe verificatie. Too Good To Go tracht met het B Corp-certificaat aan te tonen dat haar waarden in lijn zijn met strenge normen op het gebied van sociale en milieu-impact, transparantie en verantwoord bestuur. Volgens bepaalde respondenten uit het externe perspectief, zijnde begunstigden, draagt het aanwezige B Corp-certificaat in de dienstomgeving bij aan de geloofwaardigheid van de transformatieve waardepotionering van Too Good To Go. Echter, niet alle respondenten zijn hiervan overtuigd, voornamelijk vanwege de onduidelijkheid over hoe dergelijke certificeringen zijn behaald.

Begunstigden vinden de berichtgeving en in-app communicatie van Too Good To Go duidelijk, to-the-point, persoonlijk en in lijn met andere contactpunten. Volgens de Associate Director of Marketing tracht Too Good To Go langs sociale media kanalen de impact zichtbaar te maken met positieve berichtgeving over hoe begunstigden kunnen bijdragen aan de transformatieve missie. Begunstigden zijn er mee eens dat het thema duurzaamheid frequent wordt benadrukt en centraal

staat in de communicatie van Too Good To Go. Maar de zichtbaarheid van strategische acties, en de impact hiervan, wordt echter door begunstigden (externe perspectief) als beperkt ervaren.

De begunstigden ervaren de communicatie ook als geloofwaardig en authentiek omdat Too Good To Go duurzaam gedrag aanmoedigt, bijvoorbeeld door het gebruik van herbruikbare zakjes en herinneringen om verrassingspakketten te redden. Ze ervaren de communicatie als behulpzaam bij hun zoektocht naar interessante verrassingspakketten. Begunstigden aanzetten om duurzaam gedrag te vertonen en een community uit te bouwen komt de authenticiteit ten goede.

"Ons Impact Report is eigenlijk vorige week uitgekomen voor 2023. Dus je kunt dat nu via de website downloaden. Daarin geven wij alle cijfers weer, zoals hoeveel er [verrassingspakketten] zijn opgepikt en hoeveel CO₂ we hebben vermeden. Dus wij zijn heel transparant over de impact van wat wij doen." (respondent 1)

Uit dit citaat blijkt dat Too Good To Go authentiek probeert over te komen door transparant te zijn over haar impact en bedrijfsactiviteiten in jaarlijkse duurzaamheidsrapporten, en deze impact tastbaar maakt aan de hand van cijfers.

"Elke vorm van communicatie die wij over onze app verspreiden, benadrukt het feit dat er overschotten zijn die opgepikt kunnen worden, met een positieve impact op het milieu en op de budgetten van mensen. We hebben zelfs testimonials van mensen die aangeven dat ze dankzij Too Good To Go hun kleinere budget beter kunnen beheren. Dit wordt ook bevestigd door externe bronnen." (respondent 1)

Hieruit kan worden afgeleid dat Too Good To Go haar positieve impact op de maatschappij consistent benadrukt in de communicatie, en geloofwaardigheid waarborgt aan de hand van testimonials en externe verificatie.

"Het B Corp certificaat is een weerspiegeling van wie we zijn en willen zijn. Of mensen zich hierdoor anders gaan gedragen laat ik in het midden. Het [B Corp certificaat] is vooral voor onszelf en om aan de buitenwereld te laten zien dat dit voor ons belangrijk is. [...] Het toont waarvoor we als bedrijf staan." (respondent 1)

Uit dit citaat kan worden geconcludeerd dat Too Good To Go externe verificatie over duurzaamheid, zoals het B Corp Certificaat, deelt om haar interne duurzame waarden en bedrijfscultuur zichtbaar te maken.

"Over het algemeen proberen we positieve boodschappen te communiceren via sociale media, met de nadruk op de positieve aspecten van voedsel redden en hoe dit bijdraagt aan een positieve impact." (respondent 1)

Hieruit blijkt dat Too Good To Go via sociale media begunstigden bewust maakt van hun positieve bijdrage aan de missie door middel van emotioneel aansprekende boodschappen.

"Ja, ik zeg maar iets over het voorbeeld van Dunkin' Donuts; ik bestel of ik koop een box van Dunkin' Donuts en dan staat er ook echt letterlijk: 'Je hebt een doos gered van verspilling'. [...]"

Daar spelen ze ook heel goed op in, dat er vaak ook nog eens extra wordt benadrukt: "Je hebt dit gered. Je hebt nu het milieu beter geholpen". Daarom denk ik niet alleen aan het goedkoper aanschaffen van producten, maar ook aan de mogelijke impact." (respondent 2)

Hieruit kan worden geconcludeerd dat Too Good To Go de positieve impact van geredde verrassingspakketten benadrukt in persoonlijke communicatie wat begunstigden meer bewust maakt.

"Communicatie over duurzame impact is geloofwaardig, omdat ze redelijk vaak daarover communiceren en ook oproepen om duurzame dingen te doen of campagnes doen waarbij ze mensen aanzetten tot duurzaam gedrag." (respondent 3)

Deze respondent benadrukt dat door consistent de positieve impact te benadrukken en daarnaast ook andere contactpunten in het teken van duurzaamheid te zetten, Too Good To Go geloofwaardig overkomt.

"Ik denk dat ze duurzaam zijn, want Too Good To Go zorgt ervoor dat er minder eten wordt weggegooid. Ze roepen bijvoorbeeld op om je eigen potjes en zakken mee te brengen. Dat zorgt er ook wel voor dat er minder plastic is, en papier enzovoort. Verder benoemen ze duurzaamheid ook veel." (respondent 3)

De geloofwaardigheid wordt volgens deze respondent versterkt door het aanmoedigen van duurzaam gedrag, zoals het gebruik van herbruikbare zakjes, bij begunstigden.

"Er staat heel goed bijvoorbeeld uitgelegd dat je voor veel van de gevallen zelf iets moet meenemen om het eten in te steken. Er staat ook vaak bij wat je krijgt, niet altijd." (respondent 2)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat Too Good To Go duidelijke instructies deelt die begunstigden helpen om duurzaam gedrag te vertonen.

"Ze sturen me geregeld meldingen op mijn telefoon, maar niet te veel zodat het niet hinderlijk is. Ik laat de meldingen gewoon aanstaan. Meestal sturen ze meldingen als er iets in mijn favorieten staat en aan het einde van de dag nog iets over heeft. Dan sturen ze een melding van: "Hey, het is er nog, wees snel!" Soms helpt het ook wel, want dan denk ik: "Oh, dat klinkt leuk, dat kunnen we gebruiken", en dan lukt dat ook." (respondent 6)

Hieruit kan worden geconcludeerd dat Too Good To Go gerichte pushmeldingen stuurt naar begunstigden over persoonlijke voorkeuren in een poging om de conversieratio omhoog te krijgen.

"Dat [B Corp certificaat] beïnvloedt mijn perspectief op een positieve manier, want dan heb ik ook het gevoel dat ik mijn steentje bijdraag door bijvoorbeeld een pakket aan te kopen bij Too Good To Go." (respondent 5)

Hieruit kan worden geconcludeerd dat het tonen van behaalde certificaten in de dienstomgeving de legitimiteit en geloofwaardigheid van Too Good To Go en haar impact verhoogt.

"Dat [B Corp Certificaat] geeft je wel het gevoel dat het echt is, dat het niet een plaatje is dat ze ophangen waar ze een certificaat voor krijgen. Ze worden meestal getest, dus dat helpt dan voor de geloofwaardigheid." (respondent 3)

Ook uit dit citaat kan besloten worden dat het tonen van behaalde certificaten in de dienstomgeving de geloofwaardigheid verhoogt. Dit omwille van de testen die ze hiervoor hebben moeten doorlopen.

"Het certificaat is ons [gebruikers] uiteraard minder bekend, en het is niet altijd even duidelijk om te weten wat belangrijk is of hoe een certificaat te vergelijken is met een ander. Dus puur het certificaat is niet echt een element voor mij om te bepalen of het duurzaam is of niet, als je niet weet wat het certificaat juist inhoudt en gecontroleerd wordt." (respondent 4)

Het tonen van behaalde certificaten in de dienstomgeving heeft volgens deze respondent geen invloed op de geloofwaardigheid, omdat er onduidelijkheid bestaat over de procedure om het certificaat te behalen.

"Aangezien ik niet op de hoogte was van deze initiatieven, zou ik denken dat die communicatie misschien nog wel iets beter zou kunnen." (respondent 5)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat de strategische acties onvoldoende zichtbaar worden gemaakt in de communicatie, wat volgens deze respondent een mogelijk verbeterpunt is.

"Ik zou wel zeggen dat het benadrukken van die initiatieven [strategische acties] niet heel sterk naar voren komt op de app. [...] Ja, om meer community te creëren, meer mensen aan te moedigen om de app te gebruiken en actief tegen voedselverspilling te zijn. Er zijn altijd mensen die tegen voedselverspilling zijn, maar om ook echt actie te ondernemen." (respondent 7)

Hieruit kunnen we concluderen dat ook deze respondent de zichtbaarheid van de strategische acties beperkt vindt in de communicatie. Deze respondent adviseert om meer mensen actief aan te moedigen om duurzaam gedrag te vertonen, en een community uit te bouwen. De respondent gelooft dat dit de overgang van bewustwording naar gedragsverandering zal vergemakkelijken.

3.1.4 Dienstomgeving & slimme technologieën

Onderzoeksresultaat:

Uit het interview met de Associate Director of Marketing kwam naar boven dat Too Good To Go streeft naar consistentie over de verschillende merkcontactpunten om een samenhangende uitstraling van het merk te creëren. De sensorische en cognitieve signalen in de slimme applicatie van Too Good To Go zijn zorgvuldig gekozen om deze consistentie te handhaven. Uit de resultaten met begunstigten blijkt dat de sensorische cues binnen de slimme applicatie (dienstomgeving) als aantrekkelijk worden beschouwd en het vertrouwen in Too Good To Go verhogen. Hoewel begunstigten van mening zijn dat de sensorische cues duurzaamheid uitstralen, is het niet duidelijk of dit van invloed kan zijn op de perceptie van Too Good To Go als een duurzaam bedrijf. Daarnaast bevatten de dienstomgeving ook cognitieve cues, zoals het B Corp-certificaat en infographics over de Triple Bottom Line. Deze cognitieve aanwijzingen tonen de sterke duurzame intenties van Too Good To Go en laten een blijvende indruk achter, waardoor gebruikers zich meer bewust worden van de problematiek van voedselverspilling, en de impact die Too Good To Go hierop heeft.

Met behulp van slimme technologieën kunnen gebruikers verrassingspakketten vinden die het meest relevant zijn op basis van hun geolocatie, ingestelde filters en favorietenlijst. Bovendien optimaliseert het algoritme achter de slimme applicatie de gebruikerservaring door gerichte suggesties te doen, waardoor gebruikers de potentiële waarde van de applicatie maximaal kunnen benutten voor henzelf, Too Good To Go, partners en de planeet. De slimme applicatie (dienstomgeving) wordt dan ook door begunstigden als gebruiksvriendelijk ervaren wegens eenvoudige navigatie door de app en duidelijke instructies en informatie over bestellingen.

"Omdat die [aanwezige sensorische & cognitieve cues] gewoon deel uitmaken van ons hele merk en onze visuele identiteit. Het matcht gewoon met alle andere touchpoints die er van ons zijn, zoals in-store materiaal, onze website, enzoverder. Dat zijn onze corporate kleuren en vandaar dat die ook overal terugkomen, zodat dat een logische uiting van je merk is waarbij alle touchpoints consistent zijn." (respondent 1)

Uit dit citaat kan afgeleid worden dat de sensorische en cognitieve cues in de slimme applicatie (dienstomgeving) zorgvuldig zijn gekozen zodat consistentie over de merkcontactpunten is gehandhaafd.

"Je hebt filters in de app, dus je kan zelf keuzes maken wat je wil zien. Je kan filters instellen zoals enkel vegetarische opties of alleen broodproducten. Er is ook de mogelijkheid om favorieten aan te maken. Dus je hebt als gebruiker wel de vrijheid om aan te geven wat je wil zien, en op basis daarvan krijg je andere suggesties. Die zijn dus enigszins door de gebruiker gestuurd, en het algoritme optimaliseert daarop." (respondent 1)

Hieruit kan worden afgeleid dat Too Good To Go de dienstomgeving personaliseert voor de gebruikers door middel van filters en optimalisatie van het algoritme achter de slimme app.

"Het [de lay-out van de mobiele app] ziet er wel mooi uit, dus dat zorgt ervoor dat je het [Too Good To Go] meer vertrouwt." (respondent 3)

Hieruit kan worden afgeleid dat de lay-out als aantrekkelijk wordt ervaren door de respondent, wat het vertrouwen in Too Good To Go verhoogt.

"Voor mijzelf herhalen ze het probleem nog eens en benadrukken het [door middel van de infographics]. Boodschappen moeten herhaald worden om een langdurige indruk of gevolg na te laten. Dus het is wel goed om met die infographics het probleem te blijven onderstrepen." (respondent 4)

Too Good To Go laat volgens deze respondent een langdurige indruk na over het maatschappelijke probleem aan de hand van de aanwezige cognitieve cues, wat een invloed kan hebben op het duurzaam gedrag van begunstigden.

"Ik vind het een heel eenvoudige app. Alles was makkelijk te vinden, je kunt eenvoudig favorieten instellen, en het werkt gewoon heel simpel. Het is niet ingewikkeld gemaakt." (respondent 6)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat de dienstomgeving gebruiksvriendelijk is dankzij slimme technologieën die de gebruikservaring personaliseren op basis van voorkeuren. De navigatie doorheen de mobiele app is eenvoudig.

3.1.5 Gedrag werknemers & partners

Onderzoeksresultaat:

Uit de resultaten van het gesprek met de Associate Director of Marketing blijken authentieke uitingen die de missie 'iedereen inspireren om samen te strijden tegen voedselverspilling' benadrukken. Het aangaan van partnerschappen wordt door Too Good To Go gezien als een middel om dit doel te bereiken. Winkelketens, lokale winkels en fabrieken die op zelfstandige basis voedseloverschotten bestrijden dragen ook bij aan het succes van deze missie, aldus de Associate Director of Marketing. Voor bedrijven die ervoor kiezen om samen te werken met Too Good To Go, vertrouwt Too Good To Go op de juiste intenties van deze bedrijven en hun omarming van duurzame waarden. Tijdens de onboarding van nieuwe partners worden de duurzame waarden besproken, maar Too Good To Go zal geen specifieke eisen stellen aan de naleving van deze duurzame waarden. De resultaten met begunstigten wijzen op zowel positieve als negatieve signalen met betrekking tot de integratie van duurzame waarden van Too Good To Go bij partners. Positieve signalen omvatten onder meer de investering van middelen door partners in de missie van Too Good To Go, het vermijden van overbodige verpakkingen in verrassingspakketten, het aanmoedigen van duurzaam gedrag bij klanten (zoals het meenemen van een eigen tas) en het voorbereid zijn op klanten die hun verrassingspakket komen ophalen, wat duidt op een toewijding aan de duurzame missie van Too Good To Go. Aan de andere kant zijn er ook signalen die het tegenovergestelde laten zien, zoals een slechte voorbereiding van verrassingspakketten, en het niet communiceren van de mogelijke inhoud van verrassingspakketten waardoor ze mogelijk niet in de smaak vallen bij begunstigten en alsnog worden verspild.

Too Good To Go verwacht van al haar werknemers dat ze de duurzame waarden van het bedrijf belichamen, uitdragen en achter de missie staan. Managers van Too Good To Go zien tijdens jaarlijkse prestatie-evaluaties toe op de naleving van deze duurzame waarden door werknemers. Ze proberen bovendien werknemers meer bewust te maken rond de problematiek van voedselverspilling via het Shareback vrijwilligersprogramma van TGTG die medewerkers de kans geeft om tot vier werkdagen te besteden aan het ondersteunen van lokale goede doelen die voedselonveiligheid aanpakken. Het onderzoek heeft echter geen resultaten uit het externe perspectief opgeleverd met betrekking tot de integratie van duurzame waarden bij eerstelijns werknemers, zoals de helpdesk van Too Good To Go, omdat geen van de respondenten eerder contact heeft gehad met een werknemer van Too Good To Go.

"Wij juichen elk initiatief toe dat bijdraagt aan het verminderen van voedselverspilling. We erkennen ook dat dit een grote problematiek is en geloven niet dat wij de enige zijn die het kunnen oplossen. Het is iets wat hand in hand moet gebeuren met veel verschillende partijen. [...] Iedereen die bijdraagt, is daarbij waardevol." (respondent 1)

Dit citaat toont authentiek hoe partnerschappen kunnen bijdragen aan het behalen van de transformatieve missie.

"Het verhaal wordt natuurlijk gedeeld in gesprekken met partners wanneer je ze gaat onboarden. Als ze met ons samenwerken, geloven ze al in ons verhaal en wat we willen bereiken. Mensen die niet achter onze missie staan gaan ook niet met ons samenwerken; vanuit dat perspectief zijn ze automatisch mee in het verhaal. [...] We leggen echter geen specifieke eisen op." (respondent 1)

Tijdens de onboarding van nieuwe partners worden de duurzame waarden gecommuniceerd. Partnerschappen met sociale dienstenbedrijven komen voort uit goede intenties. Too Good To Go ziet specifieke eisen over de integratie van duurzame waarden daarom als overbodig.

"Managers zien erop toe dat medewerkers deze waarden naleven; hoe werknemers de waarden van het bedrijf beleven is ook een onderdeel van de jaarlijkse prestatie-evaluaties." (respondent 1)

Dit citaat maakt duidelijk dat managers erop toe zien dat werknemers de duurzame waarden belichamen en uitdragen.

"Ja, je ziet wel dat de winkels opdrachten krijgen om geen voedselverspilling te doen en dat ze daar dus ook speciaal mensen voor inzetten om toch nog producten te kunnen verkopen via Too Good To Go. Dus ja, op die manier krijg je wel het gevoel dat de winkels ook bezig zijn met de duurzaamheid van het eten." (respondent 4)

Hieruit kan worden geconcludeerd dat wanneer partners investeren in middelen voor de missie van Too Good To Go, dit de perceptie bij begunstigden creëert dat de partners achter de duurzame waarden van Too Good To Go staan.

"Ik heb dat [een verrassingspakket gered] eens gedaan bij een all-you-can-eat Aziatisch restaurant en alles stond daar klaar. Neem bijvoorbeeld uw eigen bakje mee dat zij daar kunnen vullen, wat ik dan ook wel weer een heel goed initiatief vond voor de duurzaamheid dat zij dan weer niet met extra plastic zitten te werken, wat ik anders toch weer thuis zou weggooien." (respondent 2)

Dit citaat benadrukt dat begunstigden kunnen denken dat Too Good To Go's duurzame waarden door partners worden gedeeld als partners duurzaam gedrag aanmoedigen, zoals geen extra verpakkingen gebruiken en het meenemen van eigen tassen.

"Ze zijn altijd vriendelijk en vragen direct of je je eigen bakjes en zakjes hebt meegenomen. Ja, ze doen echt hun best. Als je geen zakje meeneemt, bijvoorbeeld, zeggen ze dat je het maar moet vasthouden en dat je het de volgende keer beter kunt meebrengen." (respondent 6)

Ook dit citaat bevestigt dat het aanmoedigen van duurzaam gedrag bij begunstigden door partners een positieve invloed heeft op de geloofwaardigheid.

"Qua duurzaamheid denk ik dat sommige bedrijven [partners] zich bewuster mogen zijn van waar ze mee bezig zijn. [...] Als het pakket gewoon klaarstaat, weet je dat de winkel actief bezig is

geweest met het samenstellen ervan. Dit geeft het gevoel dat ze zich inzetten tegen voedselverspilling, in plaats van dat ze het pakket nog snel moeten samenstellen.” (respondent 3)

Hieruit kan worden afgeleid dat begunstigden de indruk kunnen krijgen dat sommige partners zich niet bewust zijn van de transformatieve missie van Too Good To Go en hier niet achter staan, doordat partners niet voorbereid zijn en verrassingspakketten niet klaar hebben staan. Een goede voorbereiding kan een betere indruk achterlaten bij begunstigden en toont een toewijding aan de strijd tegen voedselverspilling.

“Misschien één, twee of drie producten aangeven die er zeker in zitten, zodat de persoon die het koopt weet wat hij of zij krijgt. Want het principe is om voedselverspilling tegen te gaan en zoals ik net zei, heb ik één keer een voedselpakket aangekocht, maar daar zaten echt vrij weinig dingen in die ik lust. Dus dan is het een beetje jammer dat ik dan zelf het voedsel verspil.” (respondent 5)

Niet alle begunstigden zijn op de hoogte van de mogelijke inhoud van de verrassingspakketten die beschikbaar zijn om te redden. Aangezien niet alles wat in een verrassingspakket zit binnen de smaak van begunstigden valt, kan voedsel alsnog worden verspild. Volgens deze respondent zijn duidelijke omschrijvingen van verrassingspakketten door partners nodig om de duurzame missie van Too Good To Go te ondersteunen.

3.2 Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven

Allereerst zullen de resultaten worden besproken met betrekking tot hoe de transformatieve waardepropositie de mentale verwerking van begunstigden beïnvloedt in hun interacties met Too Good To Go (cognitieve klantbetrokkenheid). Daarna zullen de bevindingen behandeld worden met betrekking tot hoe de transformatieve waardepropositie de emoties beïnvloedt die klanten jegens Too Good To Go ervaren (emotionele klantbetrokkenheid). Ten slotte zullen de resultaten besproken worden over hoe de transformatieve waardepropositie de gedragsactivatie van klanten beïnvloedt (gedragsmatige klantbetrokkenheid). In elk van deze hoofdstukken zal de rol van slimme technologieën worden belicht.

3.2.1 Cognitieve betrokkenheid

Onderzoeksresultaat:

Uit de resultaten met de Associate Director of Marketing kwam naar voren dat Too Good To Go de mentale verwerking van klanten met betrekking tot interacties met het merk probeert te beïnvloeden. Het doel is om Too Good To Go en voedselverspilling vaak in één adem te noemen. Dit tracht het bedrijf te bereiken door begunstigden bewuster te maken van de problematiek van voedselverspilling door middel van georganiseerde uitdagingen en initiatieven, en door de content op sociale mediakanalen. Volgens de Associate Director of Marketing investeert Too Good To Go niet in advertentiecampagnes om de bekendheid van het merk te vergroten, maar vertrouwt in plaats daarvan op mond-tot-mondreclame en het succes van PR-activiteiten.

De resultaten met begunstigten wijzen uit dat klantervaringen, de georganiseerde initiatieven (strategische acties), en de gecreëerde content (infographics en blogposts met tips en tricks om voedselverspilling te vermijden) een positieve invloed hebben op de mentale verwerking van de begunstigten in interacties met het merk Too Good To Go. De respondenten erkennen dat Too Good To Go, door middel van het 'Kijk, ruik, proef - voordat je verspilt' label, leeropportunities biedt over de houdbaarheidsdatum van voedingsproducten. Een bewustmakingscampagne, zoals de Zero Food Waste Week, motiveert begunstigten om bewuster om te gaan met voedseloverschotten omdat ze ook zelf achter de bestrijding van voedselverspilling staan. De content, zoals blogposts met tips en tricks om voedselverspilling te vermijden verbreedt de waardepropositie van Too Good To Go voor de gebruikers. Hierdoor wordt het niet alleen gezien als een manier om geld te besparen, maar ook als een manier om een positieve impact op het milieu te hebben. Daarnaast hebben de infographics een blijvende indruk achtergelaten bij de respondenten, zoals eerder benadrukt. Het gedeelde overzicht met de persoonlijke impact, in termen van aantal geredde verrassingspakketten, bespaard geld en CO₂-emissies, helpt begunstigten om zelfwaardering te hebben voor hun duurzaam gedrag.

"Ons lange termijn doel is voedselverspilling tegengaan. Deze initiatieven zijn bedoeld om dit onderwerp op de agenda te zetten, bewustwording te creëren en gedragsverandering te stimuleren. [...] We willen ons positioneren als een organisatie die de problematiek naar voren brengt en mensen aanzet om er iets aan te doen." (respondent 1)

Hieruit blijkt dat Too Good To Go de problematiek van voedselverspilling probeert te benadrukken en bewustwording te creëren in haar positionering. De georganiseerde initiatieven, zoals strategische acties, zijn een middel waarmee Too Good To Go dit doel tracht te bereiken.

"De tips en tricks spreken voor zich. Die content wordt gebruikt op onze sociale kanalen, onze blog op de website, en wordt weer ingezet om gedragsverandering te stimuleren en mensen bewust te maken van voedselverspilling." (respondent 1)

Dit citaat laat zien dat Too Good To Go leeropportunities biedt door middel van content op sociale mediakanalen, zoals tips en trucs om voedselverspilling tegen te gaan.

"De Zero Food Waste Week hebben we georganiseerd om de problematiek [voedselverspilling] naar voren te brengen. [...] De bedoeling van die week was om alle aandacht daarop [voedselverspilling] te vestigen door dagelijks tips en tricks te delen, mensen bewust te maken en gedragsverandering te stimuleren met de boodschap: "kijk rondom u, en wat kan je eraan doen, je kan thuis je gedrag al aanpassen maar je kan ook met onze app gaan helpen bestrijden"." (respondent 1)

Dit citaat toont aan dat Too Good To Go aan de hand van een bewustmakingscampagne, de Zero Food Waste Week, begunstigten bewust wil maken van voedselverspilling en leeropportunities wil bieden.

"We doen geen vorm van adverteren of reclame dergelijke en meer; we vertrouwen op mond-tot-mondreclame. [...] Omdat adverteren gewoon heel duur is. Vanwege de economische realiteit

bevinden we ons momenteel in een comfortabele positie. We hebben het geluk dat de mond-tot-mondreclame nog steeds sterk blijft en we veel gebruikers en partners kunnen aantrekken op die manier. Hoewel er natuurlijk veel PR-activiteiten plaatsvinden, realiseren we ons dat grootschalige advertentiecampaagnes aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Als een scale-up is het voor ons cruciaal om kostenefficiënt te blijven en ons te concentreren op duurzame groei." (respondent 1)

Hieruit kan worden afgeleid dat Too Good To Go niet investeert in advertentiecampaagnes en vertrouwt op mond-tot-mondreclame en het succes van PR-activiteiten om kostenefficiënt te blijven.

"Ik heb de app geprobeerd en toen pas besepte ik dat als ze al die zaken en al die voeding gewoon zouden weggooien, dat dat heel erg veel is. Dus nu ik de app gebruik, ben ik eigenlijk wel echt in gaan zien dat voedselverspilling een heel groot probleem is." (respondent 2)

Hieruit kan worden afgeleid dat de respondent bewuster is geworden over de problematiek van voedselverspilling door de mobiele app te gebruiken en klantervaringen mee te maken waarin de omvang van de problematiek duidelijker werd.

"Ik vindt het een heel leuk initiatief omdat veel mensen die datum zien en denken: "Oh nee, het is over datum," en het dan weggooien terwijl het meestal nog gewoon bruikbaar is. We hebben vaak dingen in de koelkast die de datum hebben overschreden, en dan kijk ik, ruik ik, proef ik, en als het goed is, eet ik het nog op." (respondent 6)

Dit citaat benadrukt dat de respondent dankzij het 'Kijk, ruik, proef - voordat je verspilt' label van Too Good To Go bewuster omgaat met de houdbaarheidsdatum. Dit illustreert dat strategische acties leeropportunities kunnen bieden over de transformatieve missie.

"Ik probeer altijd zo te handelen [voedselverspilling vermijden]. Dus ik zou daar nu ook wel weer aan meedoen [Zero Food Waste Week]. Ja, ik probeer geen eten weg te gooien en altijd mijn koelkast leeg te eten, dus dat is een beetje het punt, hé?" (respondent 3)

Volgens dit citaat motiveert de Zero Food Waste Week van Too Good To Go de respondent om bewuster om te gaan met voedseloverschotten omdat ze zelf achter de bestrijding ervan staan.

"Dergelijke extra's [overzicht individuele impact en blogposts] helpen om mentaal te beseffen dat je dit niet alleen doet om je eigen financiën te ondersteunen of om bij te dragen aan andermans welzijn, maar ook om voedselverspilling tegen te gaan. [...] Maar je doet dit niet alleen voor persoonlijk gewin of om je portefeuille te ontzien, maar ook om een bijdrage te leveren aan milieubescherming en het tegengaan van voedselverspilling. Hierdoor wordt ook de CO₂-uitstoot verminderd. Dus ja, dat helpt. Dat helpt mijzelf ook om mijn eigen duurzaamheid een beetje hoog te houden. [...]" Het is ook behulpzaam dat ze deze aspecten [individuele impact] aan mij laten zien, zodat ik niet alleen denk dat ik de app gebruik om goedkopere producten te kopen, hoewel dat in feite wel de hoofdreden is." (respondent 2)

Hieruit kan worden afgeleid dat blogposts met tips en tricks om voedselverspilling te vermijden, samen met een overzicht van de individuele impact in termen van het aantal geredde verrassingspakketten, bespaard geld en CO₂-emissies, de mentale verwerking van de respondent bij interacties met het merk beïnvloeden. Hierdoor is de respondent meer geneigd om de

waardepropositie van Too Good To Go breder te zien dan alleen als een manier om geld te besparen, maar ook als een manier om een impact te hebben op het milieu. Bovendien helpt het delen van een overzicht van de individuele impact de respondent om zelfwaardering te hebben voor het gestelde duurzame gedrag.

3.2.2 Emotionele betrokkenheid

Onderzoeksresultaat:

Uit de resultaten met de Associate Director of Marketing blijkt dat Too Good To Go gevoelens van trots en blijdschap probeert op te roepen richting het merk en de bijdragen van gebruikers. Begunstigden hechten belang aan de bestrijding van voedselverspilling vanwege maatschappelijke ongelijkheden en ervaren positieve gevoelens van hoop, blijdschap en dankbaarheid jegens Too Good To Go, omdat het hen in staat stelt dit probleem aan te pakken. Echter, niet alle respondenten zijn emotioneel verbonden met het merk; vooral de functionele waarde van Too Good To Go als platform is belangrijk.

"We streven ernaar gebruikers een gevoel van trots en blijdschap te geven, maar het is moeilijk meetbaar. Het zit min of meer verweven in onze merkpropositie. We willen mensen in staat stellen om iets te doen en hopen dat ze zich goed voelen over hun bijdrage." (respondent 1)

Bovenstaand citaat illustreert dat Too Good To Go positieve gevoelens probeert op te roepen bij gebruikers door de bijdrage die ze leveren aan de missie te benadrukken.

"Ja, als je hoort dat mensen soms moeite hebben om aan eten te komen in de stad, is dat heel sneu als er winkelketens zijn die zoveel tonnen voedsel weggooien. En dan heel nobel ook wel van Too Good To Go dat ze zich zo inzetten om dat [voedseloverschotten] dan toch aan een heel betaalbare prijs aan te bieden." (respondent 7)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat de respondent dankbaarheid toont jegens Too Good To Go voor hem in staat te stellen voedseloverschotten te redden tegen betaalbare prijzen.

"De impact van Too Good To Go heeft geen invloed op mijn emoties. Too Good To Go biedt voor mij vooral dat platform aan om eigenlijk voedsel te kunnen kopen, want anders zou het weggegooid worden. ik zie Too Good To Go vooral als een praktische tool om aankopen te doen van voedsel dat anders zou worden weggegooid." (respondent 4)

Hieruit kan worden afgeleid dat deze respondent niet emotioneel betrokken is met Too Good To Go. De respondent hecht voornamelijk belang aan de functionele waarde van Too Good To Go als platform die hem in staat stelt bij te dragen aan de problematiek.

3.2.3 Gedragmatige betrokkenheid

Onderzoeksresultaat:

De resultaten met de Associate Director of Marketing geven aan dat Too Good To Go de gebruikerservaring personaliseert door slimme technologieën en in-app functies te gebruiken. In de app kunnen klanten hun persoonlijke impact zien, zoals het aantal geredde

verrassingspakketten, het bespaarde geld en de verminderde CO₂-uitstoot. Op deze manier streeft Too Good To Go ernaar om de betrokkenheid van gebruikers bij het merk en de missie te vergroten, wat resulteert in meer geredde verrassingspakketten. Uit de resultaten blijkt dat respondenten tijd, energie en moeite investeren in het merk Too Good To Go door verrassingspakketten te redden, gebruik te maken van de slimme applicatie en mond-tot-mondreclame te verspreiden. Slimme technologieën, die de gebruikservaring personaliseren, stimuleren en vergemakkelijken deze investeringen van respondenten. Ze investeren tijd en energie op het platform uit nieuwsgierigheid en om aan hun persoonlijke behoeften te voldoen. Het selecteren van interessante Too Good To Go-partners als favoriet en het zoeken naar aanbiedingen in de favorietenlijst verlaagt de energie en tijd die ze in het zoekproces moeten steken.

Daarnaast stimuleert Too Good To Go het aantal geredde verrassingspakketten met een geolocatiefunctie die pakketten in de buurt toont, omdat deze waarschijnlijk het meest relevant zijn voor gebruikers. De resultaten met begunstigten bevestigen dat de geolocatiefunctie hen aanmoedigt om meer tijd en energie te investeren op het platform, meer verrassingspakketten te redden en partners te ontdekken.

De Associate Director of Marketing haalde aan dat Too Good To Go de klantrelaties beheert gedurende de klantlevenscyclus door middel van gerichte pushmeldingen. Deze meldingen zijn gepersonaliseerd op basis van de fase in de klantlevenscyclus en de persoonlijke voorkeuren van gebruikers, en worden gestuurd door het algoritme van de app zoals eerder aangehaald. De resultaten met begunstigten tonen aan dat de gerichte aanbevelingen hen stimuleren om verrassingspakketten te redden en nieuwe partners te ontdekken, doordat ze minder tijd en energie hoeven te investeren in hun zoektocht naar interessante aanbiedingen.

Too Good To Go heeft geen loyaliteitsprogramma's of extra kortingen. Uit de resultaten blijkt ook dat zowel Too Good To Go als begunstigten veel waarde hechten aan het opbouwen van een gemeenschap van voedselbestrijders. Too Good To Go vertrouwt op de investering van gebruikers in tijd en moeite, zoals mond-tot-mondreclame, het helpen van elkaar bij problemen en het creëren van online content. Begunstigten zijn bereid Too Good To Go aan te bevelen via mond-tot-mondreclame omdat ze belang hechten aan een milieubewuste samenleving die voedselverspilling serieus neemt en verlangen naar een brede community die de missie van Too Good To Go ondersteunt om gezamenlijk voedselverspilling te bestrijden. Daarnaast bevelen ze Too Good To Go ook aan omwille van de geautomatiseerde en efficiënte mobiele app.

"Het wordt tastbaar voor mensen [door het delen van individuele impact van een gebruiker], waardoor ze zich bewuster zijn van het feit dat ze iets goeds doen. Het besef dat weggegooid voedsel niet alleen betekent dat het in de vuilnisbak belandt, maar ook dat het een hele keten van productie, opslag, transport en detailhandel heeft doorlopen. Door dit tastbaar te maken, kunnen mensen zich realistischer voorstellen dat ze ook iets kunnen bijdragen." (respondent 1)

Door de persoonlijke impact van begunstigen, zoals het aantal geredde verrassingspakketten, het bespaarde geld en de verminderde CO₂-uitstoot, met hen te delen wordt de impact tastbaar voor hen wat een manier is waarop Too Good To Go het aantal geredde verrassingspakketten probeert te stimuleren.

"De geolocatiefunctie is gericht op het feit dat mensen niet ver willen reizen om voedsel op te halen. Het stuurt gebruikers naar aanwezige opties in hun buurt. Dus het is gericht op bewustwording en gedragsverandering." (respondent 1)

Dit citaat illustreert dat Too Good To Go gepersonaliseerde gebruikerservaringen creëert door verrassingspakketten te tonen in de nabije omgeving van gebruikers.

"Een groot deel van onze interacties verloopt via ons CRM-systeem. Wat vaak het geval is; Mensen registreren zich en ontvangen vervolgens een e-mail met de boodschap "Heb je dit al geprobeerd?" of krijgen push-notificaties als ze hun toestemming hebben gegeven. [...] Dus, in feite, hebben we een redelijk geautomatiseerd levenscyclusbeheer dat hen stimuleert om terug te keren naar de app." (respondent 1)

Dit citaat illustreert dat Too Good To Go een geautomatiseerd CRM-systeem heeft waarbij begunstigen gepersonaliseerde push-notificaties ontvangen.

"Op dit moment maken we geen gebruik van kortingen of loyaliteitsprogramma's, dus er zijn geen andere vormen van beloningen die daarachter zitten." (respondent 1)

Hieruit kan worden afgeleid dat Too Good To Go geen loyaliteitsprogramma's met extra kortingen implementeert.

"Wat we zien, is dat we een zeer trouwe aanhang hebben. [...] Ook op sociale media zien we dat er Facebookgroepen worden opgericht door gebruikers, waar wij geen betrokkenheid bij hebben. In deze groepen delen ze informatie, helpen elkaar met problemen en nemen zelfs een soort klantenservice-rol van ons over om elkaar te gaan helpen. Het is indrukwekkend hoe sterk de betrokkenheid van onze gebruikers bij ons merk is." (respondent 1)

Hieruit kan worden afgeleid dat er een community bestaat van nauw betrokken gebruikers die een klantenservice-rol vervullen voor Too Good To Go en andere gebruikers helpen, wat de betrokkenheid met de transformatieve missie van sociale dienstenbedrijven toont.

"Tot nu toe blijft dit [mond-tot-mondreclame] goed gaan en toont het aan dat onze gebruikers zich echt verbonden voelen met ons merk. Ze moedigen anderen aan om ook deel te nemen. Het is vanuit dit perspectief zeer waardevol. Op sociale media werken we nauwelijks samen met externe partijen om content te creëren. Ongeveer 90-95% van de online content wordt gemaakt door onze gebruikers, inclusief verhalen en ervaringen die ze delen. We delen deze content opnieuw omdat we er trots op zijn en het laat zien dat zij onze ambassadeurs zijn. Dit benadrukt nogmaals de sterke betrokkenheid van mensen bij ons merk." (respondent 1)

Volgens dit citaat zijn gebruikers verantwoordelijk voor 90 tot 95 procent van de gecreëerde content op sociale media, waar Too Good To Go op vertrouwt.

"Ik check de restaurants of bedrijven die meedoen wekelijks of ze iets aanbieden, vooral op dagen dat wij dat nodig hebben. Bijvoorbeeld bij bakkerijen, omdat we daar vaak heen gaan. Dus dan kijk ik gewoon op de app of de bakker waar ik iets wil halen iets in de aanbieding heeft." (respondent 6)

Uit dit citaat kan worden geconcludeerd dat respondenten tijd en energie investeren door op het platform uit nieuwsgierigheid te zoeken naar beschikbare verrassingspakketten die voldoen aan hun behoeften voor die dag.

"Als ik de app open en zie dat een van mijn favorieten nog beschikbaar is, overweeg ik meestal om ergens een pakket te kopen. Dus als die favorietenlijst er niet zou zijn, zou ik veel meer moeite moeten doen om te zoeken. Dus ja, dat beïnvloedt mijn beslissing zeker wel." (respondent 3)

Hieruit kan worden afgeleid dat de respondent favorieten selecteert en vervolgens zoekt naar aanbiedingen van deze favorieten, omdat dit het aantal potentiële aanbiedingen vermindert en de tijd en energie die nodig is voor het zoekproces verlaagt.

"De geolocatiefunctie helpt zeker veel omdat ik soms nog niet bekend ben met bepaalde plaatsen. Het is leuk om via Too Good To Go nieuwe plekken uit te proberen. Als het verrassingspakket bevalt, ga ik ook als reguliere klant terug. Het helpt zeker om nieuwe bedrijven te leren kennen." (respondent 5)

Dit citaat illustreert de waarde van slimme technologieën, zoals de geolocatiefunctie, die de respondent in staat stelt tijd en energie op efficiënte wijze te investeren in het merk, zoals in het ontdekken van Too Good To Go-partners.

"Het is intuïtief en je krijgt ook keuzes binnen je cirkel en de populaire of gesponsorde aanbiedingen buiten de cirkel. Daar staan soms ook dingen bij waarvan ik denk, daar ga ik die extra kilometers wel voor fietsen. Ik krijg snel een overzicht van wat ik kan redden vandaag." (respondent 7)

Hieruit kan worden afgeleid dat slimme technologieën, zoals de geolocatiefunctie, een gepersonaliseerde gebruikservaring mogelijk maakt, wat de respondent stimuleert om duurzaam gedrag te stellen.

"Dan krijg je hierover een melding dat een van je favorieten een aanbod heeft gedaan. Als je die melding krijgt, en het is je favoriet, en het is in de buurt, dan klik je heel snel erop. Het helpt je eraan herinneren dat hetgeen wat je zo graag wil kan opgehaald worden. Dit beïnvloedt mijn keuzes ook heel hard." (respondent 7)

Hieruit kan worden afgeleid dat gerichte en persoonlijke push-notificaties aan de hand van slimme technologieën deze respondent stimuleren om duurzaam gedrag te stellen, doordat de push-notificatie beter voldoet aan de persoonlijke behoeften van de ontvanger.

"Locatiegebonden verrassingspakketten aanbieden vind ik heel goed. Ik denk dat ze onthouden uit je voorgaande pakketten en altijd een favoriet als eerste tonen, wat eigenlijk een no-

brainer is, omdat het al een beetje een routine is geworden. [...] Het helpt ook dat ze leren van je voorkeuren, dus het tonen van populaire items die je waarschijnlijk leuk vindt.” (respondent 7)

Dit citaat geeft aan dat gerichte aanbevelingen op basis van voorkeuren en eerdere aankopen, gegenereerd door het algoritme achter het platform, begunstigden stimuleren om de moeite te nemen om een verrassingspakket te reddten. Dit komt doordat begunstigden minder tijd en energie hoeven te investeren in het zoeken naar interessante verrassingspakketten.

“Ik zou het echt cool vinden als letterlijk iedereen gebruik maakt van die app. En als iedereen toch minstens één keer in de maand zulke voedselboxen ergens koopt, om iets te reddten van voedselverspilling.” (respondent 2)

Hieruit kan worden afgeleid dat de respondent de positieve impact van Too Good To Go waardevol vindt en verlangt naar een brede community die de missie van Too Good To Go ondersteunt. Dit geeft de betrokkenheid van begunstigden met een transformatieve missie van sociale dienstenbedrijven weer.

“Ik liet ze [kennissen, vrienden, familie] zien dat het heel makkelijk is. Zonder dat je met iemand hoeft te praten of te bellen, kun je eenvoudig een maaltijd regelen. Gewoon opdagen op het aangegeven tijdstip in de app en je krijgt wat er is.” (respondent 7)

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de respondent tijd en energie investeert om de geautomatiseerde slimme app te promoten, die begunstigden in staat stelt om eenvoudig verrassingspakketten af te halen.

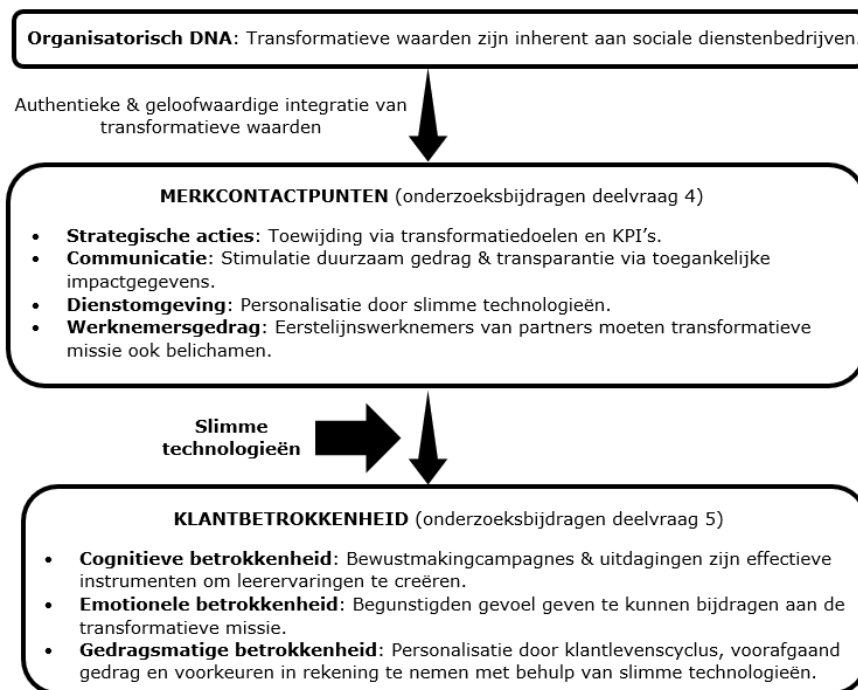
DISCUSSIE

Algemeen

Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken hoe doeltreffend sociale dienstenbedrijven, zoals Too Good To Go, hun kernwaarden integreren en communiceren via diverse contactpunten van klanten met het merk om klantenbetrokkenheid te bevorderen, en hoe slimme technologieën hierbij worden ingezet. Door middel van een exploratief onderzoek naar de casestudie van Too Good To Go biedt dit onderzoek een uitbreiding van de literatuur met praktische inzichten. Daarnaast, presenteert deze studie enkele aanbevelingen voor de praktijk, en identificeert tevens enkele onderzoeksrichtingen en beperkingen die verder moeten worden toegelicht.

De studie als uitbreiding van de literatuur

De casestudie benadrukt dat sociale dienstenbedrijven authentiek en geloofwaardig kunnen overkomen in hun transformatieve marktpositionering zolang ze niet afwijken van de transformatieve missie, en stakeholders nauw betrekken bij deze missie. Strategische acties kunnen leerzame informatie over de transformatieve missie opleveren voor begunstigden die de cognitieve betrokkenheid beïnvloedt. Gerichte communicatie betreft stakeholders emotioneel bij de missie. Slimme technologieën bevorderen ten slotte de gedragsmatige betrokkenheid door gepersonaliseerde gebruikservaringen te bieden die gemak en efficiëntie in de hand werken. Figuur 12 geeft een overzicht van de onderzoeksbijdragen:



Figuur 12: Onderzoeksbijdragen

Deze kernbevindingen van de studie worden in meer detail toegelicht voor de verschillende merkcontactpunten en typen klantbetrokkenheid. Hierbij wordt expliciet de link gelegd met

bestaande literatuur, waarbij wordt aangetoond hoe de bevindingen de bestaande literatuur valideren, uitbreiden en soms tegenspreken.

1. Organisatorisch DNA

Sociale dienstenbedrijven zijn in hun kern duurzaam omdat ze waarde toevoegen aan de samenleving door hun primaire activiteiten (Alkire et al., 2020). De studie gaat hierop verder door aan te tonen dat deze duurzame waarden tevens op een authentieke wijze naar buiten komen vanuit het organisatorisch DNA, dat verweven is met de normen en waarden van sociale dienstenbedrijven. Hiermee wordt de studie van Leroi-Werelds & Matthes (2022) bevestigd met een praktijkvoorbeeld die aantoont dat authenticiteit gewaarborgd wordt als de duurzame waarden vanuit het organisatorisch DNA komen. Bevindingen uit de casestudie suggereren bovendien dat een bedrijfscultuur die duurzaamheid hoog in het vaandel draagt, wordt verwacht van dergelijke sociale dienstenbedrijven. Terwijl Alkire et al. (2020) de nadruk leggen op de missie-gedreven aard van sociale ondernemingen en hun sociaal verantwoorde praktijken, suggereren de bevindingen uit de casestudie dat een bedrijfscultuur die duurzaamheid hoog in het vaandel draagt, niet alleen een gevolg is van de missie van de organisatie, maar eerder een voorwaarde voor het realiseren van die missie.

2. Merkcontactpunten

2.1 Strategische acties

Strategische acties die in lijn zijn met de aangeboden diensten, zoals het 'Kijk, ruik, proef - voor je verspilt'-etiket ontwikkeld door Too Good To Go, brengen transformatieve waarde met zich mee en ondersteunen de missie van de organisatie. Sociale dienstenbedrijven moeten hun strategische acties baseren op toewijding aan de missie en transformatieve investeringen. Dit kan worden geëvalueerd met KPI's die de voortgang richting transformatiedoelen en de impact van acties meten. Dit bouwt voort op het werk van Leroi-Werelds & Matthes (2022), waarbij benadrukt wordt dat sociale dienstenbedrijven KPI's kunnen gebruiken om te beoordelen of hun strategische acties in lijn zijn met de aangeboden dienst, en voldoende impact hebben om backlashes te voorkomen.

2.2 Communicatie

Uit de resultaten blijkt dat sociale dienstenbedrijven erin kunnen slagen om geloofwaardig en authentiek over te komen in hun communicatie door duurzaam gedrag onder begunstigden en beleidsmakers aan te moedigen. Het aanmoedigen van duurzaam gedrag valt onder sociale marketing, waarbij marketinginterventies stroomopwaarts (beleidsmakers) en stroomafwaarts (individueel niveau) worden gebruikt om duurzaam gedrag te bevorderen (Gordon et al. 2011). Duurzaam gedrag aanmoedigen is dus een bijkomende variabele om geloofwaardigheid te versterken in communicatie, die niet eerder werd erkend in het onderzoek van Leroi-Werelds & Matthes (2022). Het onderzoek van Leroi-Werelds & Matthes (2022) benadrukte namelijk alleen de rol van derde partij-certificering voor geloofwaardigheid in transformatieve communicatie.

De resultaten vanuit het interne perspectief van het sociale dienstenbedrijf tonen aan dat organisaties er bewust voor kunnen kiezen om niet te investeren in advertenties en te vertrouwen op een sterke community en mond-tot-mondreclame. Sociale dienstenbedrijven die hiervoor kiezen kunnen volgens de resultaten brownwashing-activiteiten, waarbij organisaties strategisch stilzwijgen (Amores-Salvadó et al., 2023), vermijden door transparantie te waarborgen in jaarlijkse duurzaamheidsrapporten. Eerdere literatuur suggereerde dat de transformatieve waardecreatie van sociale dienstenbedrijven geen garantie vormt voor betere prestaties op de markt zonder openbaarmaking van deze impact en sterke milieucommunicatie (Amores-Salvadó et al., 2023). Hoewel begunstigden het sterke community-gevoel bevestigen, zijn de strategische acties vaak niet voldoende zichtbaar. Dit komt doordat duurzaamheidsrapporten inspanningen van begunstigden vereisen om de nodige informatie op te zoeken. De studie benadrukt dus dat de zichtbaarheid van milieuprestaties afhankelijk is van het communicatiekanaal. Informatie over de impact moet via toegankelijke en begrijpelijke communicatiekanalen worden gedeeld om bewustwording te creëren. Jaarlijkse duurzaamheidsrapporten blijken hiervoor ontoereikend.

2.3 Dienstomgeving: de slimme applicatie

Ingestelde filters (bijvoorbeeld de favorietenlijst van Too Good To Go) stelt sociale dienstenbedrijven in staat om slimme functies optioneel aan te passen op basis van specifieke verzoeken en behoeften van individuele klanten (Henkens et al., 2023). Sociale dienstenbedrijven kunnen langs deze op maat gemaakte paden, met optionele configuraties, hybride waardeproposities en emancipatoire logica, hun geloofwaardigheid positief beïnvloeden volgens de resultaten. Gebruikers erkennen namelijk dat een op maat gemaakte dienstomgeving hen helpt om duurzaam gedrag te vertonen, wat op zijn beurt de geloofwaardigheid van Too Good To Go verhoogt, zoals eerder besproken. Sociale dienstenbedrijven kunnen daarom profiteren van inzichten uit de casestudie van Too Good To Go door de dienstomgeving in de mate van het mogelijke aan te passen aan de persoonlijke behoeften van gebruikers, wat de functionaliteit verhoogt en gebruikers in staat stelt om duurzaam gedrag te vertonen.

De studie van Leroi-Werelds & Matthes (2022) haalde al eerder aan dat dienstomgevingen functioneel moeten zijn en begunstigden optimaal moeten helpen duurzaam gedrag te vertonen om geloofwaardig over te komen. Sociale dienstenbedrijven bieden slechts potentiële waarde aan begunstigden. In het geval van Too Good To Go is de slimme applicatie slechts een input in het waardecreatieproces van begunstigden. Doordat begunstigden de applicatie gebruiken en integreren met andere resources zoals een device, internetverbinding en de nodige vaardigheden kunnen begunstigden waarde creëren. Dit benadrukt het belang van het optimaal faciliteren van duurzaam gedrag door de functionaliteit van de dienstomgeving te optimaliseren, wat volgens de bevindingen van deze studie mogelijk wordt door gepersonaliseerde dienstomgevingen met behulp van slimme technologieën.

De cues in de dienstomgeving, zoals uitingen van het merk, zijn consistent met de duurzame uitstraling van het merk en tonen volgens gebruikers sterke duurzame intenties. Dit sluit aan bij het standpunt van Leroi-Werelds & Matthes (2022), die een consistente integratie van transformatieve

waarde over merkcontactpunten, inclusief de dienstomgeving, benadrukken als belangrijk om backlashes te vermijden.

2.4 Gedrag van werknemers & partners

Deze studie vult het werk van Leroi-Werelds & Matthes (2022) aan door inzicht te bieden in hoe sociale dienstenbedrijven, naast eerstelijns werknemers, ook partners nauw moeten betrekken bij hun transformatieve missie om een consistente integratie van transformatieve waarden over diverse merkcontactpunten te waarborgen (Leroi-Werelds & Matthes, 2022). Zo suggereert de studie dat de toewijding van partners aan de transformatieve missie zichtbaar moet zijn voor begunstigden door middel van geleverde inspanningen en begunstigden actief te betrekken bij het transformatieve verhaal. Dit kan gestimuleerd worden door de transformatieve waarden te bespreken bij de onboarding van partners.

3. Klantbetrokkenheid

3.1 Cognitieve betrokkenheid

Verleye et al. (2023) ontdekten dat leeropportunities en bijdragen aan duurzame praktijken de motivatie van mensen vergroten om betrokken te zijn. Leroi-Werelds & Matthes (2022) noemden al eerder leerzame informatie als stimulans voor cognitieve betrokkenheid. Deze studies worden aangevuld met de bevinding dat bewustmakingscampagnes (bijvoorbeeld blogposts met tips en tricks) en georganiseerde uitdagingen (bijvoorbeeld de Zero Food Waste Week van Too Good To Go) effectieve instrumenten zijn om leerervaringen te creëren en een gevoel van bijdrage aan duurzame praktijken op te wekken bij begunstigden. De resultaten suggereren ook dat sociale dienstenbedrijven een blijvende indruk kunnen achterlaten op begunstigden door milieu-gerelateerde voordelen te communiceren, bijvoorbeeld via infographics. Deze vorm van signalering heeft volgens Verleye et al. (2023) een positief effect op de motivatie om betrokken te zijn bij het merk. Deze bevindingen vullen dus het werk van Verleye et al. (2023) aan door te benadrukken dat dit type signalering voornamelijk een impact heeft op de cognitieve verwerking van de begunstigde.

3.2 Emotionele betrokkenheid

De resultaten suggereren dat voor sociale dienstenbedrijven het niet voldoende is om alleen te vertrouwen op de emotionele betrokkenheid van begunstigden met het merk. Ook de emotionele betrokkenheid van begunstigden met het maatschappelijk probleem dat het sociale dienstenbedrijf aanpakt is van cruciaal belang. Volgens de resultaten kunnen sociale dienstenbedrijven hierin slagen door de positieve bijdragen van de klant aan de samenleving en/of het milieu te benadrukken. Begunstigden zullen namelijk emotioneel betrokken zijn bij het maatschappelijk probleem wanneer ze het gevoel hebben dat ze (potentieel) transformatieve waarde kunnen bijdragen. Deze bevinding bekrachtigt het onderzoek van Leroi-Werelds & Matthes (2022), die hebben aangetoond dat emotionele betrokkenheid wordt gestimuleerd door emoties op te roepen met het transformatieve verhaal van de organisatie.

Het is echter opmerkelijk dat niet alle respondenten uit de studie emotioneel betrokken waren bij het merk. Een mogelijke reden hiervoor is de duurzaamheidsoriëntatie van de geïnterviewde respondenten, wat volgens De Bruyne & Verleye (2023) invloed heeft op de betrokkenheid van klanten bij sociale dienstenbedrijven.

3.3 Gedragmatige betrokkenheid

De resultaten van de studie benadrukken de prominente rol van slimme technologieën (bijvoorbeeld de geolocatiefunctie van Too Good To Go) om begunstigden aan te zetten om tijd, energie en moeite te investeren in het merk van een sociaal dienstenbedrijf. Gebruiksgemak en efficiëntie door het vereenvoudigen van processen kunnen volgens het onderzoek van Verleye et al. (2023) begunstigden motiveren om betrokken te zijn. Daarnaast benadrukken Verleye et al. (2023) dat technologische en digitale middelen moeten worden ingezet om de circulaire transitie te faciliteren, zodat klanten in staat worden gesteld om betrokken te raken bij sociale dienstenbedrijven. De resultaten vullen deze studie aan door te suggereren dat slimme technologieën de circulaire transitie kunnen faciliteren, en gemak en efficiëntie kunnen bevorderen door geautomatiseerde en gepersonaliseerde gebruikservaringen te bieden. Volgens de resultaten kunnen de gebruikservaringen gepersonaliseerd worden door machine learning en eigenschappen van de begunstigde in acht te nemen, zoals de fase van de klantlevenscyclus, eerder vertoonde gedrag en persoonlijke voorkeuren. Deze bevindingen sluiten aan bij het personalisatiemechanisme van Henkens et al. (2021), dat aangeeft dat hogere niveaus van intelligentie zullen leiden tot een hogere waargenomen personalisatie, wat op zijn beurt de klantbetrokkenheid verhoogt. Deze studie draagt bij aan de literatuur door de fase van de begunstigde in de klantlevenscyclus, zijn of haar eerder vertoonde gedrag en persoonlijke voorkeuren te benadrukken als drie variabelen om een hogere mate van personalisatie en dus een hogere mate van betrokkenheid te bereiken, *ceteris paribus*.

Bovendien wordt hoge mate van gebruiksvriendelijkheid beschouwd als een belangrijke voorwaarde om transformatief gedrag te kunnen vertonen, volgens de resultaten. Deze bevinding ondersteunt de studie van Vo-Thanh et al. (2021), die de gebruiksvriendelijkheid van de mobiele app van Too Good To Go bevestigt, en de studie van Leroi-Werelds & Matthes (2022), die benadrukken dat duidelijke en eenvoudige richtlijnen begunstigden aanmoedigen om transformatieve acties te ondernemen.

De resultaten geven ten slotte aan dat sociale dienstenbedrijven kunnen vertrouwen op een sterke community van begunstigden die achter de transformatieve waarden van de organisatie staan. Klantbijdragen, zoals mond-tot-mondreclame en deelname aan georganiseerde uitdagingen (zoals de Zero Food Waste Week van Too Good To Go), worden uit transformatief geloof door begunstigden ondernomen. Deze bevinding kan verklaard worden door de studie van Verleye et al. (2023), die aangeeft dat bijdragen aan welzijn persoonlijke vervulling biedt. Begunstigden van sociale dienstenbedrijven vertonen co-creatiegedrag vanwege zowel de emotionele als de altruïstische waarde die ermee gepaard gaat (Hepi et al., 2017)

Implicaties voor sociale dienstenbedrijven

Implicatie 1: Geloofwaardigheid en authenticiteit van een consistente transformatieve waardepositionering in de hand werken door (1) begunstigden en partners te betrekken bij de transformatieve missie, en (2) toewijding tot missie te tonen.

De casestudie over Too Good To Go biedt interessante aanbevelingen en leermogelijkheden voor sociale dienstenbedrijven. Ten eerste biedt het onderzoek interessante inzichten over hoe sociale dienstenbedrijven hun inherente transformatieve waarde consistent kunnen benutten in merkcontactpunten op een manier die authentiek en geloofwaardig is. De casestudie benadrukt hierbij het belang van het uitbouwen van een volwaardige community door stakeholders, zoals begunstigden en partners, nauw te betrekken bij de transformatieve missie van de organisatie. Zo beveelt de studie sociale dienstenbedrijven en haar partners aan om duurzaam gedrag aan te moedigen bij werknemers, begunstigden (downstream) en beleidsmakers (upstream). Dit kan bijvoorbeeld door bewustmakingscampagnes en betrokkenheid bij politieke processen. Daarnaast worden sociale dienstenbedrijven en haar partners aangeraden om toewijding aan de missie te tonen met transformatieve investeringen en acties die de missie ondersteunen. KPI's die de voortgang richting transformatiedoelen en de impact van acties meten zijn hiervoor nodig.

Implicatie 2: Klantbetrokkenheid stimuleren door (1) personalisatie a.d.h.v. slimme technologieën, (2) leeropportunities over maatschappelijk probleem aan te bieden, en (3) de (potentiële) impact van de klantbijdrage zichtbaar en tastbaar te maken.

De studie raadt sociale dienstenbedrijven aan om slimme technologieën in te zetten in dienstomgevingen om gebruikservaringen te personaliseren, wat stakeholders helpt om duurzaam gedrag te vertonen. Slimme technologieën kunnen de gebruikservaring personaliseren door de fase van de begunstigde in de klantlevenscyclus, zijn of haar eerder vertoonde gedrag en zijn of haar persoonlijke voorkeuren in rekening te nemen. Een gepersonaliseerde gebruikservaring zal bovendien de transformatieve waardecreatie en betrokkenheid van begunstigden met het merk verhogen. Sociale dienstenbedrijven kunnen de betrokkenheid nog verder verhogen door begunstigden leeropportunities over het maatschappelijke probleem aan te bieden, en hen het gevoel te geven hieraan bij te kunnen dragen. Bijvoorbeeld een overzicht van het uitgespaarde CO₂ door de klantbijdrage maakt de mogelijke impact door participatie tastbaar en zichtbaar.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

De studie biedt interessante richtingen voor toekomstig onderzoek. Aangezien het onderzoek gebaseerd is op kwalitatieve onderzoekstechnieken voor de casestudie van Too Good To Go, zijn de weerleggingen en aanvullingen op eerdere studies relevant op een abstract niveau. Toekomstig onderzoek kunnen deze inzichten verder nuanceren. De focus op Too Good To Go benadrukt de noodzaak van vervolgonderzoek om resultaten te valideren over een breder scala aan sociale dienstenbedrijven. Toekomstig kwantitatief onderzoek zal bovendien helpen om de verkregen inzichten verder te versterken en te onderbouwen. Dit aanvullende onderzoek zal niet alleen de

mogelijkheid bieden om meer concrete conclusies te trekken, maar zal ook bijdragen aan een breder begrip van de onderliggende patronen en trends die naar voren zijn gekomen uit het kwalitatieve onderzoek.

Ook specifieke gevallen uit deze casestudie bieden opportuniteiten voor toekomstig onderzoek om op verder te gaan. Het sociale dienstenbedrijf Too Good To Go kiest er bewust voor om niet te investeren in advertenties en te vertrouwen op een sterke community en mond-tot-mondreclame, zoals eerder aangehaald. De strategische acties van Too Good To Go kenden hierdoor lage mate van zichtbaarheid. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of een sociaal dienstenbedrijf, zoals Too Good To Go, haar prestaties kan verbeteren met behulp van advertenties, en minder te vertrouwen op mond-tot-mondreclame. Daarnaast stelt Too Good To Go geen specifieke eisen me betrekking tot de naleving van transformatieve waarden door partners. Toekomstig onderzoek zal moeten onderzoeken of het opleggen van specifieke eisen een positieve invloed heeft op de integratie van deze waarden bij partners. Verder was de emotionele betrokkenheid van respondenten met het merk Too Good To Go uiteenlopend. Toekomstig onderzoek zal voor sociale dienstenbedrijven moeten nagaan of de duurzaamheidsoriëntatie voornamelijk de betrokkenheid in termen van affectiviteit bij het merk beïnvloedt.

CONCLUSIE

In deze studie werd onderzocht hoe een sociaal dienstenbedrijf effectief haar kernwaarden integreert en communiceert via verschillende merkcontactpunten om de betrokkenheid van klanten te bevorderen, met bijzondere aandacht voor de rol van slimme technologieën. Een uitgebreide literatuurstudie verklaarde wat sociale dienstenbedrijven zijn, en wat klantbetrokkenheid en slimme technologieën voor zulke dienstenbedrijven betekenen. Vervolgens werden kwalitatieve onderzoekstechnieken toegepast voor de casestudie van Too Good To Go. Aan de hand van de casestudie van Too Good To Go werd nagegaan hoe een sociaal dienstenbedrijf in de praktijk omgaat met de elementen die worden aangehaald in Leroi-Werelds & Matthes (2022). Door semigestructureerde diepte-interviews met zowel de Associate Director of Marketing als begunstigden van Too Good To Go beoogde de studie een holistisch perspectief.

De studie beantwoordt de onderzoeksvraag door ten eerste een overzicht te bieden van wat sociale dienstenbedrijven zijn, en de betekenis van slimme technologieën en klantbetrokkenheid voor dergelijke sociale dienstenbedrijven op basis van wetenschappelijke literatuur. Sociale dienstenbedrijven kunnen hun transformatieve waarden vanuit het organisatorisch DNA consistent benutten in merkcontactpunten op een authentieke en geloofwaardige manier door (1) te handelen vanuit de transformatieve missie, en (2) stakeholders, zoals begunstigden en partners, nauw te betrekken bij de missie met behulp van slimme technologieën die het stellen van transformatief gedrag faciliteren, wat resulteert in een consistente transformatieve waardepositionering en het ontstaan van een volwaardige community. Een transformatieve waardepositionering, ondersteund door slimme technologieën, kan bovendien de klantbetrokkenheid verhogen. Strategische acties kunnen bijvoorbeeld leerzame informatie bieden die de cognitieve betrokkenheid beïnvloedt. Daarnaast kunnen begunstigden emotioneel betrokken geraken bij de transformatieve missie door gerichte communicatie over het aangepakte maatschappelijke probleem en de bijdrage die zij hieraan kunnen leveren. Slimme technologieën uit de dienstomgeving spelen ten slotte een prominente rol bij de gedragsmatige betrokkenheid van begunstigden door geautomatiseerde en gepersonaliseerde gebruikservaringen te bieden, wat gemak en efficiëntie kan bevorderen. Gebruiksvriendelijkheid is hierbij een belangrijke voorwaarde om transformatief gedrag te kunnen vertonen door begunstigden.

BIBLIOGRAFIE

- 2022 *Impact Report*. (2023). Retrieved from https://tgtg-mkt-cms-prod.s3.eu-west-1.amazonaws.com/40179/ImpactReport2022_ENG.pdf
- 2023 *Impact Report*. (2024). Retrieved from https://tgtg-mkt-cms-prod.s3.eu-west-1.amazonaws.com/46413/ENG_2023_ImpactReport.pdf
- Alkire, L., Mooney, C., Gur, F. A., Kabadayi, S., Renko, M., & Vink, J. (2020). Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. *International journal of service industry management*, 31(1), 24-50. doi:10.1108/JOSM-05-2019-0139
- Allmendinger, G., & Lombreglia, R. (2005). Four strategies for the age of smart services. 83(10), 131-136. Retrieved from <https://go.exlibris.link/vdbNy3RD>
- Amores-Salvadó, J., Martin-de Castro, G., & Albertini, E. (2023). Walking the talk, but above all, talking the walk: Looking green for market stakeholder engagement. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 30(1), 431-442. doi:10.1002/csr.2364
- Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., . . . Williams, J. D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of business research*, 66(8), 1203-1210. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.013
- Aquino, S. (2023). Inside Too Good To Go's Mission To Make Unused Food Accessible To All. *Diversity, equity & inclusion*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevenaquino/2023/04/21/inside-too-good-to-gos-mission-to-make-unused-food-accessible-to-all/?sh=1cde94703b2a>
- Bar Am, J., Doshi, V., Malik, A., Noble, S., & Frey, S. (2023). Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
- Behnam, M., Hollebeek, L. D., Clark, M. K., & Farabi, R. (2021). Exploring customer engagement in the product vs. service context. *Journal of retailing and consumer services*, 60, 102456. doi:10.1016/j.jretconser.2021.102456
- Beverungen, D., Müller, O., Matzner, M., Mendling, J., & vom Brocke, J. (2019). Conceptualizing smart service systems. *Electronic markets*, 29(1), 7-18. doi:10.1007/s12525-017-0270-5
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. In (Vol. 14, pp. 252-271). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Chevalier, S. (2024). Leading discount and offer apps worldwide 2022, by downloads. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1260045/leading-discount-offer-apps-downloads-worldwide/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches 4th Edition* (4th ed.).
- De Bruyne, M.-J., & Verleye, K. (2023). Realizing the economic and circular potential of sharing business models by engaging consumers. *Journal of service management*, 34(3), 493-519. doi:10.1108/JOSM-08-2021-0318
- Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Ostrom, A. L., Lemon, K. N., . . . McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Designing Sustainable Service Ecosystems. *Journal of service research : JSR*, 24(4), 462-479. doi:10.1177/10946705211031302
- Fischer, M., Heim, D., Hofmann, A., Janiesch, C., Klima, C., & Winkelmann, A. (2020). A taxonomy and archetypes of smart services for smart living. *Electronic markets*, 30(1), 131-149. doi:10.1007/s12525-019-00384-5
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing theory*, 11(2), 143-163. doi:10.1177/1470593111403218
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. doi:10.1007/s11747-016-0509-2
- Henkens, B., Verleye, K., & Larivière, B. (2021). The smarter, the better?! Customer well-being, engagement, and perceptions in smart service systems. *International journal of research in marketing*, 38(2), 425-447. doi:10.1016/j.ijresmar.2020.09.006
- Henkens, B., Verleye, K., Larivière, B., & Perks, H. (2023). Pathways to Service System Smartness for Firms. *Journal of service research : JSR*, 26(4), 521-541. doi:10.1177/10946705221132583
- Hens, T. (2022). Elektrisch autodelen: 'Nu de echte autofreaks nog overtuigen'. *De klimaatoptimisten*. Retrieved from

- <https://www.knack.be/nieuws/milieu/klimaat/klimaatoptimisten/elektrisch-autodelen-nu-de-echte-autofreaks-nog-overtuigen/>
- Hepi, M., Foote, J., Finsterwalder, J., Moana o, H., Carswell, S., & Baker, V. (2017). An integrative transformative service framework to improve engagement in a social service ecosystem: the case of He Waka Tapu. *The Journal of services marketing*, 31(4/5), 423-437. doi:10.1108/JSM-06-2016-0222
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185. doi:10.1007/s11747-016-0494-5
- Hulstraet, E. (2022). Deeleconomie: Delen is het nieuwe hebben. *Maatschappij*. Retrieved from <https://www.knack.be/nieuws/belgie/maatschappij/deeleconomie-delen-is-het-nieuwe-hebben/>
- Krikunova, A. (2019). *In Brands We Trust?* Retrieved from https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-07/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138-160. doi:10.1007/s11747-017-0565-2
- Larivière, B., & Smit, E. G. (2022). People-planet-profits for a sustainable world: integrating the triple-P idea in the marketing strategy, implementation and evaluation of service firms. *International journal of service industry management*, 33(4/5), 507-519. doi:10.1108/JOSM-01-2022-0033
- Leroi-Werelds, S., & Matthes, J. (2022). Transformative value positioning for service brands: key principles and challenges. *International journal of service industry management*, 33(4/5), 552-564. doi:10.1108/JOSM-11-2021-0419
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. doi:10.1007/s11747-016-0485-6
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. 92(11), 64. Retrieved from https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwtV07T8MwELZoB8TEW7wVFhYIiu0kdpAYSIXowICgHZgqx7EBiaZV2v5_zkncmiKkMrBYkfOS813Od_bddwhRch34SzohzKIkiKQGB6R0GRRouYoJTiU1DGVmfb_3SJ9f6UOhtOvibyY1ZtH5r8hDH2BvMmn_qp78odABxyAD0IIUQLuSHJiacS9DUWXmIGEt0hiZTxXT6-SyVaiK4dxYrzYIQFUURq7laosIpTZSvvi-q2CCdgsnEH-R4tBV47H6HNpqzCYstz5ZrzbqsE67s_Jh3zWPynd2MGoNW896roZNiCtJ2NGXFYP5EuM1DUFI GPIB-MLwnw-zDzm9Vbk_mzRQgyVG_Xbu-r_Otz9m1dJU6G2hTcvZ7bUqNLbRmsp30LodzS66AVC8EpQrbw6JZyGB-5TnQuI5kOyh_n2n1-76dREL_w2cz6IPWCJ1IECXyzRjkmCBhcYJTxpFET0THQcIwJLWlsyn9zpmMwqyWXVBNK6T5q5qNcHsBPYCJohEWoAx7qkCeh5hIW8G8J8AsjYjO7cAHoCTMzo_I1Wq2GWBDsmMKGfCjFa45RhsL6E9Qc1rM1CmYXu_irPzyX8iANbo
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. 89(1-2), 62. Retrieved from https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwtV1LS8NAEF5sD-LJNz6qDAheQmyaTSQVPNTiA_Qk9eCp7CZbU9AE0hT_vjuTbDcVLHrwsorN2Dy-YXay-818jHH_wnO_-QQhwx7vCU8GfekH8UQqjhtkkyIePVJ_Gz3x51d-f-sPjXR7t2v7_hV43aehx0TaP4C_GFR36GNtArrVRqDbX5nBkIJCXDNiIwQOxb0pHT1FLbncKdSUaOdOLEg_BDUzXNpRmGfvSsxSRzifqFBEpSWMqipd8Kb_4Mu0Gd0aoSfP2PTF8s4DEnuLBlfpekE8IkesMMIDNYxsaurS4sR5jYL0n5dSrRJJyE3XE-NTTdckQkZc6tzIiuvWvvr5brYAz_APHXe986xSvpHMo3La5W581mLtbSXwdD45uXHWbmeghvBxGiLbZqq3jCoANTmayrbYevmhXbZ2OAGFW5AuF2BRg3KHAXqYFEDFzQoUKMGaAhA1yCdgUaMLktT22Nnd7Wj44OLTjdHQyqIlqGbx2L4x32ftLM_UAQOpooRfJmEgozBQkssoiuNQ-FKGqt8Tk0PWWTXS0erTx2zDwtxh7bKYqxMdhaXiID7vF1YoPOI
- Raff, S., Wentzel, D., & Obwegeser, N. (2020). Smart Products: Conceptual Review, Synthesis, and Research Directions. *The Journal of product innovation management*, 37(5), 379-404. doi:10.1111/jpim.12544
- Rijsdijk, S. A., Hultink, E. J., & Diamantopoulos, A. (2007). Product intelligence: its conceptualization, measurement and impact on consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 340-356. doi:10.1007/s11747-007-0040-6
- Sangiorgi, D. (2011). Transformative Services and Transformation Design. *International journal of design*, 5(2), np-np. Retrieved from https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1bS8MwFD7o9qIP3sU5ifoDOnNp0-ZJvGz6ICKjCD6NkzRIA2k3u_n7Tbp2jAm--JoDIeTyne-ck-QD4KxH_A1MUESkijBtNM0EY4gYUhnNoRWVoXZxyKd7khQ8_-FPfXdVZPeqvl7tByQq600K7rPmNdBI7zsXeTme-

k5Fy5dZaU2Mb2tYa22isfd9_fRs24CzCptAsqTtb9BcEV35IsA_jZghgovxaK2Fs-az5nPeU2fiz8T9DPYC9mnt6d8vNcghbJj-C3fdJuVi2lsdAkzUi-228Bko8zFNv3Vbk3mN1-eMEkkE_eXj2a1Uff2qDFcumeYzS8haqpSZEiYhl3FinjSknJhaRETJEmcYysCxM0YZ7qDGLKmaGDPkptPiIN2fgCZJyauIoE1IEKhAqU9rCpSTontdS1YFuMxuj-mSUo9VUdOB6ZbVb2tUpMDfForTRSMQd0QnE-Z89dGGnyfDS8AJa86-FubQUYYxX9bL_AAFswOM

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8E EDITIE ed.). Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Trends, R. (2023). Nicolas Brusson (BlaBlaCar): 'De auto blijft het vertrekpunt'. Retrieved from <https://trends.knack.be/magazine/nicolas-brusson-blablacar-de-auto-blijft-het-vertrekpunt/>
- Ungaro, V., Di Pietro, L., Renzi, M. F., Guglielmetti Mugion, R., & Pasca, M. G. (2022). Transformative service research: a conceptual framework based on consumer's perspective. *International journal of retail & distribution management*, 50(2), 140-157. doi:10.1108/IJRDM-04-2021-0163
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of service research : JSR*, 13(3), 253-266. doi:10.1177/1094670510375599
- Verleye, K. (2019). Designing, writing-up and reviewing case study research: an equifinality perspective. *International journal of service industry management*, 30(5), 549-576. doi:10.1108/JOSM-08-2019-0257
- Verleye, K., De Keyser, A., Raassens, N., Alblas, A. A., Lit, F. C., & Huijben, J. C. C. M. (2023). Pushing Forward the Transition to a Circular Economy by Adopting an Actor Engagement Lens. *Journal of service research : JSR*, 27(1), 109467052311759-109467052311788. doi:10.1177/10946705231175937
- Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Rather, R. A., Lombardi, R., & Secundo, G. (2021). How a mobile app can become a catalyst for sustainable social business: The case of Too Good To Go. *Technological forecasting & social change*, 171, 120962. doi:10.1016/j.techfore.2021.120962

BIJLAGEN

Bijlage 1a: Informed Consent Too Good To Go

Betreft: Informed consent interview over de duurzame uitstraling van Too Good To Go

Geachte heer X,

Met dit onderzoek beoog ik een dieper inzicht te verkrijgen in de manier waarop Too Good To Go haar duurzame waarden benut in haar merkpositionering, en de impact daarvan op de betrokkenheid van de gebruikers. Uw bijdragen zullen helpen beoordelen hoe Too Good To Go op consistente wijze haar duurzame waarden integreert in diverse contactmomenten tussen begunstigden en het merk om geloofwaardigheid en authenticiteit te waarborgen. Bovendien zal ik trachten te bestuderen op welke manier Too Good To Go de klant actief betreft bij haar strijd tegen voedselverspilling, en hoe de slimme applicatie hierbij een rol speelt. Uw input is van onschatbare waarde voor dit onderzoek, en ik wil u hartelijk bedanken voor uw bereidheid om deel te nemen. Hieronder leest u verdere praktische informatie over het interview:

De geschatte duur van het interview is een halfuur, en het zal plaatsvinden op 27 februari om 14:00 uur, zoals overeengekomen. Het interview wordt online gehouden via de tool Google Meet. Tijdens het interview worden geluidsopnames gemaakt om de gegevens nauwkeurig te verwerken. De audiobestanden en transcripten worden strikt vertrouwelijk behandeld. Alle gegevens die worden gebruikt in de publicatie van de masterthesis zullen volledig anoniem zijn. Uw naam en andere persoonlijke informatie worden nooit met anderen gedeeld. U beschikt over het recht de over u verzamelde gegevens op te vragen ter controle en eventuele aanpassingen aan te vragen.

Het interview maakt deel uit van een masterthesis aan de UHasselt onder begeleiding van Prof. dr. Henkens. Indien u verdere vragen heeft met betrekking tot deze studie, aarzel dan zeker niet om contact op te nemen via mail op rens.vlekken@student.uhasselt.be of bieke.henkens@uhasselt.be. Bijgevoegd vindt u ook een informed consent formulier dat ondertekend dient te worden voor de aanvang van het interview. Hierop kan u aangeven of u verder op de hoogte wenst gehouden te worden van het onderzoek.

Ik dank u alvast voor uw interesse.

Met vriendelijke groeten,

Rens Vlekken

Toestemmingsformulier - Informed Consent

Hierbij bevestig ik, ondergetekende

..... (naam & voornaam)

dat ik over het onderzoek ben ingelicht en een kopie van het toestemmingsformulier heb ontvangen. Ik heb de informatie gelezen en begrepen. De onderzoeker heeft mij voldoende informatie gegeven met betrekking tot de doelen, inhoud en duur van het onderzoek. Bovendien werd mij voldoende tijd gegeven om de informatie te overwegen en om vragen te stellen, waarop ik bevredigende antwoorden heb gekregen.

Ik ga akkoord met een interview op datum van

Ik ben op de hoogte dat ik antwoorden op bepaalde vragen mag weigeren en op elk ogenblik mijn deelname aan het onderzoek kan intrekken zonder dat mij enig nadeel kan berokkend worden.

Alle gegevens, verzameld uit de interviews, zullen in eerste instantie enkel toegankelijk zijn voor de interviewer, masterstudent Rens Vlekken en promotor Prof. dr. Bieke Henkens. De gegevens van het oorspronkelijke interview blijven vijf jaar na publicatie van de inzichten bewaard. Alle informatie die wordt gebruikt in de publicatie van de masterthesis zal volledig geanonimiseerd zijn. Dit onderzoek zal de richtlijnen van privacyverklaring van UHasselt en de GDPR-richtlijnen van UHasselt strikt volgen*. Indien gewenst kan de deelnemer op elk moment een kopie vragen van de verzamelde gegevens en het uitgeschreven interview. Na het ondertekenen van het toestemmingsformulier kan u te allen tijde uw deelname stopzetten. De gegevens die werden verzameld voor de stopzetting zullen echter bewaard blijven, dit om de validiteit van de studie niet in gevaar te brengen.

Ik ga akkoord met de verzameling, de verwerking en het gebruik van de gegevens voor het beschreven onderzoeksdoel. Ik neem op vrijwillige basis deel aan het onderzoek en vraag hiervoor geen vergoeding. Ik deel de volgende gegevens mee als achtergrond bij de onderzoeksresultaten:

Functietitel bij Too Good To Go:

Bij verdere vragen kan er contact opgenomen worden met de onderzoekers: rens.vlekken@student.uhasselt.be en bieke.henkens@uhasselt.be

Datum:

.....

Handtekening:

Ik wens op de hoogte gehouden te worden van de onderzoeksresultaten: ja neen**

* bij vragen of problemen omtrent rechten als deelnemer of mogelijke inbreuken op de privacy- of GDPR-richtlijnen, kan contact opgenomen worden met de centrale ombudspersoon van UHasselt (centrale.ombuds@uhasselt.be) of de Data Protection Officer van UHasselt (dpo@uhasselt.be)

**doorstreep wat niet past

Bijlage 1b: Informed Consent Begunstigden

Betreft: Informed consent interview over de duurzame uitstraling van Too Good To Go

Geachte heer/mevrouw,

Met dit onderzoek beoog ik een dieper inzicht te verkrijgen in de manier waarop Too Good To Go haar duurzame waarden benut in haar merkpositionering, en de impact daarvan op de betrokkenheid van de gebruikers. Uw bijdragen zullen helpen beoordelen hoe Too Good To Go op consistente wijze haar duurzame waarden integreert in diverse contactmomenten tussen begunstigden en het merk om geloofwaardigheid en authenticiteit te waarborgen. Bovendien zal ik trachten te bestuderen op welke manier Too Good To Go de klant actief betreft bij haar strijd tegen voedselverspilling, en hoe de slimme applicatie hierbij een rol speelt. Uw input is van onschatbare waarde voor dit onderzoek, en ik wil u hartelijk bedanken voor uw bereidheid om deel te nemen. Hieronder leest u verdere praktische informatie over het interview:

De geschatte duur van het interview is een halfuur. Het interview kan fysiek of online via de tool Google Meet plaatsvinden. Tijdens het interview worden geluidsopnames gemaakt om de gegevens nauwkeurig te verwerken. De audiobestanden en transcripten worden strikt vertrouwelijk behandeld. Alle gegevens die worden gebruikt in de publicatie van de masterthesis zullen volledig anoniem zijn. Uw naam en andere persoonlijke informatie worden nooit met anderen gedeeld. U beschikt over het recht de over u verzamelde gegevens op te vragen ter controle en eventuele aanpassingen aan te vragen.

Het interview maakt deel uit van een masterthesis aan de U Hasselt onder begeleiding van Prof. dr. Henkens. Indien u verdere vragen heeft met betrekking tot deze studie, aarzel dan zeker niet om contact op te nemen via mail op rens.vlekken@student.uhasselt.be of bieke.henkens@uhasselt.be. Bijgevoegd vindt u ook een informed consent formulier dat ondertekend dient te worden voor de aanvang van het interview. Hierop kan u aangeven of u verder op de hoogte wenst gehouden te worden van het onderzoek.

Ik dank u alvast voor uw interesse.

Met vriendelijke groeten,

Rens Vlekken

Toestemmingsformulier - Informed Consent

Hierbij bevestig ik, ondergetekende

..... (naam & voornaam)

dat ik over het onderzoek ben ingelicht en een kopie van het toestemmingsformulier heb ontvangen. Ik heb de informatie gelezen en begrepen. De onderzoeker heeft mij voldoende informatie gegeven met betrekking tot de doelen, inhoud en duur van het onderzoek. Bovendien werd mij voldoende tijd gegeven om de informatie te overwegen en om vragen te stellen, waarop ik bevredigende antwoorden heb gekregen.

Ik ga akkoord met een interview op datum van

Ik ben op de hoogte dat ik antwoorden op bepaalde vragen mag weigeren en op elk ogenblik mijn deelname aan het onderzoek kan intrekken zonder dat mij enig nadeel kan berokkend worden.

Alle gegevens, verzameld uit de interviews, zullen in eerste instantie enkel toegankelijk zijn voor de interviewer, masterstudent Rens Vlekken en promotor Prof. dr. Bieke Henkens. De gegevens van het oorspronkelijke interview blijven vijf jaar na publicatie van de inzichten bewaard. Alle informatie die wordt gebruikt in de publicatie van de masterthesis zal volledig geanonimiseerd zijn. Dit onderzoek zal de richtlijnen van privacyverklaring van UHasselt en de GDPR-richtlijnen van UHasselt strikt volgen*. Indien gewenst kan de deelnemer op elk moment een kopie vragen van de verzamelde gegevens en het uitgeschreven interview. Na het ondertekenen van het toestemmingsformulier kan u te allen tijde uw deelname stopzetten. De gegevens die werden verzameld voor de stopzetting zullen echter bewaard blijven, dit om de validiteit van de studie niet in gevaar te brengen.

Ik ga akkoord met de verzameling, de verwerking en het gebruik van de gegevens voor het beschreven onderzoeksdoel. Ik neem op vrijwillige basis deel aan het onderzoek en vraag hiervoor geen vergoeding. Ik deel de volgende gegevens mee als achtergrond bij de onderzoeksresultaten:

Leeftijd:

Geslacht (M/V/X):

Bij verdere vragen kan er contact opgenomen worden met de onderzoekers:
rens.vlekken@student.uhasselt.be en bieke.henkens@uhasselt.be

Datum:

Handtekening:

Ik maak gebruik van het platform Too Good To Go: ja neen**

Ik wens op de hoogte gehouden te worden van de onderzoeksresultaten: ja neen**

* bij vragen of problemen omtrent rechten als deelnemer of mogelijke inbreuken op de privacy- of GDPR-richtlijnen, kan contact opgenomen worden met de centrale ombudspersoon van UHasselt (centrale.ombuds@uhasselt.be) of de Data Protection Officer van UHasselt (dpo@uhasselt.be)

**doorstreep wat niet past

Bijlage 2a: Interviewleidraad Too Good To Go

INTERVIEWLEIDRAAD: Too Good To Go

Introductie

Informed consent: Zoals eerder gecommuniceerd via e-mail, zal het interview geanonimiseerd worden. Tevens worden, met goedkeuring van u, geluidsopnames gemaakt om de gegevens nauwkeurig te verwerken.

Mijn naam is Rens, en ik zal dit onderzoek uitvoeren met als doel een dieper inzicht te verkrijgen in de manier waarop TGTG haar duurzame waarden benut in haar merkpositionering, en de impact daarvan op de betrokkenheid van de gebruikers.

Ik heb het genoegen om de Associate Director of Marketing bij Too Good To Go (TGTG) voor Noord-Europa te interviewen voor mijn masterthesis. De missie van TGTG is duidelijk: "Iedereen inspireren en in staat stellen om samen te strijden tegen voedselverspilling". Deze missie is verweven in vijf bedrijfswaarden: We win together, raise the bar, keep it simple, build a legacy, and care.

Met uw bijdragen wil ik beoordelen hoe TGTG op consistente wijze haar duurzame waarden integreert in diverse contactmomenten tussen begunstigen en het merk om geloofwaardigheid en authenticiteit te waarborgen. Daarnaast zal ik onderzoeken hoe TGTG gebruikers actief betreft bij haar strijd tegen voedselverspilling, en welke rol de slimme applicatie hierbij speelt.

Openingsvraag: Zou je een korte introductie kunnen geven van TGTG en jouw rol als Associate Director of Marketing voor Noord-Europa? Dankzij de uitstekende jaarlijkse duurzaamheidsrapporten en de gedetailleerde website heb ik al een uitgebreid overzicht, dus een beknopte samenvatting volstaat.

Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven

In deze eerste vragenronde onderzoeken we hoe TGTG haar duurzame waarden en visie effectief integreert in strategische acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen:

1 Acties

TGTG heeft de afgelopen jaren naast haar kernactiviteit verschillende initiatieven ontplooid die haar missie ondersteunen. Enkele opvallende initiatieven, te vinden in duurzaamheidsrapporten, omvatten het programma 'Mijn anti-afval school', restjeskookboeken, de ontwikkeling van het 'Kijk, ruik, proef – voor je verspilt' etiket tot zelfs betrokkenheid bij politieke processen.

- 1) Welke invloed op de merkperceptie en reputatie beogen jullie met zulke initiatieven?
- 2) Hoe meet TGTG of haar duurzame waarden effectief worden weerspiegeld in de diverse initiatieven en welke meetbare resultaten zijn tot nu toe behaald?

2 Communicatie

- 1) Hoe zorgt TGTG ervoor dat haar communicatiestrategie een consistent duurzaam verhaal naar buiten brengt zonder negatieve reacties te veroorzaken?

- a) Zichtbaar: Hoe maakt TGTG, naast de duurzaamheidsrapporten, haar impact en de eerder besproken initiatieven zichtbaar voor begunstigden in haar communicatiestrategie?
- b) Authentiek: Duurzaamheidsrapporten worden soms beschuldigd van cherry-picking, waarbij bedrijven alleen hun positieve kant belichten. Hoe waarborgt TGTG authenticiteit in haar communicatie, met bijzondere aandacht voor transparantie over zowel milieuprestaties als duurzaamheidsgebreken?
- c) Tastbaar: Hoe presenteert TGTG tastbare bewijzen, zoals cijfers en feiten, om haar impact te benadrukken, bijvoorbeeld in het kader van het partnerschap met Plan A en het streven naar CO₂-neutraliteit?
- d) Geloofwaardig: Hoe tracht TGTG geloofwaardigheid te waarborgen in haar communicatie met getuigenissen en verificatie van onafhankelijke instanties, zoals bijvoorbeeld het B Corp-certificaat?
- e) Emotionele uitstraling: Hoe probeert TGTG in haar communicatie en duurzaamheidsboodschap gemoedstoestanden zoals geluk, hoop en trots op te wekken bij de doelgroep?

3 Gedrag medewerkers & partners

- 1) Hoe zorgt TGTG ervoor dat haar werknemers de duurzame waarden van TGTG uitdragen?
 - a) Kun je specifieke voorbeelden delen van projecten of goede doelen die medewerkers hebben ondersteund via het Shareback-programma, en hoe heeft dit invloed gehad op hun duurzame houding? *Achtergrondinformatie voor mijzelf: Het Shareback vrijwilligersprogramma van TGTG geeft medewerkers de kans om tot vier werkdagen te besteden aan het ondersteunen van lokale goede doelen die voedselonveiligheid aanpakken.*
- 2) Hoe zorgt TGTG ervoor dat haar partners (Key Accounts, Indie Stores en fabrieken) de duurzame waarden van TGTG uitdragen?
 - a) Op welke criteria baseert TGTG de selectie van potentiële partners, zoals Key Accounts, Indie Stores en fabrieken, om ervoor te zorgen dat ze duurzame waarden delen?
 - b) Hoe zorgt TGTG ervoor dat partners gedurende hun samenwerking vasthouden aan de vastgestelde criteria om potentiële schade aan het duurzame merkimago van TGTG te vermijden?
 - c) Zijn er specifieke trainings- of bewustmakingsprogramma's voor partners om hen te helpen begrijpen en handelen volgens de duurzaamheidsdoelstellingen van TGTG?

4 Dienstomgeving & slimme technologieën

- 1) Waarom maakt TGTG in de dienstomgeving gebruik van sensorische cues, zoals groene kleuren op de website en herbruikbare zakken, en cognitieve cues, zoals infographics over de Triple Bottom Line (People, Planet, Profit) en het logo van het B Corp-certificaat?
- 1) Hoe past TGTG customer data aan om de gebruikerservaring op de slimme mobiele app op maat van de klant te optimaliseren?
 - a) Hoe gebruiken jullie customer data om aanbevelingen op maat van de begunstigden te bieden?

- b) Hoe gebruiken jullie customer data om duurzaam gedrag onder begunstigden aan te moedigen?
- 2) Hoe helpen slimme in-app features, zoals de geolocatiefunctie en de blogsectie, gebruikers en partners om duurzaam gedrag te stellen? *Achtergrondinformatie voor mijzelf: Door gebruik te maken van geolocatie kunnen gebruikers eenvoudig deelnemende bedrijven in hun directe omgeving vinden. Op de app kunnen begunstigden een blog terugvinden met weetjes, tips en tricks om voedselverspilling tegen te gaan.*

Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven

5 Klantbetrokkenheid

- 1) Introductievraag klantbetrokkenheid: Waarom heeft TGTG uitdagingen, zoals de jaarlijkse ‘zero food waste week’ in België en de ‘Save the food poetry competitie’ in 2020, georganiseerd?
- 2) Klantbetrokkenheidsmarketing: Wat betekent klantbetrokkenheid voor TGTG?
 - a) Hoe stimuleert TGTG de overgang van nieuwe naar bestaande klanten? (proactieve benadering retentie & loyaliteit)
 - b) Welke beloningsmechanismen (zoals economische beloningen, symbolische beloningen en versterking van de stem van de klant) worden gebruikt om betrokkenheid en bijdragen van bestaande klanten te bevorderen? (proactieve benadering klantbijdragen)
- 3) Hoe weet TGTG haar begunstigden bewuster en emotioneel meer betrokken te maken bij voedselverspilling en het merk, zodat zij bereid zijn om meer tijd en energie te investeren? (cognitieve, emotionele en gedragsmatige betrokkenheid)
 - a) Hoe slaagt TGTG erin om klanten meer bewust te maken rond voedselverspilling en de positieve impact die TGTG hierin levert aan de maatschappij? (cognitieve betrokkenheid)
 - b) Op welke manier moedigt TGTG klanten aan om tijd, energie en inspanningen te investeren in het merk en de strijd tegen voedselverspilling? (gedragsmatige betrokkenheid)
 - c) Hoe slaagt TGTG erin om positieve emoties op te wekken bij klanten jegens het merk? (emotionele betrokkenheid)

Afsluiting

Hartelijk dank, voor uw waardevolle inzichten en tijd. Uw bijdrage zal zeker een waardevolle toevoeging zijn aan mijn masterthesis. Zijn er nog vragen langs uw kant? Ik zal de resultaten terugkoppelen na voltooiing van de masterproef. Vindt u het ook goed als ik u benader met een mogelijke follow-up e-mail, mocht er iets onduidelijk zijn of als er nog onbeantwoorde vragen zijn? Nogmaals bedankt en veel succes met de voortzetting van de missie tegen voedselverspilling.

UITBREIDINGSVRAGEN

Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven

1 Acties

- 1) Is het van belang dat de initiatieven gericht zijn op het tegengaan van voedselverspilling en niet breder gericht zijn op andere duurzaamheidskwesties? Kunt u uw standpunt nader toelichten?

- 2) Hoe zorgt TGTG ervoor dat hun betrokkenheid bij politieke processen niet leidt tot belangenconflicten van stakeholders?
- 3) Wat zijn de belangrijkste doelen die TGTG hoopt te bereiken door actief deel te nemen aan klimaatconferenties en wetgevingsinitiatieven?
- 4) Waarom heeft TGTG de Franse tech-startup CodaBene overgenomen en FoodMemo geïntegreerd in haar aanbod? Achtergrondinformatie voor mijzelf: FoodMemo is een softwareoplossing die instant voorraadupdates biedt voor voedselretailers. Met behulp van slimme technologieën identificeert FoodMemo producten met korte houdbaarheid en geeft aanbevelingen via algoritmen voor optimale acties, zoals kortingen, donaties aan goede doelen, of verkoop via TGTG.
 - a) Hoe heeft de integratie van FoodMemo in het aanbod van TGTG bijgedragen aan de duurzame missie van het bedrijf?

2 Communicatie

- 1) Wat kunnen voor TGTG mogelijke voordelen en risico's zijn van een transparante communicatie over milieuprestaties een duurzaamheidsaspecten?
- 2) Welke inspanningen zouden meer waardering kunnen krijgen door meer openheid? (brownwashing)
- 3) De weg naar een CO₂-neutraal bedrijf wordt gecommuniceerd in de jaarlijkse duurzaamheidsrapporten, waarbij de uitstoot wordt weergegeven in de drie verschillende scopes. Welke scope is voor TGTG het belangrijkste, en waarom?
 - a) Heeft TGTG ook een visie om net positief te worden in de toekomst, en waarom wel/niet?
- 4) Wat was de invloed van het B Corp certificaat op het merkimago?
- 5) Kun je specifieke voorbeelden delen van emotionele verbale signalen (met woorden) en visuele signalen (met visueel element) die TGTG gebruikt in haar duurzaamheidsboodschap om gemoedstoestanden van begunstigden te beïnvloeden?

3 Gedrag medewerkers & partners

- 1) In juli 2023 beëindigde Lidl de samenwerking met TGTG en begon zelfstandig voedselverspilling te bestrijden, waardoor ze geen commissie meer aan TGTG hoeven te betalen per transactie.
 - a) Is jullie missie om iedereen te inspireren en in staat te stellen om samen te strijden tegen voedselverspilling geslaagd in dit geval, en waarom wel/niet?
 - b) Hoe gaat TGTG in de toekomst voorkomen dat andere partners de samenwerking stopzetten?

4 Dienstomgeving & slimme technologieën

- 1) Hoe past TGTG customer data aan om de gebruikerservaring op maat van de klant te optimaliseren?

Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor "slimme" sociale dienstenbedrijven

5 Klantbetrokkenheid

Zijn er naast de jaarlijkse 'zero food waste week' in België en de 'Save the food poetry competitie' in 2020 nog andere initiatieven en uitdagingen die jullie hebben toegepast of gaan toepassen om klanten te betrekken met het merk en de strijd tegen voedselverspilling?

Probing vragen

- Waarom zegt u dat?
- Kan u me iets vertellen over een moment waarop u...?
- Is er een specifiek incident dat u...?
- Kan u mij vertellen wat gebeurd is vanaf het begin?
- Hoe begon dat?
- Kan u daar dieper op ingaan?
- Wat gebeurde er vervolgens?
- Waar dacht u toen aan?
- Welk gevoel had u daarbij?
- Neutrale bevestiging
- Herhalen in vraagvorm om zeker te zijn dat je alles goed begrepen hebt
- Meer details vragen
- Vragen om schijnbare contradicties te duiden
- Vragen om een mening
- Verduidelijkende vragen bij een specifiek begrip/gegeven
- Lijst van dingen vragen die de geïnterviewde associeert met een begrip/gegeven
- Concrete anekdotes vragen
- Verduidelijkende probes
 - Kan u verduidelijken wat u bedoelt?
- Probes om meer details te krijgen
 - Kan u mij een voorbeeld geven?
- Probes om gevoelens, gedachten of rationale te kennen
 - Waarom is dat belangrijk voor u?
- Probes om inzicht te krijgen in variatie
 - Is uw aanpak doorheen de tijd geëvolueerd?
- Probes om ideeën te testen
 - Veronderstel XXX. Hoe zou u hierop reageren?
- Probe om alle mogelijke invloeden in beeld te brengen
 - Wat met XXX? Doet dat ertoe?
- Probes om het gesprek te heroriënteren
 - Hoe relateert deze kwestie aan het topic waarmee we gestart zijn?
- Probes om inzicht te krijgen in emoties?
 - Welke aspect lokte zo een sterke emotie uit?

Inachtneming

- Lichaamshouding van de respondenten observeren
- Notities nemen tijdens interview
- Notities verder uitwerken meteen na het interview (thick and rich description)

Bijlage 2b: Interviewleidraad Begunstigden

INTERVIEWLEIDRAAD: Begunstigden

Introductie

Informed consent: Zoals eerder gecommuniceerd via e-mail, zal het interview geanonimiseerd worden. Tevens worden, met goedkeuring van u, geluidsopnames gemaakt om de gegevens nauwkeurig te verwerken.

Mijn naam is Rens, en ik zal dit onderzoek uitvoeren met als doel een dieper inzicht te verkrijgen in hoe de duurzame uitstraling van Too Good To Go (TGTG) de betrokkenheid van gebruikers beïnvloedt.

Met uw bijdragen wil ik beoordelen hoe TGTG op consistente wijze haar duurzame waarden integreert in diverse contactmomenten tussen gebruikers en het merk om geloofwaardigheid en authenticiteit te waarborgen. Daarnaast zal ik onderzoeken hoe TGTG gebruikers actief betreft bij haar strijd tegen voedselverspilling, en welke rol de mobiele app hierbij speelt.

Openingsvraag: Hoe frequent maakt u gebruik van TGTG? Waarom bent u een gebruiker? Beschouwt u TGTG als een duurzaam bedrijf, waarom wel/niet? Welke elementen dragen bij tot deze waarneming?

Deelvraag 5: Klantbetrokkenheid voor “slimme” sociale dienstenbedrijven

In de eerste vragenronde zal de betrokkenheid van gebruikers worden nagegaan:

1 Klantbetrokkenheid

- 4) Introductievraag klantbetrokkenheid: TGTG organiseert ieder jaar een ‘zero food waste week’ waarbij gebruikers worden uitgedaagd om een week lang geen maaltijden te verspillen. Ben je bekend met deze uitdaging van TGTG, en zou je hier in de toekomst aan deelnemen, waarom wel/niet?
- 5) Hoe maakt u voornamelijk gebruik van de mobiele app van TGTG?
 - a) Hoe zoek je naar verrassingspakketten in de buurt?
 - b) Zou je de mobiele app aanbevelen aan kennissen, vrienden en familie?
 - c) Heb je ook contactpunten met TGTG buiten de mobiele app, en welke?
- 6) Wat betekent de bestrijding van voedselverspilling voor u, en hoe heeft TGTG hierin geholpen?
 - a) Hoe tracht je bewuster om te gaan met het verminderen van voedselverspilling, en hoe draagt TGTG hieraan bij? (cognitieve betrokkenheid)
 - b) Hoe investeer je tijd, energie en inspanningen in de strijd tegen voedselverspilling, en hoe draagt TGTG hieraan bij? (gedragmatige betrokkenheid)
 - c) Welke emoties komen bij uzelf naar boven jegens voedselverspilling en de impact die TGTG hierop heeft? (emotionele betrokkenheid)

Deelvraag 4: Duurzame uitstraling voor sociale dienstenbedrijven

In deze tweede vragenronde wordt onderzocht hoe TGTG haar duurzame waarden en visie effectief integreert in strategische acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen:

2 Acties

TGTG heeft de afgelopen jaren naast haar kernactiviteit verschillende initiatieven ontplooid die haar missie ondersteunen. Enkele opvallende initiatieven, te vinden in duurzaamheidsrapporten, omvatten:

- het programma 'Mijn anti-afval school' waarin TGTG nauw samenwerkt met secundaire scholen in Frankrijk om kinderen bewust te maken rond voedselverspilling;
- kookboeken met unieke recepten die gemaakt kunnen worden van restjes uit de frigo;
- de introductie van het 'Kijk, ruik, proef – voor je verspilt' etiket op productverpakkingen (afbeelding tonen) om consumenten te stimuleren voedingsproducten niet weg te gooien wanneer deze nog eetbaar zijn;



Figuur 13: 'Kijk, ruik, proef - voor je verspilt' label

- en TGTG is zelfs betrokken bij politieke processen om antivoedselverspilling-strategieën te ontwikkelen.

1) Was u al eerder bekend met één van deze initiatieven?

- a) Ja: Hoe hebben deze initiatieven uw perspectief op de duurzaamheidspraktijken van TGTG beïnvloedt?
- b) Nee: Hoe is uw perspectief op de duurzaamheidspraktijken van TGTG veranderd na kennis te hebben genomen van deze initiatieven?

3 Communicatie

- 1) Hoe ervaart u de communicatie van TGTG?
- 2) Brengt TGTG, volgens uw beoordeling, op een consistente en geloofwaardige wijze haar duurzame impact naar voren in haar communicatie, en waarom wel/niet?

4 Gedrag medewerkers & partners

- 1) Heeft u al eens in rechtstreeks contact gestaan met een medewerker van TGTG, en hoe zou u de ervaring beoordelen op het gebied van duurzaamheid?
- 2) Hoe ervaart u het ophalen van de verrassingspakketten en het directe contact met medewerkers van TGTG-partners, zoals bakkers en supermarkten, in termen van duurzaamheid?

5 Dienstomgeving & slimme technologieën

- 1) hoe ervaart u de slimme app van TGTG? Waarom?
 - a) Welke elementen van de app vind u goed/niet goed? Waarom?
- 2) Hoe beïnvloedt informatie over duurzaamheid bij TGTG die te vinden is op de mobiele app, uw perspectief op de duurzaamheidspraktijken van TGTG? (cognitieve cues)
 - a) Bv: Het B-Corp Certificaat dat ze hebben behaald voor hun positieve maatschappelijke impact. Het B-Corp certificaat wordt uitgereikt aan bedrijven die voldoen aan strenge normen op het gebied van sociale en milieu-impact, transparantie en verantwoordelijk bestuur.
 - b) Bv: Too Good To Go gebruikt infographics om hun impact op de planeet, samenleving en economie te communiceren, en om bewustzijn te creëren, bijvoorbeeld over het feit dat 1/3 van het voedsel verspild wordt.
- 3) Hoe beïnvloedt de lay-out van de mobiele app uw perspectief op de duurzaamheidspraktijken van TGTG? (sensorische cues)
 - a) Bv: Groene kleuren
- 4) In welke mate ervaart u een gepersonaliseerde gebruikerservaring, afgestemd op uw persoonlijke behoeften, bij het gebruik van de mobiele app van TGTG, en waarom?
 - a) Op de mobiele app kunt u een overzicht terugvinden van uw impact (bespaard geld, aantal geredde verrassingspakketten en vermeden CO₂ emissies). Ook kunt u op de mobiele app een blog terugvinden met weetjes, tips en tricks om voedselverspilling te vermijden. Hoe beïnvloeden zulke kenmerken van de mobiele app uw duurzaam gedrag?
 - b) TGTG presenteert verrassingspakketten op basis van uw favorietenlijst en locatie, met als doel de meest relevante opties te tonen. Op welke manier beïnvloedt deze functie jouw bereidheid om verrassingspakketten te redden?

Afsluiting

Hartelijk dank, voor uw waardevolle inzichten en tijd. Uw bijdrage zal zeker een waardevolle toevoeging zijn aan mijn masterthesis. Zijn er nog vragen langs uw kant? Indien gewenst zal ik de resultaten terugkoppelen na voltooiing van de masterproef. Vindt u het ook goed als ik u benader met een mogelijke follow-up e-mail, mocht er iets onduidelijk zijn of als er nog onbeantwoorde vragen zijn? Nogmaals bedankt en nog een fijne dag/avond toegewenst.

Probing vragen

- Waarom zegt u dat?
 - Kan u me iets vertellen over een moment waarop u...?
 - Is er een specifiek incident dat u...?
 - Kan u mij vertellen wat gebeurd is vanaf het begin?
 - Hoe begon dat?
 - Kan u daar dieper op ingaan?
 - Wat gebeurde er vervolgens?
 - Waar dacht u toen aan?
 - Welk gevoel had u daarbij?
-
- Neutrale bevestiging
 - Herhalen in vraagvorm om zeker te zijn dat je alles goed begrepen hebt
 - Meer details vragen
 - Vragen om schijnbare contradicties te duiden
 - Vragen om een mening
 - Verduidelijkende vragen bij een specifiek begrip/gegeven
 - Lijst van dingen vragen die de geïnterviewde associeert met een begrip/gegeven
 - Concrete anekdotes vragen
-
- Verduidelijkende probes
 - Kan u verduidelijken wat u bedoelt?
 - Probes om meer details te krijgen
 - Kan u mij een voorbeeld geven?
 - Probes om gevoelens, gedachten of rationale te kennen
 - Waarom is dat belangrijk voor u?
 - Probes om inzicht te krijgen in variatie
 - Is uw aanpak doorheen de tijd geëvolueerd?
 - Probes om ideeën te testen
 - Veronderstel XXX. Hoe zou u hierop reageren?
 - Probe om alle mogelijke invloeden in beeld te brengen
 - Wat met XXX? Doet dat ertoe?
 - Probes om het gesprek te heroriënteren
 - Hoe relateert deze kwestie aan het topic waarmee we gestart zijn?
 - Probes om inzicht te krijgen in emoties?
 - Welke aspect lokte zo een sterke emotie uit?

Inachtneming

- Lichaamshouding van de respondenten observeren
- Notities nemen tijdens interview
- Notities verder uitwerken meteen na het interview (thick and rich description)

Bijlage 3: Uitgestuurde e-mail Too Good To Go

Beste X

Ik hoop dat deze e-mail u goed bereikt. Mijn naam is Rens, masterstudent Marketing aan de Universiteit van Hasselt. Als aanvulling op mijn studie in marketing heb ik een master in duurzame innovatie afgerond aan de Kedge Business School in Bordeaux. De doeltreffende aanpak van voedselverspilling door Too Good To Go, met een innovatief businessmodel, heeft mijn interesse gewekt. Daarom is een casestudie van Too Good To Go het onderwerp van mijn huidige masterthesis, onder begeleiding van Prof. dr. Bieke Henkens aan de UHasselt. In mijn thesis zal ik onderzoeken hoe jullie duurzame uitstraling in merkcontactpunten de betrokkenheid van klanten beïnvloedt.

Bijgevoegd vindt u mijn onderzoeksvoorstel. Graag zou ik een interview inplannen met een medewerker van Too Good To Go in regio Vlaanderen, bij voorkeur tussen midden februari en midden maart. Als u openstaat voor een interview, hoor ik graag welke datum voor u past.

De resultaten van mijn thesis zullen inzichten bieden in wat (potentiële) gebruikers aanzetten om meer betrokken te zijn bij jullie bedrijf. Ik ben ervan overtuigd dat mijn onderzoek waardevolle inzichten kan opleveren voor Too Good To Go, en zal deze inzichten dan ook graag met u delen via e-mail.

Met vriendelijke groeten

Rens Vlekken – Masterstudent Marketing

Bijlage:

Onderzoeksvoorstel

ONDERZOEKSCONTEXT

De urgente maatschappelijke en ecologische problemen waarmee we worden geconfronteerd vragen naar sociale missie-gedreven dienstenbedrijven, die opereren vanuit een duidelijk gedefinieerd en centraal doel dat verder reikt dan louter winstbejag¹. Sociale dienstverlenende bedrijven bieden innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen, strevend naar duurzame verandering en verbetering van de samenleving². Porter & Kramer identificeren bedrijven die deze kwesties in hun bedrijfsmodellen aanpakken als de meest krachtige aanjagers van verandering vanwege hun middelen voor schaalbare oplossingen¹. Om te voldoen aan de steeds dynamischer wordende behoeften en wensen van begunstigden kunnen sociale dienstenbedrijven aanzienlijke resources investeren aan het vergroten van de slimheid van hun servicesystemen³. Too Good To Go heeft bijvoorbeeld een slimme applicatie ontwikkeld die voedseloverschotten koppelt aan begunstigden om de maatschappelijke problematiek rond voedselverspilling tegen te gaan.

Transformatieve waarde, gericht op maatschappelijke en milieugerichte verbetering, is verankerd in het organisatorisch DNA van sociale dienstenbedrijven, waardoor hun inzet authentiek overkomt⁴.

Om authenticiteit te behouden, moeten deze bedrijven klantbetrokkenheid bevorderen door vrijwillige investering in merkinteracties te stimuleren⁴. Het effectief en consistent integreren van transformatieve waarden over verschillende merkcontactpunten, zoals acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen, is cruciaal voor het creëren van gunstige duurzame merkassociaties⁴. Maar een transformatieve waardepositionering is een tweesnijdend zwaard. Als begunstigden een groene claim als incongruent met andere observaties waarnemen, kan dit averechts werken en schade toebrengen aan het imago van het merk⁴.

ONDERZOEKSKLOOF & BIJDRAGE

Het onderzoek heeft als doel te onderzoeken hoe sociale dienstverlenende bedrijven hun kernwaarden effectief integreren in merkcontactpunten. Voor dit onderzoek wordt idealiter de casestudie van Too Good To Go gebruikt, aangezien het bedrijf sinds de oprichting een consistente duurzame uitstraling heeft behouden. Too Good To Go streeft ernaar om haar interne transformatieve waarden te integreren over verschillende merkcontactpunten, zoals blijkt uit een programma dat gratis downloadbare tools aanbiedt om kinderen te onderwijzen over voedselverspilling⁵. Het onderzoek vult het werk van Leroi-Werelds & Matthes (2022) aan door praktische inzichten te bieden in hoe een dienstverlenend bedrijf, zoals Too Good To Go, omgaat met de besproken elementen. Daarnaast verkent het de onderlinge verbanden tussen elementen zoals organisatorisch DNA, merkcontactpunten en klantbetrokkenheid die besproken worden in het onderzoek van Leroi-Werelds & Matthes (2022). De onderzoeksvraag kan als volgt worden geformuleerd:

Hoe doeltreffend integreert en communiceert Too Good To Go haar kernwaarden via diverse merkcontactpunten, gebruikmakend van slimme technologieën, om betrokkenheid van klanten te bevorderen?

ONDERZOEKSOPZET & BEPERKINGEN

Ik zou graag voor de casestudie van Too Good To Go inzichten krijgen in de integratie van transformatieve waarden en klantbetrokkenheid. Ik zal merkcontactpunten analyseren, zoals acties, communicatie, werknemersgedrag en dienstomgevingen. Diepte-interviews met werknemers bieden gedetailleerde inzichten vanuit een intern perspectief. Verder zal ik ook klantinteracties en sentimenten verkennen via diepte-interviews bij externe belanghebbenden, specifiek de begunstigden. Deze kwalitatieve gegevens zullen een allesomvattend begrip opleveren van de impact van transformatieve waarden op klantbetrokkenheid.

De dataverzameling zal idealiter plaatsvinden van februari 2024 tot en met maart 2024. De resultaten kunnen gedeeld worden met externen vanaf 5 juni 2024. Ik benadruk de noodzaak van toekomstig kwantitatief onderzoek om de verkregen inzichten te kwantificeren. De focus op Too Good To Go benadrukt de noodzaak van vervolgonderzoek om resultaten te valideren over een breder spectrum van sociale dienstenbedrijven.

RELEVANTIE VAN BEVINDINGEN

Dit onderzoeksontwerp draagt bij aan de bestaande literatuur door een allesomvattend begrip te bieden van hoe Too Good To Go strategisch transformatieve waarden integreert in de

merkcontactpunten om consistentie te handhaven, wat volgens Leroi-Werelds & Matthes (2022) belangrijk is om schade aan het merkimago te vermijden. Het onderzoek biedt ook praktische inzichten voor bedrijven die streven naar het bevorderen van langdurige klantbetrokkenheid in de context van de integratie van transformatieve waarden.

¹Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. 89(1-2), 62.

²Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Rather, R. A., Lombardi, R., & Secundo, G. (2021). How a mobile app can become a catalyst for sustainable social business: The case of Too Good To Go. *Technological forecasting & social change*, 171, 120962. doi:10.1016/j.techfore.2021.120962

³Henkens, B., Verleye, K., Larivière, B., & Perks, H. (2023). Pathways to Service System Smartness for Firms. *Journal of service research : JSR*, 26(4), 521-541. doi:10.1177/10946705221132583

⁴Leroi-Werelds, S., & Matthes, J. (2022). Transformative value positioning for service brands: key principles and challenges. *International journal of service industry management*, 33(4/5), 552-564. doi:10.1108/JOSM-11-2021-0419

⁵Impact Report. (2023). Retrieved from https://tgtg-mkt-cms-prod.s3.eu-west-1.amazonaws.com/40179/ImpactReport2022_ENG.pdf