

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Titel: 'Customer Value': bepaling en meting van het concept

Richting: 3de jaar handelsingenieur - major marketing

Jaar: 2008

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

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

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

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

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

Ik ga akkoord,

LEROI-WERELDS, Sara

Datum: 5.11.2008

Customer Value': bepaling en meting van het concept

Sara Leroi-Werelds

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Bij deze wil ik graag een woord van dank richten aan diegenen die me hebben bijgestaan bij de totstandkoming van deze thesis. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn promotor, Prof. Dr. G. Swinnen voor zijn deskundig advies, zijn begeleiding en zijn vertrouwen.

Verder wil ik ook de studenten die mijn vragenlijst hebben ingevuld en doorgestuurd, bedanken voor hun tijd en moeite. Zonder hen kon mijn praktijkonderzoek niet slagen. Hetzelfde geldt voor de Heer Leo Schreurs, medewerker bij Snap Benelux. Hij vormde een belangrijke bron van advies bij het aanmaken van de vragenlijst in het programma Snap. Tevens een dankwoordje voor de Heer Lambrechts en Mevrouw Hermans voor hun bereidwillige medewerking bij het verspreiden van de vragenlijsten.

Tot slot zou ik mijn ouders, mijn broer en mijn vriend willen bedanken voor hun steun en hulp gedurende het verloop van mijn studies en in het bijzonder bij de totstandkoming van dit werk.

We hopen dat u tijdens het lezen van deze eindverhandeling evenveel voldoening zal hebben als wij tijdens het schrijven ervan.

Sara Leroi-Werelds

Tongeren, mei 2008

Samenvatting

Deze eindverhandeling is een onderzoek naar het concept en de meting van 'customer value', dit is de waarde die een bedrijf aan de klant levert.

Vandaag de dag hebben klanten een enorm grote keuze aan producten, merken, leveranciers en prijzen. Bovendien worden klanten steeds veeleisender, neemt de globale concurrentie toe en groeit de economie traag. Het is dan ook van groot belang dat bedrijven een concurrentievoordeel behalen en superieure waarde leveren aan hun klanten in vergelijking met de concurrentie. Heel wat bedrijven beweren wel dat ze superieure waarde leveren, maar er zijn er slechts weinigen die de kennis en capaciteiten bezitten om deze waarde ook werkelijk te meten.

De centrale onderzoeksvraag in deze eindverhandeling luidt dan ook als volgt:

"Hoe kunnen bedrijven de waarde die ze aan hun klanten leveren, meten?"

We proberen een antwoord te geven op deze onderzoeksvraag aan de hand van twee luiken, zijnde een literatuurstudie en een praktijkonderzoek.

Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt ingegaan op **de trend** die heeft plaatsgevonden **van 'conformance quality', over tevredenheid en loyaliteit naar klantwaarde**. Vroeger maakte men gebruik van 'conformance quality' om aan de wensen van de klant tegemoet te komen. Dit betekent dat bedrijven een standaard voorop stelden waaraan het product of de dienst moest voldoen. Bedrijven begonnen echter in te zien dat dit onvoldoende was en dat de klanten tevreden moeten worden gesteld. Daarom kozen meer en meer bedrijven ervoor om de tevredenheid van hun klanten te meten. Na verloop van tijd bleek deze maatstaf ook onvoldoende te zijn, vermits bedrijven niet konden verklaren waarom tevreden klanten toch

voor de concurrentie kiezen. Daarom kozen bedrijven ervoor om het verband tussen tevredenheid en loyaliteit verder te onderzoeken. Sommige bedrijven beginnen echter dieper te zoeken en vragen zich af of een loyale klant zal blijven als de concurrentie betere waarde levert. Waalewijn (2004:2) stelt zich de vraag: "Waarom zou iemand blijven als een ander betere voordelen levert (product, service, relatie) voor dezelfde of een betere prijs?"

Vervolgens worden de verschillende **definities van 'customer value'** toegelicht. Beginnen doen we met de studie van Woodall (2003). Hij concludeert na uitgebreid literair onderzoek dat er sprake is van vijf verschillende benaderingen wat betreft waarde voor de klant, namelijk nettowaarde, marketingwaarde, afgeleide waarde, verkoopswaarde en rationele waarde. Vervolgens worden een aantal definities van 'customer value' besproken en gekaderd in deze studie van Woodall. De definitie die de rode draad zal vormen in de praktijkstudie is deze van Gale (1994). Hij beschrijft klantwaarde als het verschil tussen de waargenomen voordelen en de relatieve prijs van het product.

Daarna gaan we dieper in op **de meting van 'customer value'**. We bespreken achtereenvolgens de 'customer value analyse' van Gale (1994), het 'customer value framework' van Holbrook (1996) en de 'customer value hierarchy' van Woodruff (1997). Dit zijn drie verschillende modellen om customer value te meten. Gale gebruikt een zeer wiskundige en utilitaristische benadering om dit concept te meten. Holbrook en Woodruff hebben een eerder psychologisch perspectief voor wat betreft customer value.

Vervolgens bespreken we **het leveren van waarde aan de klant**. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de waardepositionering en de waardeketen van Porter aan bod. De waardeketen is volgens Porter "het belangrijkste instrument waarmee bedrijven manieren kunnen vinden om meer waarde voor hun klanten te genereren" (Kotler et al., 2003: 407).

Ten slotte bespreken we in de literatuurstudie de **link tussen klantentevredenheid, -loyaliteit en -waarde**. De begrippen tevredenheid en loyaliteit worden eerst toegelicht om

vervolgens de link tussen beiden aan te geven. Ten slotte wordt ook klantwaarde hierbij betrokken om zo tot een model te komen waarin de relaties tussen deze drie begrippen wordt weergegeven.

Praktijkonderzoek

Nadat we een theoretisch kader hebben geschetst omtrent het begrip 'customer value', breekt het moment aan om dit in de praktijk te zetten. In de literatuurstudie worden drie meetmodellen voorgesteld en we kiezen ervoor om de '**customer value analyse**' van **Bradley Gale** (1994), toe te passen in de praktijk, meer specifiek op Kinopolis Hasselt.

Alvorens over te gaan tot het werkelijke onderzoek wordt er een inleiding gegeven tot de **bioscoopsector**. Bovendien wordt er ook een licht geworpen op de Kinopolisgroep en Kinopolis Hasselt. Daarna wordt er ingegaan op het onderzoek, met name op het toegepast model en het survey-onderzoek. We hebben ervoor gekozen om één van de belangrijkste doelgroepen van de bioscoop te ondervragen, namelijk de **studenten**.

Vervolgens analyseren we de resultaten van de enquêtes. Ten eerste bekijken we de **belangrijkheid** van de diverse waardefactoren. Hieruit blijkt dat vooral het aanbod van films als belangrijk wordt ervaren, alsook de prijs van de tickets. Ten tweede gaan we in op de **beoordeling** van de respondenten van de verschillende bioscopen, zowel in het algemeen als wat betreft de waardefactoren. Hieruit blijkt dat Kinopolis Hasselt het niet bijzonder goed doet. Ten derde gaan we over tot het doel van de praktijkstudie, namelijk de **berekening van de waarde** die Kinopolis Hasselt aan haar klanten levert. Deze waarde wordt bekomen door de waargenomen kosten af te trekken van de waargenomen voordelen. Het resultaat is een waarde van -54,71. Dit betekent dat Kinopolis Hasselt relatief te veel kost voor de voordelen die ze aanbiedt. Ten vierde wordt een '**importance-performance map**' opgesteld om na te gaan waar de prioriteiten voor verbetering liggen en ten vijfde wordt er verder ingegaan op de **ticketprijzen** van de Limburgse bioscopen.

Ten slotte bieden we nog een aantal **praktische conclusies en aanbevelingen** voor Kinopolis Hasselt. Dit doen we aan de hand van een SWOT-analyse. Uit deze SWOT-analyse blijkt dat er nog heel wat werk aan de winkel is voor Kinopolis Hasselt, voornamelijk wat betreft de prijzen, de properheid en het personeel. Daarnaast wijzen we erop dat het innovatieve karakter van deze bioscoop in de loop der jaren de waarde die ze levert aan haar klanten kan doen toenemen. Verder worden in deze conclusie enkele **beperkingen** van het onderzoek vermeld.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	ii
Literatuurstudie	ii
Praktijkonderzoek	iv
Inhoudsopgave	vi
Lijst van figuren.....	viii
Lijst van tabellen	ix
Hoofdstuk I: Probleemstelling.....	1
Hoofdstuk II: De trends in tevredenheid, loyaliteit en waarde.....	3
Hoofdstuk III: De betekenis van het concept 'waarde voor de klant'.....	6
3.1 Verschillende benaderingen volgens Woodall	6
3.2 Nettowaarde voor de klant volgens Kotler	9
3.3 Rationele nettowaarde voor de klant volgens Gale.....	9
3.4 Afgeleide waarde voor de klant volgens Holbrook.....	9
3.5 Afgeleide marketingwaarde voor de klant volgens Woodruff	10
3.6 Het concept 'Perceived Value' door Zeithaml.....	14
Hoofdstuk IV: De meting van waarde voor de klant.....	15
4.1 'Customer value analyse'	15
4.1.1 Waargenomen kwaliteit profiel	15
4.1.2 Waargenomen prijs profiel.....	18
4.1.3 'Value map'	19
4.1.4 Grafische voorstelling.....	21
4.2 'Customer value framework'	23
4.3 'Customer value hiërarchie'	28
Hoofdstuk V: Het leveren van waarde voor de klant	30
5.1 Waardepositionering.....	30
5.2 De waardeketen.....	33
Hoofdstuk VI: De link tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit	38

6.1	Klantentevredenheid en –loyaliteit.....	38
6.2	Klantwaarde en klantentevredenheid	41
6.3	Klantwaarde en klantenloyaliteit	43
6.4	De link tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit	44
Hoofdstuk VII: Praktijkonderzoek bij Kinopolis Hasselt.....		46
7.1	De bioscoopsector	46
7.1.1	De relevante productmarkt	46
7.1.2	De relevante geografische markt	47
7.1.3	De doelgroep	47
7.1.4	De bioscoopsector in België	48
7.1.5	De bioscoopsector in Limburg	48
7.2	Kinopolis	49
7.2.1	Kinopolis Group.....	49
7.2.2	Kinopolis Hasselt	50
7.3	Verantwoording van de aanpak bij de meting van klantwaarde	50
7.3.1	Toegepast model.....	50
7.3.2	Verantwoording survey-onderzoek.....	53
7.4	Resultaten van de meting van klantwaarde bij Kinopolis Hasselt	54
7.4.1	Wat is het belang van elke waardefactor?.....	54
7.4.2	Hoe beoordelen de respondenten de verschillende bioscoopcomplexen?	59
7.4.3	Wat is de waarde die Kinopolis Hasselt levert aan haar klanten?.....	68
7.4.4	Op welke waardefactoren dient Kinopolis Hasselt zich te concentreren in de toekomst?	76
7.4.5	De ticketprijzen in de Limburgse bioscopen.....	83
Hoofdstuk VIII: Algemene besluiten		86
8.1.	Praktische conclusies en aanbevelingen voor Kinopolis Hasselt.....	86
8.2.	Beperkingen van het onderzoek	92
Lijst van geraadpleegde werken.....		93

Bijlagen	1
Bijlage 1: Indirecte meting van de belangrijkheid van attributen	1
Bijlage 2: Checklist Mystery Shopping Kinopolis	4
Bijlage 3: Vragenlijst	9
Bijlage 4: Indirecte meting van de belangrijkheid van de waarde-factoren in de Limburgse bioscoopsector	16
Bijlage 5: Tabellen hypothesetesten	18
Bijlage 6: MDPREF.....	27
Bijlage 7: Klantwaarde van concurrenten	35

Lijst van figuren

Figuur 1: 'Trends in customer satisfaction, loyalty and value'	3
Figuur 2: 'Benefits and sacrifices' – diagram.....	7
Figuur 3: Tijdsperspectieven betreffende waarde voor de klant.....	8
Figuur 4: Nettowaarde voor de klant	9
Figuur 5: 'Customer value hierarchy model'	11
Figuur 6: Contextueel model van culturele invloed op 'the customer value hierarchy'	12
Figuur 7: Waargenomen kwaliteit profiel.....	17
Figuur 8: 'Customer value map'	19
Figuur 9: 'Customer value' = 'perceived benefits' – 'perceived costs'	23
Figuur 10: Waardepositioneringsmogelijkheden	30
Figuur 11: 'Value chain' of waardeketen	33
Figuur 12: 'Value system'.....	36
Figuur 13: 'Expectancy-disconfirmation model'	38
Figuur 14: 'The customer loyalty ladder'	40
Figuur 15: De loyaliteitsgerichte groeicyclus.....	43
Figuur 16: Interacties waarde, tevredenheid en loyaliteit	45
Figuur 17: Kaart bioscopen in Limburg	49
Figuur 18: Model Bradley Gale toegepast op Kinopolis Hasselt	52

Figuur 19: Belangrijkheid van de vier klassen van waardefactoren	55
Figuur 20: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse aanbod	56
Figuur 21: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse dienstverlening	56
Figuur 22: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse zalen	57
Figuur 23: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse infrastructuur	58
Figuur 24: Belangrijkheid van de waardefactoren betreffende de prijs	59
Figuur 25: Algemene beoordeling bioscopen.....	60
Figuur 26: 'Attribute chart' Limburgse bioscopen betreffende kwaliteit.....	62
Figuur 27: 'Attribute chart' Limburgse bioscopen betreffende prijs	63
Figuur 28: 'Head to head chart' Kinopolis vs de concurrentie	65
Figuur 29: Perceptuele kaart Limburgse bioscopen.....	67
Figuur 30: 'Customer value' van Kinopolis Hasselt.....	74
Figuur 31: 'Value map' Limburgse bioscopen	75
Figuur 32: 'Importance-performance map'	77
Figuur 33: 'Importance-performance map' Kinopolis Hasselt.....	78
Figuur 34: 'Importance-Performance map' Kinopolis Hasselt zonder 'aanbod van films'.....	79
Figuur 35: 'Importance-relative performance map' Kinopolis Hasselt	81
Figuur 36: 'Importance-relative performance map' zonder 'het aanbod van films'	82

Lijst van tabellen

Tabel 1: Voorbeeld van Woodruff's 'customer value hierarchy'	13
Tabel 2: Het meten van waargenomen productvoordelen	21
Tabel 3: Het meten van waargenomen servicevoordelen.....	21
Tabel 4: Het meten van waargenomen merkvoordelen	22
Tabel 5: Het meten van totale waargenomen voordelen.....	22
Tabel 6: Het meten van totale waargenomen kosten	22
Tabel 7: Holbrooks typologie van 'customer value'	24
Tabel 8: Vereenvoudigde typologie van Holbrook	26
Tabel 9: Verschil tussen klantentevredenheid en klantwaarde.....	41

Tabel 10: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende het aanbod.....	69
Tabel 11: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de dienstverlening.....	70
Tabel 12: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de zalen.....	70
Tabel 13: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de infrastructuur.....	71
Tabel 14: Totale waargenomen kwaliteit ratio.....	71
Tabel 15: Waargenomen prijs profiel	72
Tabel 16: Ticketprijzen in Limburgse bioscopen	84
Tabel 17: Relatieve ticketprijzen Limburgse bioscopen.....	85
Tabel 18: SWOT-analyse Kinopolis Hasselt	86

Hoofdstuk I: Probleemstelling

Peter Drucker stelde reeds in de jaren vijftig dat er slechts één ondernemingsdoel is, namelijk: **“to create a customer”** (Peter Drucker, 1954:34). Dit is geen gemakkelijke opgave voor een bedrijf. De klant heeft vandaag de dag een ontzettend grote keuze aan producten en merken, maar ook aan leveranciers en prijzen. Het is dus essentieel dat een bedrijf een antwoord zoekt op de vraag: “Hoe komt een klant tot zijn keuze?” Het antwoord op deze vraag luidt volgens Kotler et al. (2003) dat de klant het marketingaanbod kiest dat hem de grootste waarde oplevert. Klanten streven dus naar maximale waarde.

Holbrook (1996) geeft aan dat we **marketing** kunnen zien als een proces dat leidt tot uitwisseling (‘exchange’). Indien we uitwisseling definiëren als een transactie tussen twee partijen waarbij elke partij iets van waarde geeft in ruil voor iets van grotere waarde, dan volgt hieruit dat ‘customer value’ hét fundament vormt van elke marketingactiviteit en bijgevolg de aandacht van elke marketeer zou moeten trekken.

Woodruff (1997) wijst er op dat door de steeds veeleisender wordende klanten, de toenemende globale concurrentie en de traag groeiende economie, bedrijven op zoek moeten gaan naar nieuwe manieren om een **competitief voordeel** te behalen. Vroeger werd vooral intern gezocht naar manieren voor verbetering, maar volgens Woodruff (1997) dienen bedrijven zich meer en meer extern te oriënteren naar hun klanten. Volgens hem is dan ook het leveren van een superieure waarde aan de klant een belangrijke bron van competitief voordeel.

In zijn studie ‘Conceptualising Value for the Customer’ spreekt Woodall (2003) niet over ‘customer value’, maar wel over ‘value for the customer’ om aan te geven dat het erom gaat dat **het bedrijf waarde levert aan en voor de klant**. Hij wil hiermee een duidelijk onderscheid maken met ‘customer lifetime value’, dat vaak wordt gebruikt om de waarde van een klant voor een bedrijf weer te geven. In het vervolg van deze thesis, zullen de termen klantwaarde, waarde voor de klant, ‘customer value’ en ‘value for the customer’ als synoniemen aanschouwd en gebruikt worden.

'Customer value' is vandaag de dag een belangrijk begrip geworden in de marketing en heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen. Hoewel heel wat bedrijven beweren dat ze superieure waarde aan hun klanten leveren, zijn er opmerkelijk weinig bedrijven die de kennis en capaciteiten bezitten om deze waarde te meten. (Anderson en Narus, 2004)

In functie van het hierboven aangehaald praktijkprobleem, kan de centrale onderzoeksvraag als volgt geformuleerd worden:

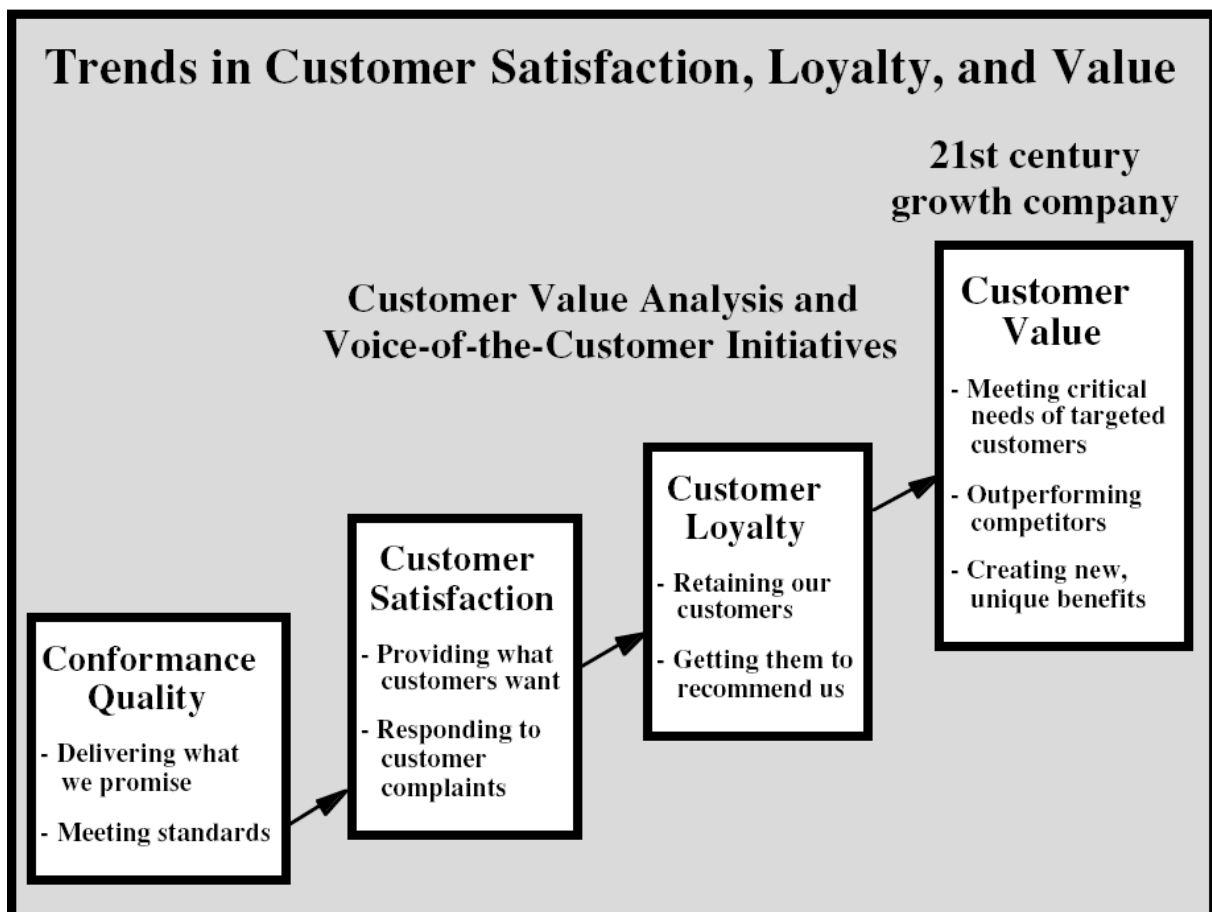
"Hoe kunnen bedrijven de waarde die ze aan hun klanten leveren, meten?"

Om een nauwkeurig antwoord te kunnen geven op bovenstaande vraag, zullen volgende deelvragen beantwoord worden:

1. Waarom klantwaarde in plaats van tevredenheid en loyaliteit?
2. Wat betekent klantwaarde?
3. Hoe kan klantwaarde gemeten worden?
4. Hoe kan een bedrijf klantwaarde leveren?
5. Wat is de link met klantentevredenheid en -loyaliteit?

Hoofdstuk II: De trends in tevredenheid, loyaliteit en waarde

Vanaf de jaren 80 is er een trend zichtbaar in de marketing, waarbij bedrijven meer focussen op data- en klantgebaseerde beslissingen dan op beslissingen die van bovenaf worden opgelegd. Toonaangevende bedrijven zoeken steeds vaker manieren om tevredenheid, loyaliteit en waarde te meten (Gale, 2000; Waalewijn, 2004). De trends in klantentevredenheid, -loyaliteit en -waarde worden weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 1: 'Trends in customer satisfaction, loyalty and value' (Bron: Gale, 2000, p.1)

Om aan de wensen van de klant tegemoet te komen, maakte men gebruik van '**conformance quality**'. Dit betekent dat bedrijven ervoor zorgden dat men daadwerkelijk leverde wat men beloofd had. Bedrijven stelden een standaard voorop waaraan het product of de dienst moest voldoen. (Gale, 2000; Waalewijn, 2004)

'Conformance quality' wordt onder meer geverifieerd door procedures van statistische procescontrole. Vooral door de invoering van systemen van integrale kwaliteitszorg in bedrijven – in de loop van de tachtiger jaren van de vorige eeuw - werd hieraan meer aandacht besteed. PIMS-studies hebben uitgewezen dat zulke vormen van 'interne' kwaliteitszorg tot kostendalingen leiden, doordat er bijvoorbeeld minder uitval of terugzendingen zijn (Marr en Crosby, 1993).

Meer en meer bedrijven begonnen echter in te zien dat klanten voor de inkomsten zorgen, die – hopelijk – de kosten dekken. Daarom kiezen deze bedrijven – in de loop van de jaren negentig - ervoor om de tevredenheid van hun klanten te meten. De meeste bedrijven beginnen met een globale maatstaf voor '**customer satisfaction**' (een zogenaamde 'baseline'). Vervolgens analyseren ze jaarlijks de verbeteringen ten opzichte van deze 'baseline'. Dit doet men meestal door een jaarlijkse enquête bij de klanten uit te voeren. Aan elke klant wordt gevraagd een score (bijvoorbeeld op een vijfpuntenschaal) te geven wat betreft de mate van tevredenheid op verschillende aspecten van het product of de dienst. Vervolgens wordt het aantal respondenten in de hoogste categorieën, namelijk 'tevreden' en 'zeer tevreden', bekeken. (Gale, 2000; Waalewijn, 2004)

Deze manier van meten kan de eerste jaren veel inzicht verschaffen. Bedrijven proberen zoveel mogelijk klanten in de twee hoogste categorieën te krijgen en ze ondernemen hiervoor allerlei acties om de klantentevredenheid te verbeteren. Na verloop van tijd zal deze meting echter aan inzicht verliezen, omdat eenmaal een klant in de hoogste categorie zit, niet kan worden aangetoond waarom deze klant toch voor de concurrent kiest. (Gale, 2000; Waalewijn, 2004)

Nadat bedrijven tot de vaststelling komen dat het nut van tevredenheidsonderzoek wegebt, gaan ze op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Bedrijven gaan op zoek naar een verband tussen klantentevredenheid en -**loyaliteit**. Loyaliteit wordt hierbij gemeten door te vragen naar 'de bereidheid tot herhalingsaankoop' en 'de bereidheid tot aanbeveling'. Vanzelfsprekend komt men tot de bevinding dat respondenten met een hoge klantentevredenheidsscore meer geneigd

zijn om een goed of dienst opnieuw te kopen of aan een ander aan te bevelen. (Gale, 2000; Waalewijn, 2004)

Sommige bedrijven beginnen echter reeds dieper te graven en vragen zich af of een tevreden klant loyaal zal zijn als de concurrent betere waarde levert. Waalewijn (2004: 2) stelt zich de vraag: "Waarom zou iemand blijven als een ander betere voordelen levert (product, service, relatie) voor dezelfde of een betere prijs?"

Gale (2000) en Waalewijn (2004) wijzen erop dat bedrijven met een hoge loyaliteitsscore beter scoren op aspecten waar de klant het meeste **waarde** aan hecht. Bedrijven moeten zich dus richten op variabelen waar de klant vooral waarde aan hecht bij zijn aankoopkeuze. In principe komt 'customer value' neer op een verbeterde vorm van 'customer satisfaction'-meting. Deze meting is verbeterd door de toevoeging van de vergelijking met de concurrent op basis van waardefactoren en prijs.

'Customer value' is een mogelijke benadering om de aankoopkeuze van de klanten te onderzoeken. Bedrijven moeten volgens Gale (2000) een antwoord zoeken op volgende drie vragen:

- Wat zijn de voornaamste aankoopfactoren wanneer een klant kiest tussen ons en onze concurrenten?
- Hoe beoordelen de klanten onze prestaties en die van de concurrenten op elk van deze factoren?
- Wat is het belang van elk van deze factoren van klantenwaarde?

Hoofdstuk III: De betekenis van het concept 'waarde voor de klant'

3.1 Verschillende benaderingen volgens Woodall

Woodall (2003) concludeert na uitgebreid literair onderzoek dat er sprake is van **vijf verschillende benaderingen** wat betreft waarde voor de klant ('value for the customer', afgekort VC), namelijk:

1. Nettowaarde voor de klant (Net VC)

Nettowaarde voor de klant is een utilitaristische visie op het concept klantwaarde. Dit betekent dat er wordt uitgegaan van een afweging tussen de voordelen ('benefits') en opofferingen ('sacrifices'). Door deze afweging te maken, kan de klant beslissen of het product voor hem de moeite waard is.

2. Marketingwaarde voor de klant (Marketing VC)

Marketingwaarde voor de klant is gebaseerd op de waargenomen productattributen. Deze visie ziet waarde enkel in de vorm van voordelen, maar opofferingen kunnen ook worden gebruikt wanneer deze positieve connotaties hebben, zoals bijvoorbeeld een lage kost, eenvoudige voorwaarden of zelfs een hoge prijs wanneer deze staat voor hoge kwaliteit of voor het unieke karakter van het product.

3. Afgeleide waarde voor de klant (Derived VC)

Afgeleide waarde voor de klant wijst op de 'use/experience outcomes'. Dit betekent dat klantwaarde hier wordt gedefinieerd als de voordelen die worden afgeleid uit de consumptiegerelateerde ervaring.

4. Verkoopswaarde voor de klant (Sale VC)

Verkoopswaarde voor de klant betekent dat waarde gecreëerd wordt door een lage relatieve prijs binnen een concurrentieomgeving. Een lagere prijs betekent dat de

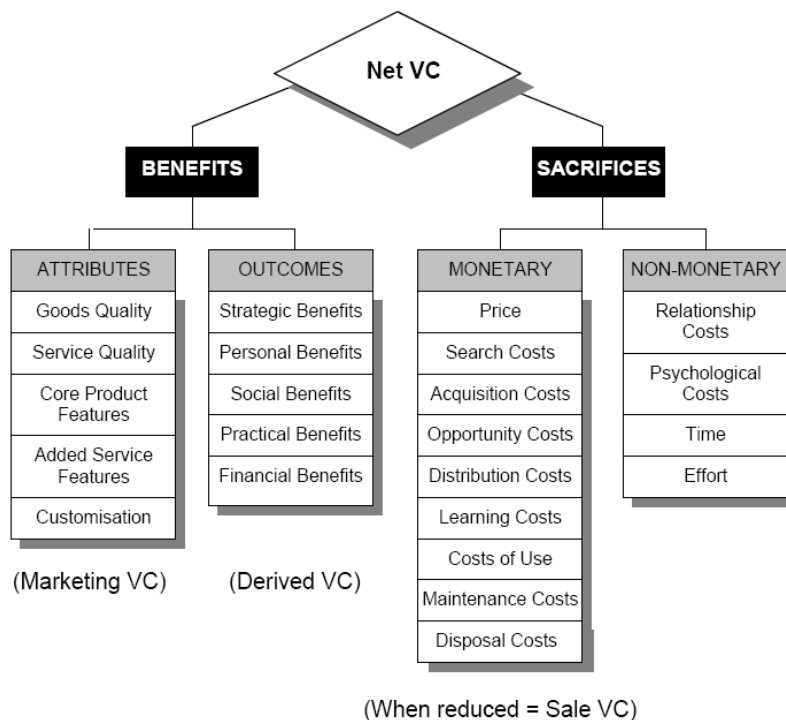
opoffering gereduceerd wordt. In deze zienswijze wordt de beste waarde gecreëerd door het laagst geprijsde alternatief.

5. Rationele waarde voor de klant (Rational VC)

Rationele waarde voor de klant is, net zoals nettowaarde, een utilitaristische visie. Volgens deze visie begint de klant met een prijsbenchmark. Dit kan een min of meer objectieve waarneming zijn van een aanvaardbare prijs en/of de marktprijs en/of een maximumprijs. Afhankelijk van de waargenomen voordelen of attributen van het product, berekent de klant wat een faire prijs zou zijn in relatie tot deze benchmark. De waarde voor de klant is dan het verschil tussen de faire prijs en de benchmark, uitgedrukt in een relevante eenheid. Deze visie is vooral bruikbaar om vergelijkingen met de concurrentie uit te voeren.

Een opmerking die Woodall (2003) bij deze benaderingen maakt, is dat 'Derived VC', 'Marketing VC' en 'Sale VC', onder bepaalde omstandigheden, componenten kunnen zijn van 'Net VC'.

Figuur 2 maakt deze onderlinge relaties duidelijk.

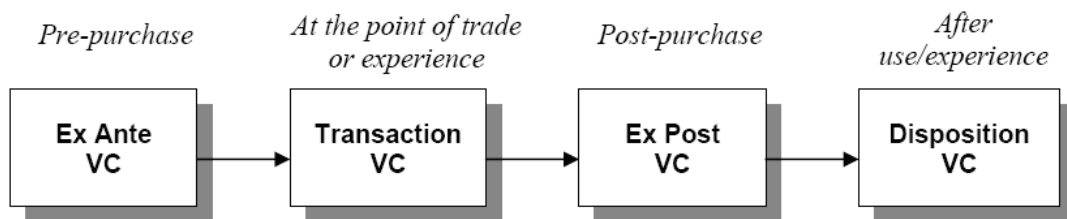


Figuur 2: 'Benefits and sacrifices' – diagram (Bron: Woodall, 2003, p.14)

Deze vijf benaderingen zijn bijgevolg niet totaal verschillend van elkaar en kunnen mekaar aanvullen. Zo kan men bijvoorbeeld de waargenomen productattributen ('Marketing VC') ook beschouwen als voordelen in de 'Net VC'. Het kan bijgevolg voorkomen dat bepaalde auteurs verschillende visies combineren.

Naast deze verschillende benaderingen, onderscheidt Woodall (2003) de volgende vier **verschillende tijdsperspectieven** betreffende waarde voor de klant:

- Ex-ante waarde voor de klant (vóór de aankoop)
- Transactiewaarde voor de klant (op het moment van de aankoop)
- Ex-post waarde voor de klant (na de aankoop, tijdens het gebruik, de consumptie)
- Dispositiewaarde voor de klant (na gebruik)



Figuur 3: Tijdsperspectieven betreffende waarde voor de klant (Bron: Woodall, 2003, p.10)

Woodall (2003: 21) probeert de hierboven vermelde benaderingen en tijdsvormen samen te brengen in de volgende definitie:

“Value for the customer (VC) is any demand-side, personal perception of advantage arising out of a customer’s association with an organisation’s offering, and can occur as reduction in sacrifice; presence of benefit (perceived as either attributes or outcomes); the resultant of any weighted combination of sacrifice and benefit (determined and expressed either rationally or intuitively); or an aggregation, over time, of any or all of these.”

In de volgende secties zullen benaderingen van verschillende auteurs worden beschouwd. Telkens zal worden verwezen naar de gebruikte zienswijze van Woodall (2003).

3.2 Nettowaarde voor de klant volgens Kotler

Kotler et al. (2003: 402) omschrijft de nettowaarde voor de klant als “het verschil tussen de totale waarde voor de klant en de totale kosten voor de klant van een marketingaanbieding”, met andere woorden **de winst voor de klant**.

	Totale waarde voor de klant	(Waardeaspecten product, service, personeel en imago)
Min	Totale kosten voor de klant	(Geld, tijd, energie en psychische kosten)
Gelijk aan	Nettowaarde voor de klant	(‘Winst’ voor de consument)

Figuur 4: Nettowaarde voor de klant (Bron: Kotler et al., 2003, p.402)

Onder de totale waarde voor de klant verstaat Kotler et al. (2003: 402) “het totaal van de waarde die de afnemer ontleent aan het totaal van het product, de diensten, het personeel en het imago van een marketingaanbieding”. De totale kosten voor de klant omschrijft Kotler als “de som van alle kosten – geld, tijd, energie, psychische kosten – die zijn verbonden met een marketingaanbod”.

3.3 Rationele nettowaarde voor de klant volgens Gale

Gale (1994: xiv) sluit zich aan bij deze benadering en omschrijft klantwaarde als “**Market-perceived quality adjusted for the relative price** of your product”. Met ‘market-perceived quality’ bedoelt hij “the customer’s opinion of your products (or services) compared to those of your competitors”. De meting van dit concept komt later in deze thesis aan bod.

3.4 Afgeleide waarde voor de klant volgens Holbrook

Holbrook (1996: 138) definieert waarde voor de klant als “an interactive relativistic preference experience”:

- **Interactive:** klantwaarde houdt een interactie in tussen een bepaald subject (een klant) en een bepaald object (een product). Deze interactie geeft aan dat waarde afhangt van de eigenschappen van een fysiek of mentaal object, maar niet kan voorkomen zonder de betrokkenheid van een subject die het product apprecieert.
- **Relativistic:** klantwaarde is vergelijkend tussen objecten, persoonlijk en situationeel. Het is vergelijkend vermits mensen waarde gebruiken om bepaalde objecten met elkaar te vergelijken. Waarde is persoonlijk, vermits iedereen anders is. Ten slotte is waarde ook situationeel, vermits de waarde die men aan een object toekent, afhankelijk kan zijn van de situatie of de context waarin men verkeert. Zo kan iemand veel waarde toekennen aan een warme thee in de winter, maar in de zomer een koude cola meer waarderen.
- **Preference:** waarde brengt een bepaald oordeel met zich mee waarbij de consument de verschillende objecten evalueert en voorkeuren ontwikkelt.
- **Experience:** klantwaarde vindt niet plaats op het moment van de aankoop, maar eerder op het moment van de consumptie-ervaring (ex-post VC bij Woodall).

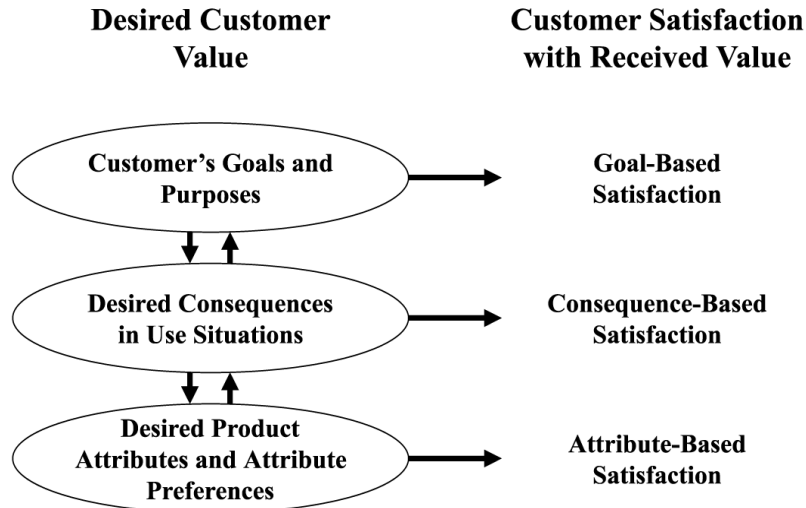
De meting van klantwaarde volgens Holbrook, wordt later in deze thesis uitgewerkt.

3.5 Afgeleide marketingwaarde voor de klant volgens Woodruff

Woodruff (1997) wijst erop dat men bij de beschrijving van 'customer value' rekening moet houden met zowel de door de klant gewenste als de verkregen waarde. Dit houdt in dat de klantwaarde zowel op het moment van de aankoop als op het moment van de prestaties van het product moet worden bekeken. Dit betekent dat hij zowel het transactie- als het ex-post tijdsperspectief in beschouwing neemt.

Woodruff (1997: 142) definieert 'customer value' als "a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations."

Deze definitie kan worden voorgesteld aan de hand van een 'means-end' model, genaamd het '**Customer Value Hierarchy Model**'.



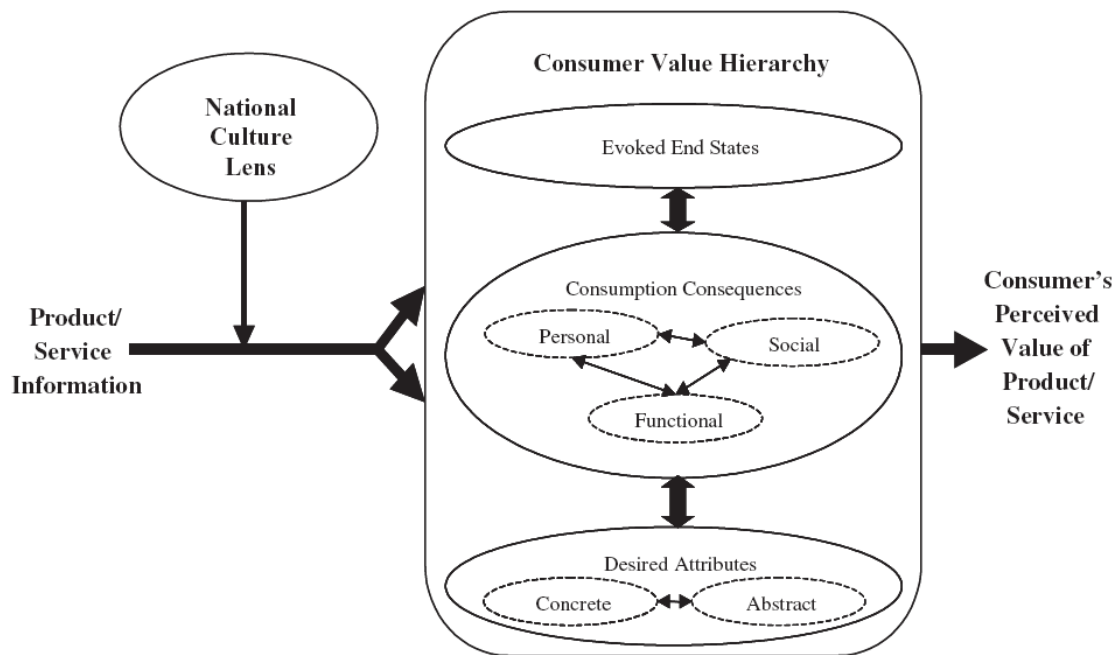
Figuur 5: 'Customer value hierarchy model' (Bron: Woodruff, 1997, p.142)

Een bottom-upbenadering van deze hiërarchie geeft aan dat klanten denken aan producten als bundels van specifieke attributen en attribuutprestaties. Bij de aankoop en het gebruik van producten, vormen de klanten wensen en voorkeuren voor bepaalde attributen gebaseerd op het vermogen van deze attributen om bepaalde gewenste gevolgen (desired consequences) te bereiken. Vervolgens leren klanten eveneens bepaalde gevolgen te wensen die het bereik van bepaalde doelen (customer's goals and purposes) vergemakkelijken. (Woodruff, 1997)

Wanneer we deze hiërarchie echter van boven naar beneden (top-down benadering) bekijken dan kunnen we stellen dat klanten doelen gebruiken om belang toe te kennen aan gevolgen. Op dezelfde manier gidsen gewenste gevolgen de klanten om belang te hechten aan bepaalde attributen en attribuutprestaties. (Woodruff, 1997)

Woodruff et al. (2004) geeft bovendien aan dat de waarde die consumenten hechten aan éénzelfde product kan verschillen van land tot land. Alle niveaus in het bovenstaande 'means-

end' model zijn cultuurgevoelig en de 'Customer Value Hierarchy' kan dus beter worden voorgesteld in een contextueel kader zoals in figuur 6.



Figuur 6: Contextueel model van culturele invloed op 'the customer value hierarchy'
(Bron: Woodruff et al., 2004, p.439)

Woodruff et al. (2004) refereert naar de cultuur als een perceptuele lens die kleur en vorm geeft aan de informatie die de consument heeft en krijgt over een product of dienst en hierdoor bepaalde associaties in het 'means-end' model meer waarschijnlijk maakt dan andere. Cultuur beïnvloedt de inhoud en de structuur (de verschillende associaties) van het 'means-end' model door twee perceptuele mechanismen: het toekennen van betekenis en relatief belang aan de verschillende dimensies in het model.

In bovenstaande figuur wordt tevens aangegeven dat er niet enkel associaties zijn tussen verschillende niveaus, maar ook binnen een bepaald niveau. Consumenten maken associaties tussen verschillende attributen, maar ook tussen verschillende gevolgen (Woodruff et al., 2004). Een voorbeeld hiervan is het klaarmaken van een visgerecht. De prijs van de vis (attribuut) wordt geassocieerd met de kwaliteit (attribuut). De kwaliteit (attribuut) wordt op haar beurt geassocieerd met de mogelijkheid om een lekker gerecht klaar te maken (gevolg),

wat vervolgens wordt geassocieerd met het feit dat iedereen van de maaltijd kan genieten (gevolg). Dit wordt vervolgens geassocieerd met de waardering als kok (doel).

Woodruff et al. (2004) maakt een onderscheid tussen verschillende dimensies van attributen en gevolgen. Op het gebied van attributen worden twee dimensies onderscheiden, namelijk concrete attributen en abstracte attributen. Concrete attributen zijn kenmerken van het product of de dienst die ontworpen werden en die rechtstreeks fysisch waargenomen kunnen worden. Abstracte attributen zijn eigenschappen van producten of diensten die niet rechtstreeks gemeten of door de zintuigen waargenomen kunnen worden. Gevolgen wijzen op de ervaring van de consument wanneer het product of de dienst wordt geconsumeerd. Ook hier kunnen we drie dimensies onderscheiden, namelijk functionele, persoonlijke en sociale gevolgen. Functionele gevolgen wijzen op het vermogen van een product of dienst om zijn utilitaristische doel uit te voeren. Persoonlijke gevolgen geven het vermogen weer om belangrijke intrinsieke, zelfgeoriënteerde of symbolische doelen te verwezenlijken. Sociale gevolgen omvatten het vermogen van een product of dienst om een bepaald imago naar anderen toe te reflecteren. Vaak worden persoonlijke en sociale gevolgen onder één noemer gebracht als 'psychosociale gevolgen'.

De 'Evoked End States' in Woodruff's model zouden eveneens kunnen worden opgedeeld in instrumentele waarden en terminale waarden, zoals bepaald door de 'Rokeach Value Survey'. Een instrumentele waarde is een middel om de terminale waarde te bereiken. Een terminale waarde is een gewenst einddoel dat het individu wil bereiken. (Solomon, M et al.,2006)

Een voorbeeld van bovenstaande theorie toegepast op wijn (bijvoorbeeld Beaucastel Chateauneuf du Pape) wordt weergegeven in onderstaande tabel:

Tabel 1: Voorbeeld van Woodruff's 'customer value hierarchy' (gebaseerd op Woodruff, 2004)

Concrete attributen	Prijs, kleur, merknaam, smaak
Abstracte attributen	Kwaliteit, reputatie

Functionele gevolgen	Goed smaken bij de maaltijd, uitsparen van geld, goed voor de spijsvertering
Persoonlijke gevolgen	Passend bij de sfeer of het humeur, oproepen van herinneringen
Sociale gevolgen	Status, respect voor anderen, gezelligheid
Instrumentele waarden	Respectvol, gezellig, liefhebbend
Terminale waarden	Zelfachting, sociale waardering, liefde

De meting van waarde op basis van het model van Woodruff komt later in dit eindwerk aan bod.

3.6 Het concept 'Perceived Value' door Zeithaml

Zeithaml (1988) concludeerde na exploratorisch onderzoek dat respondenten de term 'waarde' op zeer verschillende manieren gebruikten. De antwoorden van de respondenten kunnen echter worden gegroepeerd in de volgende **vier definities** voor het begrip 'waarde':

1. Waarde komt overeen met een lage prijs (Sale VC)
2. Waarde komt overeen met hetgeen ik wil in een product (Marketing/Derived VC)
3. Waarde komt overeen met de kwaliteit die ik krijg voor de prijs die ik betaal (Rational VC)
4. Waarde komt overeen met hetgeen ik krijg voor wat ik geef (Net VC)

Deze vier definities kunnen worden samengevat in één algemene definitie: "perceived value is the consumer's overall assesment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given." (Zeithaml, 1988: 14)

Hoofdstuk IV: De meting van waarde voor de klant

4.1 'Customer value analyse'

Om te weten of een bedrijf superieure waarde levert aan zijn klanten, is het van groot belang dat het bedrijf zijn klanten begrijpt. Het begrijpen van klanten is dan ook het centrale doel van een '**customer value analyse**'. Een 'customer value analyse' gebruikt namelijk informatie van klanten om te weten te komen hoe zij beslissingen nemen bij de keuze van producten of diensten. De eenvoudigste 'customer value analyse' bestaat uit twee delen, namelijk een klantwaardeprofiel en een 'value map'. (Gale, 1994)

Een klantwaardeprofiel vergelijkt de prestaties van een bedrijf met zijn (belangrijkste) concurrenten. Deze vergelijking dient, volgens Gale (1994), zowel te gebeuren naar kwaliteit als naar prijs. Daarom kunnen we een klantwaardeprofiel opsplitsen in twee delen:

- Een waargenomen kwaliteit profiel (ook wel waargenomen voordelen genoemd)
- Een waargenomen prijs profiel (ook wel waargenomen kosten genoemd)

Men kan hierbij opmerken dat deze analyse kan gebeuren op het niveau van de segmenten. Voor elk segment wordt er dan een klantwaardeprofiel opgesteld en een 'value map' geconstrueerd. Een belangrijke reden om over te gaan tot deze segmentanalyse is dat de segmenten kunnen verschillen in het belang dat ze toekennen aan de waardefactoren.

4.1.1 Waargenomen kwaliteit profiel

Het waargenomen kwaliteit profiel geeft een weergave van de kwaliteitsfactoren die een rol spelen bij de aankoopbeslissing van klanten en de prestatie van de onderneming en zijn concurrenten. Deze kwaliteitsfactoren worden ook **waardefactoren of 'value drivers'** genoemd. (Waalewijn, 2004)

Een waargenomen kwaliteit profiel doet stapsgewijs de volgende dingen:

- Het identificeert wat kwaliteit werkelijk is voor de klanten

- Het vertelt welk bedrijf het best presteert op elke waardefactor
- Het geeft een algemene kwaliteitsmeting, gebaseerd op de definitie van kwaliteit die de klanten gebruiken bij hun aankoopbeslissing

Het proces om een waargenomen kwaliteit profiel te creëren, is relatief eenvoudig (Gale 1994; Waalewijn, 2004):

1. Vraag aan de klanten in de markt (zowel de klanten van het eigen bedrijf als de klanten van de concurrentie) om de waardefactoren te noemen die hun aankoopbeslissing beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld in een focusgroep gebeuren.
2. Bepaal het relatief belang van elk van deze waardefactoren bij het maken van hun aankoopbeslissing. Dit kan men doen door een gesofisticeerde, statistische analyse van statements van de klanten over de tevredenheid over de waardefactoren en hun algemene tevredenheid of de werkelijke aankoopbeslissing. Men spreekt in dit geval over een indirecte meting van de belangrijkheid. Een bespreking van deze indirecte meetmethode is terug te vinden in bijlage 1. Een andere en eenvoudiger manier is de directe meting van de belangrijkheid. In dit geval vraagt men aan de klanten om 100 punten te verdelen over de verschillende waardefactoren naargelang het relatief belang dat ze hechten aan deze waardefactoren.
3. Vraag aan de klanten om een score, bijvoorbeeld van 1 tot 10, toe te kennen op elk van de waardefactoren, zowel voor het eigen bedrijf als voor de concurrenten.
4. Vermenigvuldig vervolgens de score van elke waardefactor met het gewicht van deze waardefactor en tel ze op. Op deze manier krijgt men de algemene **klantentevredenheidsscore** van zowel het eigen bedrijf als van de concurrentie.

Prestatie scores					
Value drivers	gewicht	Bedrijf X	Gemiddelde concurrentie	Ratio	gewicht maal ratio
1.	2.	3.	4.	5=3/4	6=2*5
Product kwaliteit	10.0	8.1	7.2	1.13	11.3
Service	20.0	9.0	7.3	1.23	24.6
Opties	20.0	9.2	6.5	1.42	28.4
Betrouwbaarheid	15.0	8.0	8.0	1.00	15.0
Reputatie	10.0	7.0	8.0	0.86	8.6
Prestatie	25.0	9.4	6.4	1.47	36.8
	Σ 100				
customer satisfaction:		8.7	7.1		
Market perceived quality ratio:					124.7

Figuur 7: Waargenomen kwaliteit profiel (Bron: Waalewijn, 2004, p.5)

Deze individuele klantentevredenheidsscore zegt op zichzelf niet veel, maar krijgt pas betekenis als men deze vergelijkt met de scores van de concurrentie. Vandaar dat we verder moeten analyseren tot we komen tot een waargenomen kwaliteit ratio:

5. Deel, per waardefactor, de score die het eigen bedrijf behaald heeft, door de score die de concurrentie behaalde. Deze ratio geeft aan of de onderneming het beter of slechter doet dan de gemiddelde concurrent. Een ratio hoger dan 1 geeft aan dat de onderneming beter presteert dan de gemiddelde concurrent; een ratio lager dan 1 geeft aan dat de onderneming het slechter doet.
6. Vermenigvuldig nu, per waardefactor, deze ratio met het gewicht dat werd toegekend aan elk van de waardefactoren. Op die manier verkrijgt men gewogen ratio's.
7. Tel deze gewogen ratio's bij mekaar op en dan verkrijgt u de **waargenomen kwaliteit ratio**. Deze ratio geeft aan hoeveel beter of slechter de onderneming presteert ten opzichte van zijn gemiddelde concurrent op vlak van alle waardefactoren tezamen. Een waargenomen kwaliteit ratio van bijvoorbeeld 124,7 geeft aan dat de onderneming 24,7% beter presteert dan de concurrentie op het vlak van kwaliteit. Het verschil tussen kolom 6 en 2 geeft bovendien de bijdrage weer van elke individuele waardefactor in de totale score. In het voorbeeld weergegeven in figuur 7 betekent dit dat de waardefactor 'productkwaliteit' $11,3-10=1,3\%$ bijdraagt aan het totaal van 24,7%.

4.1.2 Waargenomen prijs profiel

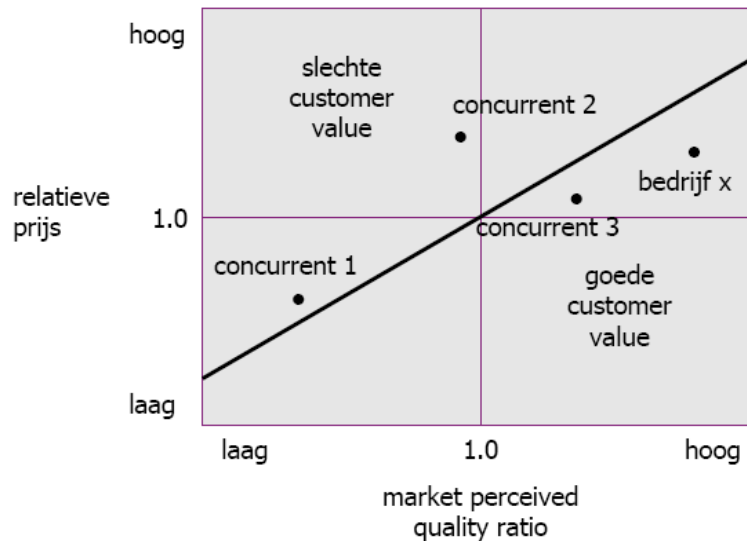
Bij de aankoopbeslissing van klanten speelt de prijs vaak een belangrijke rol. Men zou aan de klanten kunnen vragen hoe tevreden ze zijn met de prijs van een bepaald product of dienst en deze dan vergelijken met de concurrentie door de prijstevredenheidsscores door mekaar te delen, zoals we hierboven hebben gedaan. Vaak spelen er echter meer aspecten een rol dan alleen de prijs, zoals bijvoorbeeld psychologische kosten of de tijd die het kost om het goed of de dienst aan te kopen. De voorstelling die de klant heeft over de kost van een product of dienst is meestal een combinatie van verschillende factoren. Om een beter beeld te krijgen van de prijsbeleving van de klant is het daarom beter om een **waargenomen prijs profiel** op te stellen. Dit gebeurt op dezelfde wijze als bij het waargenomen kwaliteit profiel. (Waalewijn, 2004)

De klant wordt, net zoals bij het waargenomen kwaliteit profiel, gevraagd om 100 gewichtspunten te verdelen over de prijsfactoren en een score van 1 tot 10 toe te kennen aan de onderneming en haar concurrenten op deze verschillende factoren. De verdere berekening vindt analoog plaats als bij het waargenomen kwaliteit profiel, om uiteindelijk te komen tot een **waargenomen prijs ratio** (ook 'price competitiveness score' genoemd).

Gale (1994) maakt gebruik van een **relatieve prijs ratio** in plaats van een waargenomen prijs ratio. Bij deze ratio wordt in stap 5 de score van de concurrentie gedeeld door de score van het bedrijf. Beide ratio's meten hetzelfde principe, namelijk of de onderneming het beter of slechter doet dan de gemiddelde concurrent wat betreft de prijsbeleving van de klant. Wat betreft de conclusie die men trekt op basis van deze ratio's, is het echter wel belangrijk om een onderscheid tussen beide concepten te maken. Een waargenomen prijs ratio hoger dan 100 geeft aan dat de onderneming het beter doet dan de concurrent wat betreft de prijs; een ratio lager dan 100 geeft aan dat de onderneming het slechter doet dan de concurrent. Bij de relatieve prijs ratio geeft een ratio hoger dan 100 aan dat de prijs hoog is ten opzichte van de concurrentie en men het dus slechter doet dan de concurrentie wat prijs betreft; een ratio lager dan 100 geeft aan dat de prijs relatief laag is en men het dus beter doet dan de concurrentie.

4.1.3 'Value map'

Een 'value map' geeft een voorstelling van de relatieve positie van een onderneming ten opzichte van de verschillende concurrenten, wat betreft de prijs en de kwaliteit. Op de horizontale as staat de waargenomen kwaliteit ratio en op de verticale as de relatieve prijs. (Waalewijn, 2004)



Figuur 8: 'Customer value map' (Bron: Waalewijn, 2004 p.7)

De 'value map' is ingedeeld in **vier kwadranten** (Waalewijn, 2004):

Ondernemingen die zich in het kwadrant linksboven bevinden, hebben een hoge prijs ten opzichte van de concurrentie en leveren een relatief lage kwaliteit. We kunnen bijgevolg stellen dat deze ondernemingen onvoldoende 'customer value' leveren in vergelijking met de concurrentie. In het vak rechtsonder bevinden zich ondernemingen die een goede 'customer value' leveren. Ze bieden een relatief hoge kwaliteit tegen een relatief lage prijs.

Als ondernemingen in de overige twee kwadranten liggen, dan bepaalt hun ligging ten opzichte van de concurrenten en hun ligging ten opzichte van de 'fair value line' of ze een goede 'customer value' leveren. Deze ondernemingen zijn relatief duur met een relatief hoge kwaliteit of ze zijn relatief goedkoop met een relatief lage kwaliteit.

De '**fair value line**' is de lijn lopende van linksonder naar rechtsboven op de 'customer value map'. Op deze lijn bevinden zich de punten waar kwaliteit en prijs uitgebalanceerd zijn ten opzichte van mekaar. De precieze ligging van deze lijn is moeilijk te bepalen, maar het volstaat meestal om te vragen aan de klanten hoeveel gewicht ze respectievelijk toekennen aan kwaliteit en prijs. Dit is echter geen eenvoudige vraag. Als men over deze gewichtsverdeling beschikt, kan men de richtingscoëfficiënt van de 'fair value line' bekomen door het gewicht dat de klanten gemiddeld aan kwaliteit toekennen te delen door het gewicht dat aan prijs wordt toegekend. Zo leidt een gewicht van 60% aan kwaliteit en een gewicht van 40% aan prijs tot een richtingscoëfficiënt van 1,5. (Waalewijn, 2004)

Op de 'value map' worden vervolgens de ondernemingen geplaatst afhankelijk van hun prijs en kwaliteit. Ondernemingen die zich rechts en onder de 'faire value line' bevinden, zijn relatief goedkoop voor de kwaliteit die ze leveren. Ze bevinden zich in een 'share-gaining' positie. Ondernemingen die zich echter links of boven de 'fair value line' bevinden zijn te duur ten opzichte van de kwaliteit die ze leveren en bevinden zich in een 'share-losing' positie. (Gale, 1994; Best, 2000)

Een onderneming kan het waargenomen kwaliteit profiel en de 'customer value map' op verschillende manieren gebruiken (Gale, 1994):

- Om te begrijpen hoe klanten de prestaties van het bedrijf beoordelen ten opzichte van de concurrentie op de belangrijkste waardefactoren;
- Om deze informatie doorheen de onderneming te verklaren om zo iedereen te focussen op het verbeteren van de klantentevredenheid ten opzichte van de concurrentie op de meest cruciale waardefactoren;
- Om strategieën te ontwikkelen ter verbetering van de waardefactoren en om aan iedereen duidelijk te maken waarom deze strategieën belangrijk zijn;
- Om 'key business' processen te identificeren en te besturen die belangrijk zijn om de belangrijkste klantenbehoeften te bevredigen;

Tabel 4: Het meten van waargenomen merkvoordelen (gebaseerd op Best, 2000)

Customer determined Brand Benefits	Relative Importance	Business Rating	Competitors			Average	Ratio	Relative Advantage
			A	B	C			
Innovative	40	8	7	6	4	5,67	1,41	56,47
Well-known	30	9	8	9	8	8,33	1,08	32,40
Dependable	30	8	7	8	5	6,67	1,20	36,00
	100							124,87

Om te komen tot een meting van totale waargenomen voordelen, moeten de drie determinanten gecombineerd worden. Dit betekent dat de relatieve belangrijkheid van deze determinanten, wordt vermenigvuldigd met de relatieve voordelen. In tabel 5 kunnen we aflezen dat de totale waargenomen voordelen 118,95 bedragen. Dit betekent dat het bedrijf in kwestie 18,95% beter presteert in het leveren van voordelen, dan de concurrentie.

Tabel 5: Het meten van totale waargenomen voordelen (gebaseerd op Best, 2000)

Benefit area	Proportional weight	Relative benefit	Overall perceived Customer Benefit
Product benefits	0,7	125,65	87,95
Service benefits	0,2	92,57	18,51
Brand benefits	0,1	124,87	12,49
	1		118,95

Om de klantwaarde te kunnen berekenen, zijn niet enkel de voordelen, maar ook de kosten nodig. In tabel 6 worden deze op analoge wijze als de voordelen berekend. Uit deze tabel blijkt dat de totale kosten 107 bedragen, wat betekent dat het bedrijf 7% duurder is dan de concurrentie.

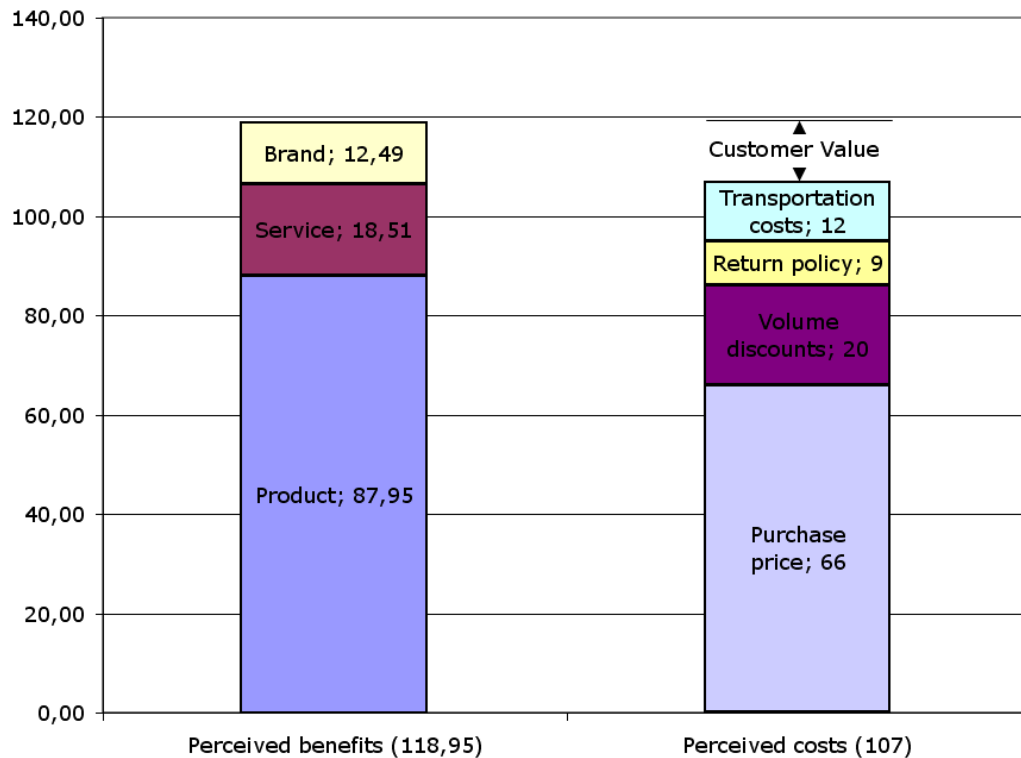
Tabel 6: Het meten van totale waargenomen kosten (gebaseerd op Best, 2000)

Cost components	Relative importance	Position relative to competition	Competitive position multiplier	Overall position
Purchase price	60	10%	1,10	66
Volume discounts	20	0%	1,00	20
Return policy	10	-10%	0,90	9
Transportation costs	10	20%	1,20	12
	100			107

De waarde voor de klant wordt berekend aan de hand van de volgende formule:

$$\text{'Customer value'} = \text{waargenomen voordelen} - \text{waargenomen kosten} = 118,95 - 107 = 11,95.$$

Best (2000) stelt deze vergelijking grafisch voor, aan de hand van onderstaande figuur.



Figuur 9: 'Customer value' = 'perceived benefits' – 'perceived costs' (gebaseerd op Best, 2000)

4.2 'Customer value framework'

Holbrook (1996) maakt bij de meting van 'customer value' gebruik van een framework bestaande uit **drie basisdimensies van klantwaarde**, zijnde:

1. Extrinsiek versus intrinsiek

Extrinsieke waarde heeft betrekking op een 'means-end' relatie waarbij consumptie gewaardeerd wordt als functioneel, utilitaristisch middel om een hoger liggend doel te bereiken. Intrinsieke waarde komt voor wanneer de consumptie-ervaring als een doel op zich wordt gewaardeerd.

2. Zelfgeoriënteerd versus anderen-georiënteerd

Waarde is zelfgeoriënteerd wanneer de klant een product of ervaring waardeert voor zijn eigen bestwil, voor zijn eigen reactie of voor het effect dat het heeft op hemzelf. Anderen-georiënteerde waarde daarentegen gaat verder dan het 'zelf' en neemt ook anderen, zoals familie, vrienden, burens, collega's en zelfs het hele land, de natuur of de

hele planeet in beschouwing. De klant waardeert het product of de ervaring dan op basis van hun bestwil, hun reactie of het effect dat het op hen heeft.

3. Actief versus reactief

Waarde is actief wanneer het een bepaalde fysieke of mentale manipulatie inhoudt van een bepaald tastbaar of ontastbaar object, dit betekent dat het de dingen omvat die door een individu worden gedaan. Waarde is reactief wanneer ze volgt uit het begrijpen, appreciëren of reageren op een bepaald object, met andere woorden er worden dingen gedaan met het individu, dus het individu ondergaat bepaalde handelingen.

Wanneer we deze drie dimensies samenbrengen in een framework, verkrijgen we acht types van klantwaarde.

Tabel 7: Holbrooks Typologie van Customer Value (Bron: Holbrook, 1996, p.139)

		<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>
Self-Oriented	<i>Active</i>	EFFICIENCY (O/I, Convenience)	PLAY (Fun)
	<i>Reactive</i>	EXCELLENCE (Quality)	AESTHETICS (Beauty)
Other-Oriented	<i>Active</i>	STATUS (Success, Impression Management)	ETHICS (Justice, Virtue, Morality)
	<i>Reactive</i>	ESTEEM (Reputation, Materialisme, Possessions)	SPIRITUALITY (Faith, Ecstasy, Sacredness)

Holbrook (2005) omschrijft de **verschillende types** als volgt:

- Efficiëntie geeft de actieve rol van consumptie weer als een extrinsiek gemotiveerd middel naar een zelfgeoriënteerd doel. Vaak wordt efficiëntie uitgedrukt als een ratio van outputs ten opzichte van inputs (O/I).

- Voortreffelijkheid (excellence) neemt plaats wanneer een product of ervaring reactief geapprecieerd wordt om te dienen als een middel naar een zelfgeoriënteerd doel. Een voorbeeld hiervan is kwaliteit, wat staat voor het vermogen van een object om zijn functie(s) goed te vervullen.
- Status reflecteert de manier waarop consumptie actief kan gemanipuleerd worden als een middel om een positieve indruk te maken op anderen. Voorbeelden hiervan zijn modegerelateerde producten en voornamelijk kleding.
- Waardering (esteem) is de reactieve zijde van status. Het is een type van klantwaarde waar objecten worden gewaardeerd voor hun capaciteit om een indruk te maken op anderen zonder dat deze bewust gebruikt worden als een hulpmiddel voor deze vorm van zichtbare consumptie. Met andere woorden, waarderingsgebaseerde waarde omvat materialisme, de tevredenheid over prestigieuze bezittingen of trots over sociaal gewenste consumptie-ervaringen.
- Met spel (play) gaan we over naar de intrinsiek gemotiveerde zijde van het framework, meer bepaald naar activiteiten die consumptie-ervaringen teweeg brengen die gewaardeerd worden voor de zelfgeoriënteerde doelen op zichzelf. Voorbeelden hiervan zijn het bespelen van een muziekinstrument en het beoefenen van een sport.
- Esthetica (aesthetics) is de reactieve zijde van spel en het geeft een appreciatie weer van een bepaalde consumptie-ervaring als een intrinsiek gemotiveerde zelfgeoriënteerde doel op zich. De duidelijkste voorbeelden uit het dagelijkse leven zijn kunst en adembenemende taferelen uit de natuur.
- Ethische waarde ontstaat uit consumptie-ervaringen die actief worden nagestreefd voor de intrinsieke motivering van het effect dat ze hebben op anderen. Men zegt dat 'virtue is its own reward', wat betekent dat een juiste actie zichzelf rechtvaardigt en niet dient gerechtvaardigd te worden door een extern motief zoals het krijgen van dankbaarheid, lof of politiek succes.
- Spirituele waarde omvat de reactieve appreciatie van een consumptie-ervaring die intrinsiek gemotiveerd wordt door de relatie van een persoon met bepaalde anderen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is religie.

Holbrook (2006) wijst erop dat het gebruik van de drie genoemde dimensies niet op alle consumptie-ervaringen van toepassing is, omdat een te diepgaand en zelfs te vergaand onderzoek nodig is. Daarom maakt hij in bepaalde onderzoeken enkel gebruik van de eerste twee dimensies, namelijk (1) extrinsiek versus intrinsiek, en (2) zelfgeoriënteerd versus anderen-georiënteerd. De typologie voorgesteld in tabel 7, wordt hierdoor gereduceerd tot de voorstelling in tabel 8.

Tabel 8: Vereenvoudigde typologie van Holbrook (Bron: Holbrook, 2006, p.715)

	<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>
Self-Oriented	Economic Value	Hedonic Value
Other-Oriented	Social Value	Altruistic Value

Economische waarde geeft aan dat het product of de consumptie-ervaring dient om de eigen objectieven van de klant te verwezenlijken. Sociale waarde houdt in dat het eigen consumptiegedrag dient als middel om de reacties van anderen te beïnvloeden. Hedonistische waarde vindt plaats uit het eigen plezier in de consumptie-ervaring als doel op zich. Ten slotte omvat altruïstische waarde de bekommernis van hoe het eigen consumptiegedrag effect heeft op anderen waarbij deze consumptie-ervaring gezien wordt als een zelfrechtvaardigend doel op zich. (Holbrook, 2006)

Holbrooks theorie werd door onder andere Gallarza en Saura (2006) en Sánchez-Fernández en Swinnen (2008) omgezet in de praktijk. Gebaseerd op hun meetmethode kunnen hypothesen worden geformuleerd op basis van de acht door Holbrook beschreven types:

H1: Percepties van voordelen met betrekking tot efficiëntie zijn positief gerelateerd met waarde

H2: Percepties van voordelen met betrekking tot voortreffelijkheid zijn positief gerelateerd met waarde

H3: Percepties van voordelen met betrekking tot status zijn positief gerelateerd met waarde

H4: Percepties van voordelen met betrekking tot waardering zijn positief gerelateerd met waarde

H5: Percepties van voordelen met betrekking tot spel zijn positief gerelateerd met waarde

H6: Percepties van voordelen met betrekking tot esthetica zijn positief gerelateerd met waarde

H7: Percepties van voordelen met betrekking tot ethische waarde zijn positief gerelateerd met waarde

H8: Percepties van voordelen met betrekking tot spirituele waarde zijn positief gerelateerd met waarde

Gallarza en Saura (2006) geven aan dat de acht types die Holbrook vermeldt, beschouwd kunnen worden als positieve waarde-inputs. Zij stellen echter dat ook negatieve waarde-inputs in rekening moeten worden gebracht, die echter niet worden vermeld in Holbrooks typologie. Daarom formuleren zij nog extra hypothesen die deze negatieve waarde-inputs omvatten, zoals:

H9: Percepties van kosten met betrekking tot de waargenomen prijs zijn negatief gerelateerd met waarde

H10: Percepties van kosten met betrekking tot het waargenomen risico zijn negatief gerelateerd met waarde

H11: Percepties van kosten met betrekking tot tijd en moeite zijn negatief gerelateerd met waarde

Nadat de hypothesen zijn geformuleerd, kunnen vragenlijsten worden opgesteld om de hypothesen te testen. Gallarza en Saura (2006) doen dit met behulp van stellingen die deze hypothesen ondersteunen. De mening van de respondenten over deze stellingen wordt gemeten aan de hand van een vijfpunten-Likertschaal. Na de dataverzameling kan gebruik worden gemaakt van **structurele vergelijkingsmodellering** met behulp van het programma LISREL. De Pelsmacker en Van Kenhove (1994: 527) omschrijven structurele vergelijkingsmodellering als "een categorie van procedures, aan de hand waarvan de causale relaties tussen verschillende variabelen in een (marketing)model getest kunnen worden."

4.3 'Customer value hiërarchie'

Zoals reeds werd beschreven bij de definiëring van 'customer value', gebruikt Woodruff (1997; 2004) een '**means-end**' model, genaamd 'customer value hiërarchie', om klantwaarde voor te stellen. Dit 'means-end' model bestaat uit attributen, gevolgen (consequences) en doelen (end states) en deze worden vaak samengevat als de ACE's.

Woodruff et al. (2004) wijst erop dat consumenten vaak naar deze ACE's verwijzen wanneer ze over producten of diensten praten die ze kopen of gebruiken, zonder dit zelf te beseffen. Interpretaties van zulke interviews suggereren tevens dat deze ACE's een speciale betekenis hebben voor consumenten omwille van hun associatie met de consumptiecontext. Deze betekenis geeft de waarde van bepaalde ACE's weer voor deze context. Consumenten gebruiken bijvoorbeeld uitdrukkingen zoals 'de/het (attribuut) van het product hielp me om (gevolg)' of 'ik wou geen (gevolg) want ik wil (doel)'. Door het gebruik van dergelijke uitdrukkingen kan men afleiden hoe een consument een bepaald product evalueert en voorkeuren ontwikkelt voor bepaalde ACE's .

Om de verschillende dimensies en associaties in het voorgestelde 'means-end' model te onthullen, maakt men gebruik van diepte-interviews en meer bepaald '**laddering**'. Malhotra en Birks (2007) omschrijven 'laddering' als een techniek om diepte-interviews te verrichten waarbij vragen evolueren van productkarakteristieken naar gebruikerskarakteristieken. Onder productkarakteristieken verstaan we in het geval van Woodruff's model de attributen en onder gebruikerskarakteristieken verstaan we de gevolgen en doelen. De 'laddering'-techniek focust op het verwerven van inzicht in de motieven achter de consumptie van bepaalde producten. Deze techniek is volgens Malhotra en Birks (2007) ontwikkeld om de volgende keten te identificeren en te volgen:

Attributes → Consequences → Values (A-C-V)

Deze keten komt ongeveer overeen met de theorie van Woodruff (1997). Het enige verschil is de benaming van het laatste niveau, namelijk 'values' in plaats van doelen. Het interview is gebaseerd op de volgende drie basisvragen (Malhotra en Birks, 2007)

- 'Values': Hoe belangrijk is dit voor u? (bijvoorbeeld gezondheid)
- 'Consequences': Wat betekent dit verschil voor u? (bijvoorbeeld niet verdikken)
- 'Attributes': Wat is het verschil tussen deze alternatieven? (bijvoorbeeld weinig calorieën)

De interviewer bouwt een repertoire op van ketens door de verschillende niveaus in het 'means-end' model. De antwoorden worden geanalyseerd om categorieën van attributen, gevolgen en waarden (einddoelen) te bepalen. Deze categorieën worden vervolgens georganiseerd op basis van de uitspraken die een relatie aangeven tussen attributen, gevolgen en waarden (einddoelen). Het resultaat is een associatie-matrix die grafisch de categorieën en connecties, die werden vastgesteld, aangeeft. (Malhotra en Birks, 2007)

Solomon et al. (2006) geeft aan dat het bij 'laddering' cruciaal is dat de interviewer de respondent de 'ladder op helpt'. De interviewer moet bijgevolg verder vragen naar de diepere betekenis en vooral '**waarom'-vragen** zijn hierbij vaak gebruikt. Dit wordt ook wel 'probing' genoemd.

Om te begrijpen hoe 'laddering' precies werkt, bekijken we het voorbeeld uit Solomon et al. (2006) waar het drinken van light bier wordt onderzocht. 'Probing' kan onthullen dat het attribuut 'light' gelinkt is aan het gevolg van niet dronken te worden. Een gevolg van niet dronken worden is dan weer dat de persoon in kwestie kan deelnemen in boeiende conversaties wat op zijn beurt tot gevolg heeft dat de persoon socialer kan zijn. Tot slot resulteert deze grotere socialiteit in een betere vriendschap, een terminale waarde (of einddoel) van deze persoon.

Hoofdstuk V: Het leveren van waarde voor de klant

5.1 Waardepositionering

Kotler et al. (2003: 374) omschrijft positionering als "het realiseren van een (relatieve) positie van een organisatie, business unit, merk of product in de perceptie van afnemers, ten opzichte van vergelijkbare concurrenten". Waardepositionering biedt een aantal **positioneringsmogelijkheden** op basis van de voordelen en de prijs van een aanbod. Doorgaans kiezen consumenten voor het product of de dienst dat hun de hoogste waarde oplevert. De volledige positionering van een merk wordt ook wel het waardeaanbod van het merk genoemd en het kan worden omschreven als "de volledige combinatie benefits waarop het merk is gepositioneerd". Het waardeaanbod geeft een antwoord op de vraag "Waarom zou ik uw merk moeten kopen?". (Kotler et al., 2003: 371)

		Prijs		
		Minder	Hetzelfde	Meer
Voordelen	Meer	Meer voor minder	Meer voor hetzelfde	Meer voor meer
	Hetzelfde	Hetzelfde voor minder	Me too	
	Minder	Minder voor veel minder		

Figuur 10: Waardepositioneringsmogelijkheden (Bron: Kotler et al., 2003, p.371)

In figuur 10 worden de verschillende waardepositioneringsmogelijkheden weergegeven. De oranje vakken in de figuur geven een gunstig waardeaanbod weer. Een bedrijf kan een concurrentievoordeel behalen door zich op basis van één van deze vakken te positioneren. De drie roze vakken geven een ongunstig waardeaanbod weer: consumenten beseffen dat ze te weinig waar voor hun geld krijgen en het bedrijf zal falen. Het witte vakje in het midden vormt

hoogstens een marginaal aanbod, maar men kan er geen concurrentievoordeel mee behalen. In de volgende alinea's worden de vijf gunstige mogelijkheden verder besproken.

'Meer voor meer' betekent dat men een zeer goed product of zeer goede dienst aanbiedt en hiervoor een hoge prijs aanrekent. Het gaat hier om producten en diensten zoals Mercedes Benz-auto's, Mont Blanc-schrijfgerei, Ritz-Carlton-hotels, Häagen-Dasz-ijs,.... Deze producten zijn superieur wat kwaliteit betreft, maar de prijs is er ook naar. Bovendien bieden ze de koper prestige en zijn het echte statussymbolen die staan voor een luxueuze levensstijl. 'Meer voor meer'-merken zijn kwetsbaar omdat ze vaak een uitnodiging vormen voor imitators die beweren dezelfde kwaliteit aan te bieden, maar dan tegen een lagere prijs. Ook lopen deze producten het risico om in geval van economische laagconjunctuur minder goed te verkopen vermits klanten dan voorzichtiger omspringen met hun uitgaven. (Kotler et al., 2003)

Bedrijven kunnen deze 'meer voor meer'-positionering van een concurrent aanvallen. Dit kunnen ze doen door producten of diensten aan te bieden die vergelijkbaar zijn in kwaliteit, maar lager in prijs. Dit noemt men een **'meer voor hetzelfde'**-positionering. Kotler et al. (2003) geeft de introductie van de Lexus-lijn door Toyota als voorbeeld. Lexus was bij zijn introductie wat kwaliteit betreft te vergelijken met een Mercedes, terwijl de prijs ervan vergelijkbaar was met een Toyota.

Een andere positioneringstrategie, volgens Kotler et al. (2003) is **'hetzelfde voor minder'** aanbieden. Elke consument houdt wel van een goede koop. Een goed voorbeeld hiervan is Amazon.com die dezelfde boeken aanbiedt als fysieke boekenwinkels, maar tegen een lagere prijs.

De waardepositionering **'minder voor veel minder'** betekent dat men een veel lagere prijs vraagt voor producten die voorzien in lagere kwaliteitseisen van de klant. Slechts weinig mensen hebben in alles wat ze kopen het allerbeste nodig. Ofwel willen ze het niet betalen, ofwel kunnen ze het gewoon niet. Er is hierdoor steeds wel een markt te vinden voor producten

die minder te bieden hebben maar daarom ook minder kosten. Een goed voorbeeld dat Kotler et al. (2003) aanhaalt, is het succes van de goedkope vliegtuigmaatschappij Ryanair. Door het elimineren van bepaalde diensten kan Ryanair vliegtuigtickets verkopen aan een zeer lage prijs. Men mag echter niet stellen dat deze positionering enkel gericht is op mensen die niet veel geld hebben. In het geval van Ryanair zijn er ook heel wat zakenmensen die met Ryanair vliegen omdat hun bedrijf de reiskosten wil drukken. Ook mensen die in het buitenland werken en door met Ryanair te vliegen vaker naar huis kunnen komen, vormen een belangrijke doelgroep. (Kotler et al., 2003)

Het meest gunstige waardeaanbod dat we in figuur 10 terugvinden is de **'meer voor minder'**-positionering. Er zijn heel wat bedrijven die dit van zichzelf beweren. Een voorbeeld hiervan is Dell Computer die beweert dat ze betere producten tegen een lagere prijs aanbiedt. Ook Procter & Gamble beweert deze positionering aan te nemen op het gebied van wasmiddelen. Deze luxepositie kunnen sommige bedrijven op de korte termijn aanhouden, maar op lange termijn is het voor bedrijven zeer moeilijk om deze positionering te handhaven. Wanneer men meer wil aanbieden, brengt dit ook meer kosten met zich mee waardoor de belofte 'voor minder' moeilijk te verwezenlijken is. (Kotler et al., 2003)

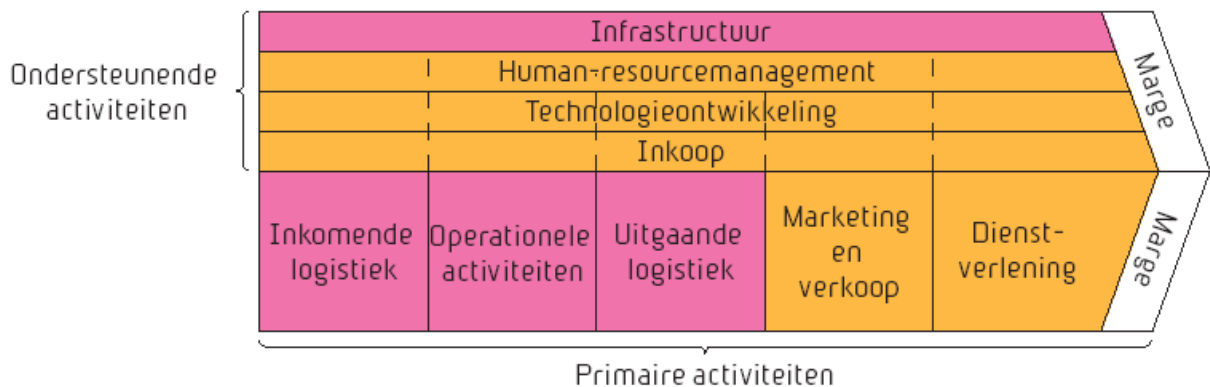
Samenvattend kunnen we stellen dat er in totaal vijf verschillende mogelijkheden bestaan om zich te positioneren op het gebied van waardeaanbod. Elk bedrijf of merk moet een positionering nastreven die zo goed mogelijk voorziet in de behoeften en wensen van de doelgroep. Elk van deze waardepositioneringen trekt een ander publiek en in elke markt is er plaats voor verschillende bedrijven die elk een verschillende positie kunnen innemen. Kotler et al. (2003: 374) stelt dat "het belangrijkste is dat elk bedrijf zijn eigen winnende positioneringstrategie moet ontwikkelen waarmee het voor de consumenten uit zijn doelgroep bijzonder wordt. Door alleen 'hetzelfde voor hetzelfde' te bieden bereikt men geen concurrentievoordeel."

5.2 De waardeketen

“Michael Porter beschouwde de **value chain** (waardeketen) als het belangrijkste instrument waarmee bedrijven manieren kunnen vinden om meer waarde voor de klant te genereren. Bovendien is de waardeketen een analysemethode om concurrentievoordelen en -nadelen van de organisatie te identificeren”. (Kotler et al., 2003: 407)

Porter (1985) omschrijft waarde in deze context als de prijs die klanten bereid zijn te betalen voor hetgeen het bedrijf hen aanbiedt. Het creëren van waarde voor de klant die de kosten van deze waardecreatie overtreffen, is volgens hem het doel van elk bedrijf.

Een concurrentievoordeel van een bedrijf kan volgens Porter (1985) niet worden begrepen door het bedrijf in zijn geheel te zien. Een systematische manier om de verschillende activiteiten en hun onderlinge interactie te onderzoeken, is nodig om de bronnen van concurrentievoordeel te analyseren. Hét instrument om dit te doen is volgens hem de waardeketen. Deze waardeketen splitst een bedrijf op in **strategisch relevante activiteiten**. Dit wordt voorgesteld in onderstaande figuur.



Figuur 11: 'Value chain' of waardeketen (Bron: Kotler et al., 2003, p.408)

Volgens Porter (1985) behaalt een bedrijf mogelijk een **concurrentievoordeel** wanneer het deze waardegenererende activiteiten goedkoper of beter kan uitvoeren dan de concurrentie. Het relevante niveau om een dergelijke waardeketen op te stellen is dan ook het niveau van de

'business unit'. Naast deze verschillende activiteiten van een bedrijf, kan men in de waardeketen ook een bepaalde marge terugvinden (zie figuur). Deze marge is het verschil tussen de totale waarde die het bedrijf creëert en de gezamenlijke kost van de waardegenererende activiteiten. (Porter, 1985)

De waardeketen bestaat uit negen waardegenererende activiteiten. Deze kunnen worden onderverdeeld in enerzijds primaire activiteiten en anderzijds ondersteunende activiteiten. De **primaire activiteiten** zijn de activiteiten die te maken hebben met de fysieke creatie van het product, de verkoop en levering aan de klant en de dienst naverkoop. Meestal richten bedrijven zich op het product als belangrijkste waardetoevoegend middel, maar deze waarde hangt ook af van andere activiteiten in de waardeketen, zoals bijvoorbeeld service. De **ondersteunende activiteiten** 'ondersteunen' de primaire activiteiten en elkaar. (Porter, 1985; Kotler, 2003)

De primaire activiteiten zijn:

- Inkomende logistiek: activiteiten die te maken hebben met het ontvangen en opslaan van inputgoederen, zoals bijvoorbeeld 'material handling', opslag en voorraadbeheer.
- Operationele activiteiten: activiteiten om inputs in het finaal product te transformeren, zoals bewerken, verpakken, assembleren,...
- Uitgaande logistiek: activiteiten te maken met het verzamelen, opslaan en distribueren van het product naar klanten, onder andere voorraadbeheer gereed product, orderbeheer en planning.
- Marketing en verkoop: activiteiten die zorgen dat de producten aan de man worden gebracht, zoals promotie, plaatsbepaling, prijsbeslissingen en klantenrelaties.
- Service: activiteiten met betrekking tot dienstverlening om de waarde van het product te verbeteren of te behouden, zoals installatie, herstelling, opleiding, vervanging van onderdelen,...

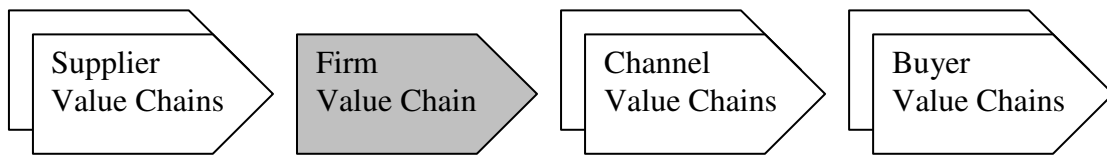
De ondersteunende activiteiten zijn:

- Inkoop: de functie van het aankopen van de inputs die in de waardeketen worden gebruikt, zoals de grondstoffen, machines, kantoomateriaal, gebouwen,...
- Human Resources Management: activiteiten die instaan voor de rekrutering, de aanwerving, de opleiding, de ontwikkeling en de beloning van het personeel.
- Technologieontwikkeling: iedere waardegenererende activiteit houdt technologie in, bijvoorbeeld know how, procedures, computers, transportbanden, machines,...
- Infrastructuur: activiteiten zoals algemeen management, planning, financiering, boekhouden, kwaliteitszorg, overheidszaken, juridische zaken,...

Het bedrijf dient de kosten en prestaties in elk van deze activiteiten te controleren op mogelijkheden tot verbetering. Daarnaast moet het bedrijf een inschatting maken van de kosten en de prestaties van de concurrenten en deze als benchmark gebruiken. Wanneer een bedrijf betere presteert op bepaalde activiteiten dan de concurrentie, kan dit een bron zijn van concurrentievoordeel. Het succes van een bedrijf hangt echter niet enkel af van de prestaties van de verschillende activiteiten op zichzelf, maar ook van de **interactie en samenwerking** tussen de activiteiten. Niet het eigen belang van de activiteiten (afdelingen) moet voorop staan, maar wel het belang van het bedrijf als geheel én meer dan ooit het belang van de klant. (Kotler et al., 2003)

Kotler et al. (2003) geeft aan dat men de zoektocht naar eigen belang door de verschillende activiteiten en afdelingen kan verhelpen door meer aandacht te schenken aan het management van de **kernprocessen** in het bedrijf. Deze kernprocessen vragen de medewerking en samenwerking van verscheidene functionele afdelingen. Voorbeelden van zulke kernprocessen zijn: het proces van productontwikkeling, het proces van voorraadbeheer, het proces bestelling-betaling en het proces van klantenservice. Wanneer het bedrijf deze kernprocessen goed onder de knie heeft, kan dit een aanzienlijk concurrentievoordeel betekenen.

Interactie en coördinatie dient niet enkel plaats te vinden binnen de waardeketen van een bedrijf, maar ook tussen de waardeketen van het bedrijf en de andere bedrijven in de 'supply chain'. Kotler et al. (2003: 409) spreekt in deze context over het '**customer value delivery system**' en omschrijft dit begrip als "het systeem van waardeketens van het bedrijf, zijn leveranciers, distributeurs en uiteindelijk klanten die samen proberen waarde te leveren aan de klant".



Figuur 12: 'Value system' (Bron: Porter, 1985, p.35)

Porter (1985) wijst erop dat de manier waarop een leverancier of een distributeur zijn activiteiten uitvoert ook effect heeft op de prestaties en/of de kosten van de activiteiten in het eigen bedrijf. Leveranciers produceren een product of een dienst die het bedrijf gebruikt in zijn eigen waardeketen. De interactie tussen de waardeketen van de leverancier en die van het bedrijf geeft mogelijkheden voor het bedrijf om een concurrentievoordeel te behalen. Dit is niet enkel in het voordeel van het eigen bedrijf maar ook in het voordeel van de leverancier. Men kan dus spreken over een win-win-situatie. De relatie met distributeurs kan op dezelfde manier bekeken worden. Ook zij spelen een belangrijke rol in het creëren van concurrentievoordeel vermits de producten van het bedrijf door de waardeketen van de distributeurs passeren. Distributeurs voeren bepaalde activiteiten uit die de activiteiten van het bedrijf aanvullen of substitueren, zoals marketing en verkoop. Een goede interactie en coördinatie tussen de waardeketens is dan ook zeer belangrijk om succesvol te zijn en een concurrentievoordeel te behalen.

Ten slotte spreekt Porter (1985) ook nog over **de waardeketen van de klant**. In een 'business-to-business' context is deze waardeketen gemakkelijk intuïtief te begrijpen en is deze vergelijkbaar met de waardeketen van het eigen bedrijf. Wanneer het echter gaat over de klant in de zin van een huishouden dringt een andere benadering zich op. De activiteiten van een

huishouden kunnen echter, net zoals dit in een bedrijf het geval is, worden opgesplitst in verschillende activiteiten. Producten worden aangekocht in het licht van deze activiteiten.

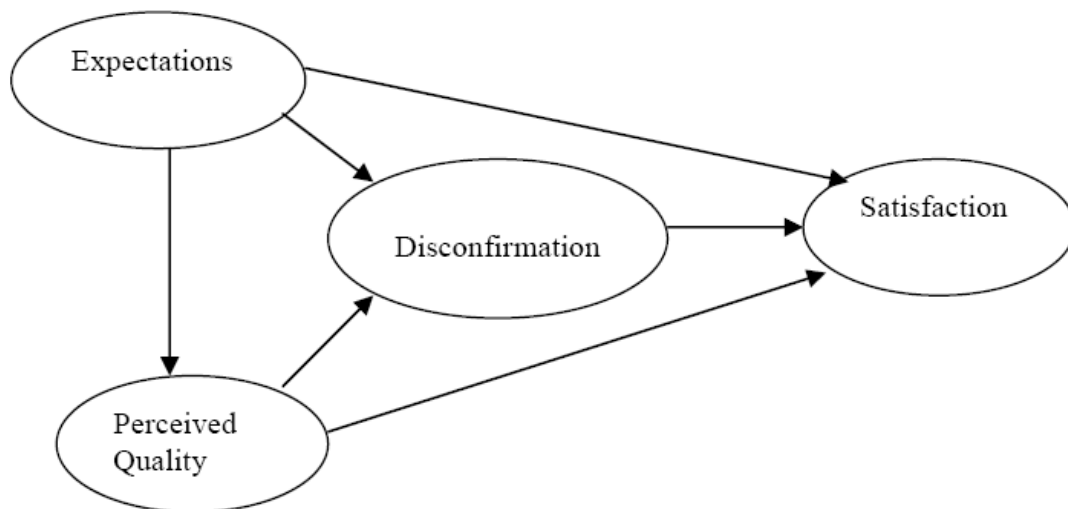
De differentiatie van een bedrijf heeft te maken met hoe de waardeketen van een bedrijf gerelateerd is aan die van de klant. Differentiatie ontstaat door het creëren van waarde voor de klant door de impact van het bedrijf op de waardeketen van de klant. Waardecreatie ontstaat wanneer een bedrijf een concurrentievoordeel creëert voor de klant ofwel door de kosten van de klant te verlagen, ofwel door de prestaties van de klant te verhogen. (Porter, 1985)

Hoofdstuk VI: De link tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit

In het eerste hoofdstuk werd reeds aangehaald dat er een trendbeweging heeft plaatsgevonden van 'conformance quality', over klantentevredenheid en -loyaliteit, naar klantwaarde. In dit hoofdstuk gaan we hier verder op in, met name op de verschillen tussen klantwaarde, satisfactie en loyaliteit, alsook op de link tussen deze concepten. Vooreerst beginnen we met een bespreking van wat klantentevredenheid en -loyaliteit precies betekenen.

6.1 Klantentevredenheid en -loyaliteit

Er bestaan tal van modellen en theorieën omtrent **klantentevredenheid**. Eén van de bekendste en meest gebruikte is het '**expectancy-disconfirmation model**' van Oliver (1980). In dit model wordt klantentevredenheid beschouwd als een functie van verwachtingen, waargenomen prestatie (kwaliteit) en het verschil van deze twee. Deze relatie wordt voorgesteld in de volgende figuur.



Figuur 13: 'Expectancy-disconfirmation model' (Bron: King, 2000, p.302)

Volgens dit model vormen klanten vóór de aankoop van het product of de dienst verwachtingen die gebaseerd zijn op informatie van de aanbieder, andere klanten of een eerdere ervaring. Bij het gebruik van het product of de dienst, neemt de consument het kwaliteitsniveau waar.

Disconfirmatie ontstaat door het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de waargenomen prestaties. Er zijn drie mogelijkheden:

- zero disconfirmatie betekent dat het product presteert zoals verwacht
- positieve disconfirmatie ontstaat wanneer het product beter presteert dan verwacht
- negatieve disconfirmatie geeft aan dat het product slechter presteert dan verwacht

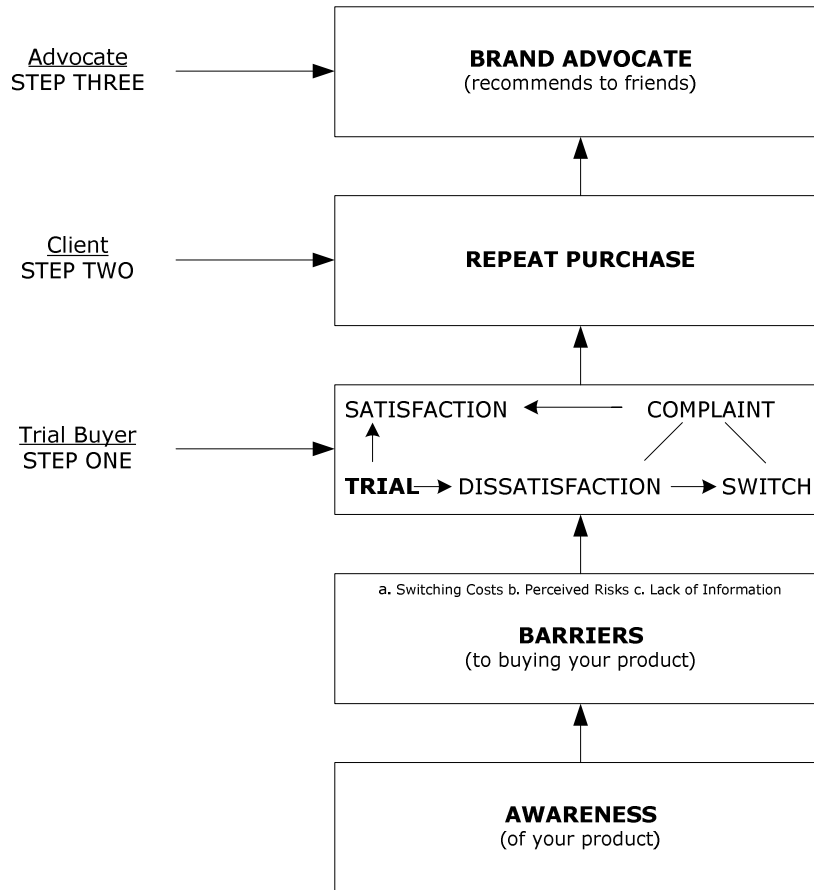
Reichheld (1995) waarschuwt voor wat hij de '**satisfaction trap**' noemt, dit is de meting van tevredenheid wanneer men eigenlijk de loyaliteit wil weten. Het verschil tussen satisfactiescores en loyaliteit kan namelijk enorm zijn. Reichheld (1995: 2) vat dit samen in volgende uitspraak: "it's not how satisfied you keep your customers, it's how many satisfied customers you keep". Er is niets mis met het meten van klantentevredenheid, maar het loopt fout wanneer deze tevredenheidsscores een doel op zich vormen zonder de loyaliteit erbij te betrekken.

Oliver (1999) omschrijft **loyaliteit** als het opnieuw aankopen van een product ondanks situationele invloeden die de potentie bezitten om 'switching'-gedrag te veroorzaken. Oliver stelt vier fases van loyaliteitsontwikkeling voor, zijnde:

- cognitief: voorkeur voor waargenomen attributen
- affectief: emotionele voorkeur voor een product
- conatief: opnieuw willen kopen
- actie: het bewust overwinnen van obstakels om het product opnieuw te kopen

Loyaliteit moet in deze context niet worden gezien in categoriale termen, zijnde loyaal of niet-loyaal, maar in termen van een continuüm van variërende intensiteit. Oliver (1999) geeft tevens aan dat satisfactie 'het zaad is waaruit loyaliteit ontspruit' en dissatisfactie noemt hij 'de Achillespees van de loyaliteit'.

Volgens Barsky (1995) is er sprake van een loyaliteitsladder. Klanten kunnen opklimmen in deze loyaliteitsladder van 'trial buyer', naar 'client' en vervolgens 'advocate'. De loyaliteitsladder wordt voorgesteld in onderstaande figuur.



Figuur 14: 'The customer loyalty ladder' (Bron: Barsky J., 1995, p.129)

Eerst en vooral moet de potentiële klant zich bewust zijn van het product. Wanneer deze bewustwording heeft plaatsgevonden, wordt de potentiële klant geconfronteerd met barrières om tot aankoop over te gaan. Deze barrières kunnen worden ingedeeld in drie categorieën, namelijk switchingkosten, waargenomen risico's en een gebrek aan informatie. Wanneer deze barrières overwonnen worden – vaak door acties van het bedrijf dat het product aanbiedt – zal men overgaan tot een proefaankoop. De potentiële klant is nu een 'trial buyer' geworden. Bij deze proefaankoop speelt tevredenheid een belangrijke rol. Wanneer een klant echt tevreden is over een product, zal er namelijk een grotere kans bestaan dat hij het product herhaaldelijk aankoopt. De 'trial buyer' wordt zo een 'client'. Als deze 'client' het product ook aanbeveelt aan anderen in zijn omgeving, noemen we hem een 'advocate'. Dit is de hoogste trede van de ladder en vanaf dit moment kunnen we spreken van een werkelijk loyale klant. (Barsky, 1995)

Ook Reichheld (1995) geeft aan dat de beste indicator voor loyaliteit de waarschijnlijkheid is dat de klant het product aanbeveelt aan anderen. Wanneer klanten zich als referentie voor een product gedragen, geven ze niet enkel aan dat ze een goede waarde hebben gekregen, maar ze zetten ook hun eigen reputatie op het spel.

Na voorgaande bespreking kunnen we stellen dat er twee belangrijke maatstaven zijn om loyaliteit te meten, namelijk de **bereidheid tot herhalingsaankoop en de bereidheid tot aanbeveling**. Daarnaast kunnen we ook concluderen dat klantentevredenheid een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde is voor loyaliteit. Een klant kan namelijk zeer tevreden zijn over een product of dienst, maar zoals Waalewijn (2004: 2) aanhaalt: "Waarom zou iemand blijven als een ander betere voordelen levert (product, service, relatie) voor dezelfde of een betere prijs?" Dit brengt ons terug bij het concept klantwaarde.

6.2 Klantwaarde en klantentevredenheid

Gale (1997) geeft aan dat de focus op de klant steeds belangrijker wordt voor bedrijven en dat hierin twee complementaire paradigma's kunnen worden onderscheiden, namelijk '**het customer satisfaction paradigma**' en '**het customer value paradigma**'. Het 'customer value paradigma' is nieuwer en maakt gebruik van vele elementen uit het 'customer satisfaction paradigma' met toevoeging van enkele belangrijke elementen. Een overzicht van de verschillen tussen deze paradigma's wordt gegeven in volgende tabel.

Tabel 9: Verschil tussen klantentevredenheid en klantwaarde (Bron: Gale, 2000, p.4)

	Customer satisfaction	Customer value
1. Who we ask	Our own customers, end users	Our customers and competitors' customers, end users and decision makers
2. What we ask	Rate our performance	Rate us and our key competitors

3. Respondent perspective	Experiential, am I satisfied, backward looking	Perception of differences, which supplier will I choose, current and forward looking
4. Who takes action	Customer service	Competitive marketing strategy
5. Type of action	Tactical Continuously improve customer service, correct defects & errors	Strategic Clarify and evolve our CV proposition, create a differentiated superior offering
6. Data changes	Static, reflects mainly our initiatives	Dynamic, reflects all competitive initiatives

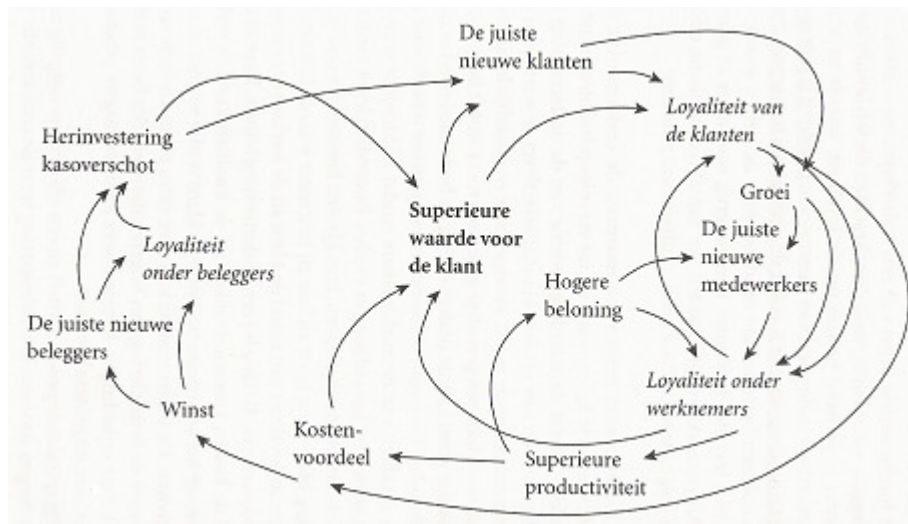
Gale (1997) wijst erop dat klantentevredenheidsonderzoek vooral gericht is op hoe men de bestaande klanten beter kan tevreden stellen, terwijl de focus van 'customer value analyse' vooral ligt op hoe men de eigen concurrentiepositie kan verbeteren om nieuwe klanten aan te trekken en bestaande klanten te behouden.

Voorgaande bespreking geeft het verschil weer tussen tevredenheid en waarde, maar wat is nu de link tussen beiden? In het 'expectancy-disconfirmation' model van Oliver (1980) is klantentevredenheid een functie van verwachtingen, waargenomen prestatie (kwaliteit) en het verschil van deze twee. Waarde is dus geen beïnvloedende factor volgens dit model. Waargenomen prestatie wordt echter wel in beschouwing genomen en deze kunnen we linken met waarde vermits deze kan worden beschouwd als waargenomen voordelen. Waargenomen kosten worden echter niet opgenomen in het model, maar wanneer we het 'expectancy-disconfirmation' model toepassen op de prijs, kunnen we ook hier stellen dat er sprake is van een verwachte en een werkelijke prijs.

Volgens Lam et al. (2004) is **klantentevredenheid** het resultaat van de perceptie van de klant van de **waarde** verkregen tijdens een transactie of relatie. Theoretisch gezien kan klantwaarde beschouwd worden als de waarneming van de afwijking tussen voordelen ('benefits') en kosten ('sacrifices'), terwijl klantentevredenheid eerder een affectieve en evaluatieve respons hierop is.

6.3 Klantwaarde en klantenloyaliteit

Volgens Reichheld (1999: 15) “[ligt] waardeschepping voor de klant ten grondslag aan iedere geslaagde onderneming”. Hij geeft aan dat waardeschepping voor de klant loyaliteit tot gevolg heeft en dat deze loyaliteit op haar beurt zorgt voor groei, winst en meer waarde. In huidige ondernemingen staat de winst vaak centraal, maar Reichheld (1999) stelt een nieuwe theorie voor waarin waardeschepping en niet het maken van winst centraal staat. “Loyaliteit is zeer nauw verbonden met waardeschepping: ze is zowel de oorzaak als het gevolg ervan” (Reichheld, 1999: 31). Dit kan worden waargenomen in Reichheld’s **loyaliteitsgerichte groeicyclus**.



Figuur 15: De loyaliteitsgerichte groeicyclus (Bron: Reichheld, 1999, p.32)

Het leveren van superieure waarde voor de klant leidt tot het werven van de juiste (winstgevende en potentieel loyale) klanten, maar ook tot loyaliteit bij bestaande klanten. Nieuwe en loyale klanten leiden op hun beurt tot een groei van de onderneming. Dankzij deze groei kan de onderneming de beste medewerkers aantrekken en behouden. Deze medewerkers leren na enige tijd hun loyale klanten kennen en leren bovendien hoe zij hen meer waarde kunnen leveren, hetgeen de loyaliteit van zowel de klanten als de medewerkers ten goede komt. Trouwe medewerkers leren tevens hoe zij in de praktijk de kosten kunnen drukken en de kwaliteit kunnen verbeteren. Hierdoor verbetert de productiviteit, maar ook het waardeaanbod

voor de klant. De medewerkers kunnen vervolgens beloond worden hiervoor door hogere salarissen, betere opleidingen of betere beschikbare middelen. Dit leidt tot een grotere loyaliteit bij de werknemers en opnieuw kan de productiviteit verbeterd worden. (Reichheld, 1999)

De spiraal van betere productiviteit en de efficiënte omgang met loyale klanten zorgen voor een kostenvoordeel. Dit kostenvoordeel zorgt samen met de gestage groei van het aantal trouwe klanten voor een voor de beleggers aantrekkelijke winst. Hierdoor kan de onderneming de juiste beleggers aantrekken en behouden. Loyale beleggers kunnen als partners worden beschouwd. Zij zorgen voor stabiliteit in het systeem en zorgen ervoor dat er voldoende geld wordt vrijgemaakt om de onderneming toe te laten meer waarde te creëren. De cyclus kan vanaf dit moment opnieuw worden doorlopen. (Reichheld,1999)

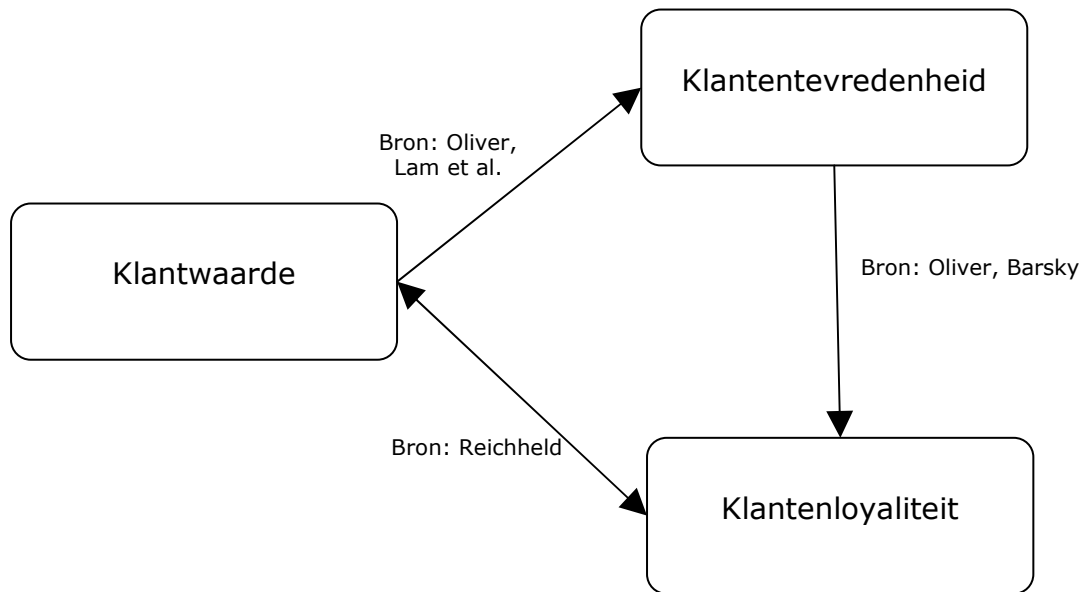
Concluderend kunnen we stellen dat de basis voor de loyaliteitsgerichte cyclus van Reichheld (1999) de relatie tussen de **waardeschepping voor de klant en de loyaliteit** van de klanten is. Deze relatie werkt in beide richtingen: waardecreatie zorgt voor klantenloyaliteit, die op haar beurt (onrechtstreeks) weer zorgt voor waardecreatie.

6.4 De link tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit

De hierboven beschreven relaties tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit kunnen als volgt worden samengevat:

- Klantentevredenheid heeft een positief effect op klantenloyaliteit
- Klantwaarde heeft een positief effect op klantentevredenheid
- Klantwaarde heeft een positief effect op klantenloyaliteit
- Klantenloyaliteit heeft een positief effect op klantwaarde

Deze **interacties** kunnen als volgt worden voorgesteld:



Figuur 16: Interacties waarde, tevredenheid en loyaliteit

Opgemerkt dient te worden dat in dit hoofdstuk slechts een kleine greep van de theorieën omtrent de relatie tussen satisfactie, loyaliteit en waarde aan bod komt. Het uitgebreid toelichten van alle bestaande theorieën behoort niet tot het doel van deze scriptie.

Hoofdstuk VII: Praktijkonderzoek bij Kinopolis Hasselt

Het praktijkgedeelte van deze eindverhandeling handelt over de klantwaarde van Kinopolis Hasselt. Alvorens over te gaan tot de meting van klantwaarde, wordt eerst een situatieschets gegeven van de bioscoopsector en Kinopolis.

7.1 De bioscoopsector

7.1.1 De relevante productmarkt

Hoewel de grenzen in het medialandschap tussen verschillende media die films aanbieden sterk vervaagd zijn, kan volgens de Raad van de Mededinging (2007) de relevante productmarkt niet worden uitgebreid naar 'het vertonen van films ongeacht het medium' maar dient bioscoopbeleving nog steeds beschouwd te worden als een afzonderlijk product met eigen specifieke kenmerken. De Raad geeft aan dat er twee fundamentele kenmerken zijn die het bekijken van films in de bioscoop onderscheidt van andere media, zijnde (1) de exclusiviteit van het bioscoopvenster en (2) de aparte infrastructuur.

Filmproducenten willen hun product aanbieden via verschillende distributiekanaalen. Men kan een venster onderscheiden voor de vertoning van de film via achtereenvolgens de bioscoop, DVD, betaaltelevisie en kabeltelevisie. Men noemt dit ook wel '**chronologie van de verschillende media' of 'window strategy'**. Aan elk venster wordt exclusiviteit toegekend voor een bepaalde duur, wat betekent dat de film slechts via een bepaald kanaal kan worden bekeken gedurende een bepaalde periode. Dit heeft tot gevolg dat de concurrentie tussen de verschillende distributiekanaalen in tijd is ingesteld en dat elk venster als een aparte markt kan worden beschouwd. (De Raad van de Mededinging, 2007)

De verschillende kanalen hebben niet enkel een exclusief venster, maar ze verschillen ook fundamenteel wat **infrastructuur** betreft. "Een bioscoopbezoek staat voor het genieten van een film vanuit comfortabele zetels, op groot scherm, met superieure geluidskwaliteit, in de aanwezigheid van andere kijkers, buitenshuis." (De Raad van de Mededinging, 2007: 5) De Raad

(2007) geeft eveneens aan dat bioscopen veeleisende, technische normen toepassen om films af te spelen om zo een hoogstaande kwaliteit te bieden en het verschil tussen de huiskamer en de bioscoop te laten bestaan. De bioscoopsector ondervindt tevens een voortdurende nood om te innoveren om zo de kwaliteit te blijven verbeteren. Deze drang naar innovatie benadrukt het verschil tussen de bioscoop en andere media.

Naast deze twee fundamentele kenmerken die het verschil tussen bioscoop en andere media benadrukken, geeft de Raad van de Mededinging (2007) aan dat een bioscoopbezoek gelijk staat met een avondje uit en dus een **sociaal gebeuren** is. Ook hier verschilt het bekijken van een film in de bioscoop van de andere media. Bovendien wijst de Raad erop dat de **kostprijzen** sterk uiteen lopen afhankelijk van het medium.

7.1.2 De relevante geografische markt

De relevante geografische markt kan **zowel nationaal als regionaal** beschouwd worden. Aangezien de marketing van films op nationaal niveau plaatsvindt, filmrechten nationaal worden toegekend en het filmaanbod grotendeels gelijk is in België, kan men spreken van een nationale markt. Uit een analyse van Kinapolis blijkt echter dat de grootste kern van haar bezoekers uit de dichte omgeving van het bioscoopcomplex komt. Volgens Kinapolis is de consument steeds minder bereid om een lange afstand af te leggen om een film in de bioscoop te bekijken. Een redelijke veronderstelling is dat de consument ongeveer 20 minuten in de wagen wil doorbrengen, maar deze rijtijd dient complex per complex bekeken te worden en is afhankelijk van de aan- of afwezigheid van andere bioscoopcomplexen in de buurt. Daarenboven wordt het bereik van een bioscoopcomplex ook in zekere mate beperkt door de taalgrens. (De Raad van de Mededinging, 2007)

7.1.3 De doelgroep

Volgens Screenvision (2008), de reclamereguleerder voor de bioscoop in België, bestaat het bioscooppubliek voor 80% uit mensen tussen **12 en 44 jaar oud** . De bezoekersfrequentie van twintigers en jonge dertigers is het hoogst. Bioscoopbezoekers kijken over het algemeen minder

televisie dan gemiddeld. Ze behoren veelal tot de **early adopters en trendsetters**, en zijn open minded en gevoelig voor vernieuwing. Utopolis (2008) voegt hieraan toe dat 30% van de bioscoopbezoekers **studenten** zijn en 36% genieten of genoten een **hogere opleiding**.

7.1.4 De bioscoopsector in België

De grootste speler in de Belgische bioscoopmarkt is **Kinepolis**, met een marktaandeel van ongeveer 45 procent in 2006 wat betreft bioscoopbezoekers (De Raad van de Mededinging, 2007). De Kinepolisgroep heeft in totaal elf vestigingen, meer bepaald in Antwerpen, Brussel, Braine l'Alleud, Brugge, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Luik en Oostende (Kinepolis, 2008a).

De tweede grootste speler is de UGC-groep, met 17 vestigingen in Brussel, Antwerpen en Louvain-la-Neuve. Het marktaandeel van UGC in België bedroeg ongeveer 15 procent in 2006. Op de derde plaats komt Euroscop. Deze bioscoopgroep heeft op Belgisch grondgebied enkel vestigingen in Limburg en had in 2006 een marktaandeel van 8 procent. Enkele andere kleinere spelers op de markt zijn Hanne (ongeveer 7% marktaandeel), Multiscop (6 procent marktaandeel) en Utopolis (5 procent marktaandeel). (De Raad van de Mededinging, 2007; Limburg Manager, 2007)

7.1.5 De bioscoopsector in Limburg

In Limburg nemen we een andere verhouding waar tussen de bioscoopcomplexen. Met zijn drie vestigingen en in totaal 29 zalen is **Euroscop** de grootste speler in Limburg. Euroscop heeft vestigingen in Genk, Maasmechelen en Lanaken. Kinepolis heeft een vestiging in de hoofdplaats van de provincie, namelijk Hasselt. Deze ligging is ideaal, gezien de nabijheid van de hogescholen en universiteit. De vestiging in Hasselt telt 14 zalen. Daarnaast zijn er nog twee kleinere bioscoopcomplexen in onze provincie, zijnde Utopolis in Lommel en TheRoxyTheatre in Koersel, met respectievelijk 5 en 3 zalen.

In onderstaande figuur wordt de kaart van Limburg weergegeven met een aanduiding van de verschillende bioscopen.



Figuur 17: Kaart bioscopen in Limburg

7.2 Kinopolis

7.2.1 Kinopolis Group

In 1997 werd Kinopolis Group opgericht uit de fusie van de groepen Bert en Claeys. De bioscoopgroep beschikt over 23 bioscoopcomplexen in België, Spanje, Frankrijk, Polen en Zwitserland. Kinopolis verwelkomde 22 miljoen bezoekers in 2007 en stelt ruim 1800 mensen tewerk. (Kinopolis Group, 2008a)

De missie van Kinopolis Group luidt als volgt: "Kinopolis Group beoogt in Europa de ultieme bioscoopbeleving bij een breed kijkerspubliek in multifunctionele familiale, en klantgerichte bioscoopcomplexen. Kinopolis wil daarbij de hoogste kwaliteit bieden en rendabel zijn dankzij een innovatieve en gepersonaliseerde aanpak." (Kinopolis Group, 2008b)

Kinepolis staat voor **innovatie en continue vernieuwing**. Sinds jaar en dag speelt Kinepolis een toonaangevende rol inzake digitale cinema en de bioscoopgroep heeft een strategisch akkoord met Technicolor Digital Cinema en Barco voor de digitalisering van de Belgische Kinepoliszalen. Digitale cinema maakt gebruik van DLP®-technologie en biedt uitzonderlijke beeld- en geluidskwaliteit, perfecte ondertitels en betere kleuren. (Kinepolis Group, 2008a)

Kinepolis zet daarnaast via een aantal toonaangevende vernieuwingen in de laatste jaren belangrijke stappen naar de bioscoop van de toekomst. Meest opmerkelijk hierbij zijn de faciliteiten inzake zetelreservatie en 3D digitale cinema. Zetelreservatie betekent dat de bioscoopbezoeker bij de aankoop van het ticket een vaste plaats krijgt toegewezen. 3D digitale cinema is een stap verder in de digitalisering van het bioscoopgebeuren. Met deze nieuwe technologie kunnen bioscoopbezoekers met behulp van een speciale bril driedimensionale beelden waarnemen. Kinepolis is hiervoor een samenwerking aangegaan met Dolby Laboratories Inc., Barco en Texas Instruments. (Kinepolis Group, 2008a)

7.2.2 Kinepolis Hasselt

Kinepolis Hasselt bestaat reeds sinds 1996 en is gevestigd op de Universiteitslaan. Het bioscoopcomplex telt 14 zalen: de grootste zaal telt 437 zetels, de kleinste 120. Sinds 2007 maakt Kinepolis Hasselt gebruik van zetelreservatie bij de aankoop van tickets. Tevens is het reeds enkele jaren mogelijk om tickets via ticketterminals te kopen of via internet te reserveren. Bovendien maakt deze Hasseltse bioscoop gebruik van DLP®-projectoren die digitale projectie en zelfs 3D-Cinema mogelijk maken. (Kinepolis, 2008a)

7.3 Verantwoording van de aanpak bij de meting van klantwaarde

7.3.1 Toegepast model

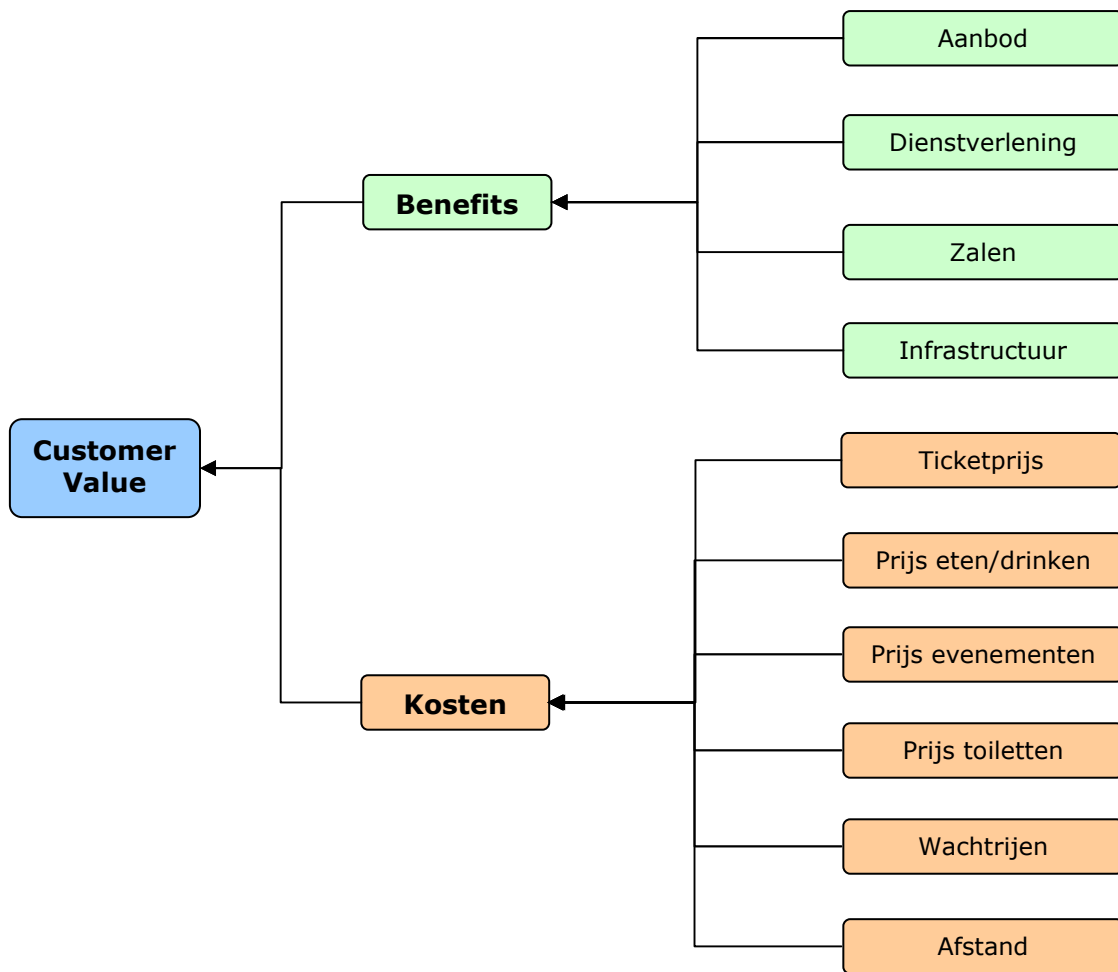
Voor het praktijkonderzoek bij Kinepolis Hasselt hebben wij ervoor gekozen **het model van Bradley Gale** (1994) toe te passen. Onze voorkeur gaat uit naar dit model omwille van zijn eenvoud en begrijpbaarheid. Het is een wiskundig en utilitaristisch model dat gemakkelijk te verklaren is aan buitenstaanders.

Om de klantwaarde van Kinopolis Hasselt te meten aan de hand van Gale's theorie, zijn **drie ingrediënten** nodig, namelijk:

- Wat zijn de voornaamste aankoopfactoren wanneer een klant kiest tussen Kinopolis Hasselt en zijn concurrenten?
- Wat is het belang van elk van deze waardefactoren?
- Hoe beoordelen de klanten de prestaties van Kinopolis Hasselt en de prestaties van de concurrenten op elk van deze factoren?

De eerste van deze drie belangrijke vragen, werd beantwoord aan de hand van eigen ervaring, gesprekken met bioscoopbezoekers uit de omgeving, een analyse van de websites van de Limburgse bioscopen en de checklist voor 'mystery shopping' bij Kinopolis. Deze laatste werd opgenomen in bijlage 2.

De aankoopfactoren die de voordelen omvatten, kunnen worden onderverdeeld in vier grote klassen, zijnde aanbod, dienstverlening, zalen en infrastructuur. De kostenfactoren bestaan zowel uit prijselementen als uit andere kosten, zijnde wachtrijen en de afstand tot de bioscoop. Op basis hiervan kunnen we volgend model opstellen.



Figuur 18: Model Bradley Gale toegepast op Kinopolis Hasselt

Vervolgens worden de twee andere vragen, namelijk het belang van deze aankoopfactoren en de prestaties van Kinopolis en haar concurrenten, beantwoord aan de hand van een survey-onderzoek. Het belang van de aankoopfactoren wordt getoetst door de respondenten te vragen om 100 gewichtspunten te verdelen over de aankoopfactoren. Om de prestaties van de verschillende Limburgse bioscopen op elk van de factoren te kunnen nagaan, wordt eerst aan de respondenten gevraagd welke bioscoop zij het meest en het tweede meest bezoeken. Bij de vraag naar welke bioscoop men het tweede meest bezoekt, wordt tevens een vraag toegevoegd om te controleren of de respondent voldoende kennis heeft van deze bioscoop om deze te beoordelen. Vervolgens beoordelen de respondenten de gekozen biosco(o)p(en) in het

algemeen en op elk van de aangegeven aankoopfactoren. Een exemplaar van de gebruikte enquête is opgenomen in bijlage 3.

7.3.2 Verantwoording survey-onderzoek

De bedoeling van dit praktijkonderzoek is om aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst gegevens te verzamelen bij een steekproef, waarvan de resultaten kunnen worden gebruikt om de waarde die Kinopolis Hasselt aan haar klanten levert te meten.

Eerst en vooral dienen we een **steekproefkader** te bepalen voor ons onderzoek. Gezien de ligging van Kinopolis Hasselt ten opzichte van de Limburgse hogescholen en de Universiteit Hasselt, en het belang van studenten in de doelgroep van bioscopen, lijkt het ons interessant om als steekproefkader de studenten van de Limburgse hogescholen en universiteit te nemen. Vermits deze studenten allemaal over een persoonlijk e-mailadres beschikken, lijkt een online-enquête (met behulp van het programma SNAP) ons het gewenste middel om de antwoorden te verzamelen.

Vervolgens dienen we te bepalen welke steekproeftechniek we in dit onderzoek zullen hanteren. Hierbij is het nodig een onderscheid te maken tussen de studenten van de UHasselt, die gemakkelijker bereikbaar zijn, en de hogeschoolstudenten. Bij de universiteitsstudenten lijkt een **clustersteekproef** de meest aangewezen techniek. Het grote voordeel van deze steekproeftechniek is de relatief eenvoudige organisatie ervan. Het universum bestaat uit alle studenten van de universiteit. Dit universum is onderverdeeld in verschillende clusters, zijnde de faculteiten van de universiteit. Vervolgens wordt de faculteit TEW als cluster gekozen en worden de vragenlijsten aan alle studenten van deze faculteit verstuurd. Dit is mogelijk met de hulp van Mevrouw Hermans, gespecialiseerd secretariaatsmedewerker bij de faculteit TEW. Een voorwaarde van deze techniek is volgens De Pelsmacker en Van Kenhove (1994) dat de clusters zo representatief mogelijk dienen te zijn. Wat betreft de faculteiten van de universiteit kunnen we echter niet met zekerheid aangeven dat dit het geval is, gezien de sociale achtergrond van de studenten in de verschillende faculteiten kan verschillen.

Bij de hogeschoolstudenten is dit niet mogelijk en moeten we bijgevolg kiezen voor een andere steekproeftechniek. Een niet-toevalssteekproef lijkt ons hier het meest aangewezen. Meer specifiek opteren we voor de **sneeuwbalsteekproef**. We vertrekken hier van bevriende studenten op de hogescholen en vragen hen enerzijds de vragenlijst in te vullen en anderzijds deze vragenlijst door te sturen naar hun klas- en/of schoolgenoten. Op die manier wordt de steekproef steeds groter en kan men spreken van een 'sneeuwbaaleffect'. Het nadeel van deze steekproeftechniek is dat de steekproef niet representatief is voor de populatie. Theoretisch gezien is het niet toegelaten om de resultaten te veralgemenen. Toch is het mogelijk om met dergelijke steekproef een goede schatting te maken voor de populatiekenmerken.

7.4 Resultaten van de meting van klantwaarde bij Kinopolis Hasselt

Aan de hand van een online vragenlijst hebben we gegevens verzameld bij 421 studenten. Van deze studenten beoordeelden 329 Kinopolis Hasselt, 90 Euroscop Genk, 41 Euroscop Lanaken, 41 Euroscop Maasmechelen, 24 Utopolis Lommel en 19 TheRoxyTheatre¹. De bedoeling is om na te gaan wat de waarde is die Kinopolis Hasselt levert aan haar klanten. Tijdens de zoektocht naar deze waarde, maken we gebruik van een aantal vragen.

7.4.1 Wat is het belang van elke waardefactor?

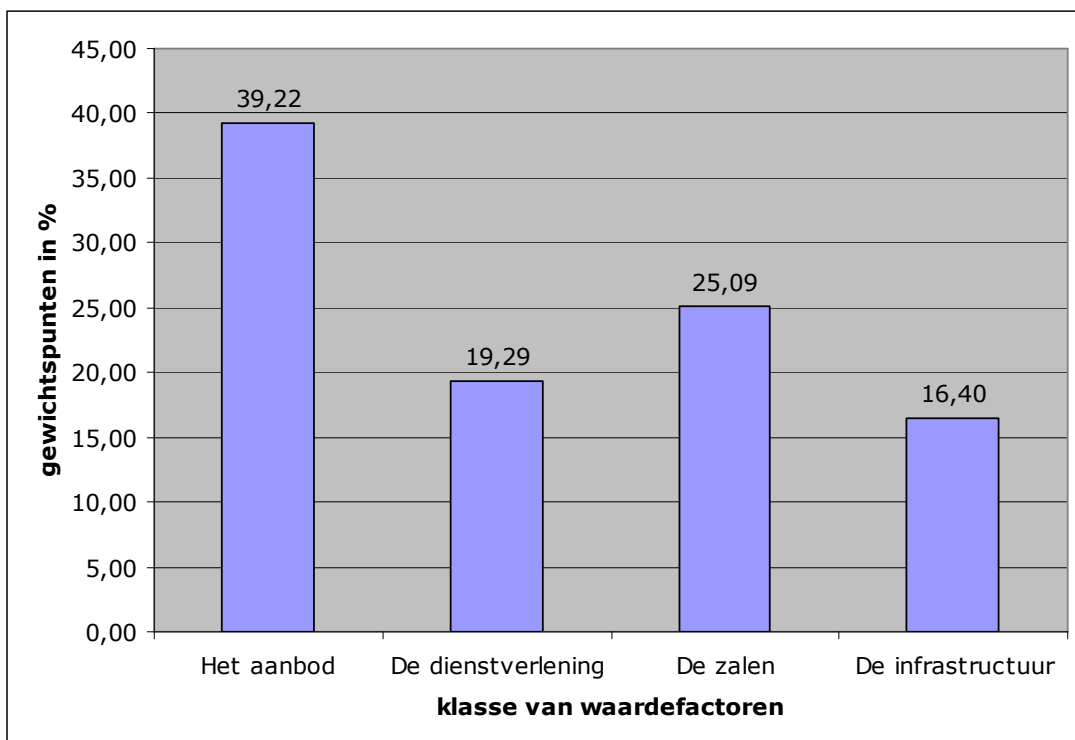
In het eerste gedeelte van de vragenlijst wordt gepeild naar de belangrijkheid van elk van de waardefactoren. Deze belangrijkheid wordt nagegaan door de respondenten te vragen om 100 gewichtspunten te verdelen over een aantal items. Het voordeel van deze vraagmethode is, volgens Gale (1994), dat de respondenten een afweging moeten maken tussen de verschillende items en dat ze dus niet alle items als zeer belangrijk kunnen aangeven. De indirecte meting van de belangrijkheid van de diverse waardefactoren werd opgenomen in bijlage 4.

De enquête bevat in totaal zes vragen die peilen naar de belangrijkheid van de waardefactoren. De eerste vier vragen komen overeen met de vier bovengenoemde klassen, namelijk het

¹ Gezien het geringe aantal respondenten voor Utopolis Lommel en TheRoxyTheatre dient men de resultaten hiervoor met de nodige voorzichtigheid te interpreteren.

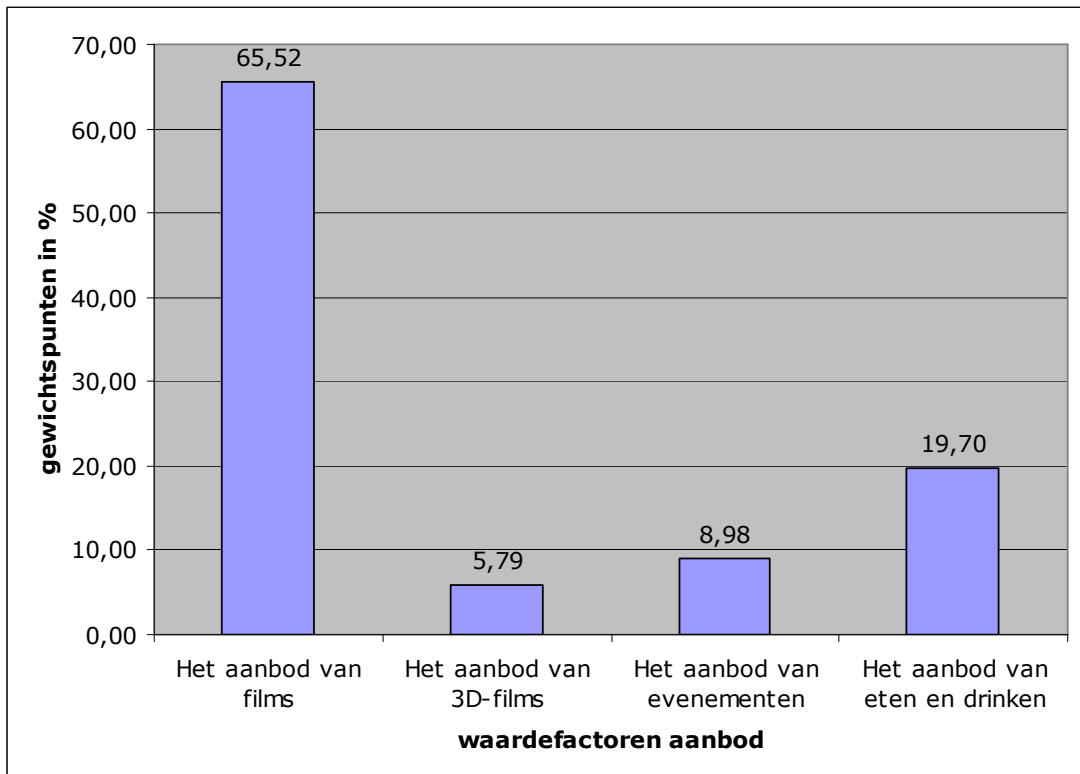
aanbod, de dienstverlening, de zalen en de infrastructuur. Elk van deze klassen is opgedeeld in een aantal items waarover de respondent gewichtpunten kan verdelen. In een volgende vraag wordt gepeild naar het belang van elk van de genoemde klassen. Ten slotte wordt nagegaan wat het belang is van elk van de kostenfactoren, door de respondent te vragen om 100 gewichtspunten te verdelen over deze kostenitems.

In onderstaande grafieken worden de antwoorden op deze vragen samengevat. Hieruit blijkt dat **het aanbod** de belangrijkste klasse van waardefactoren vormt, met een gewichtspercentage van 39. De infrastructuur is de minst belangrijke klasse met 16 gewichtspunten.

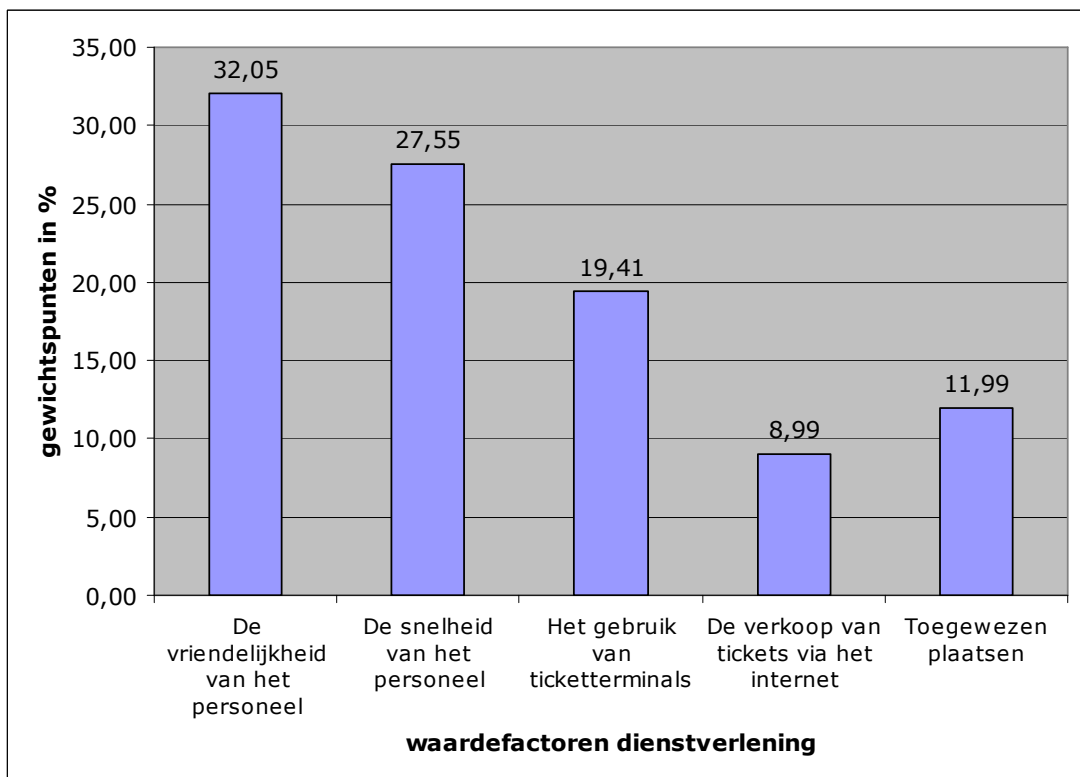


Figuur 19: Belangrijkheid van de vier klassen van waardefactoren

Binnen de aanbodsklasse is **het aanbod van films** de belangrijkste waardefactor, met 66% van de gewichtspunten. Het aanbod van 3D-films is tamelijk onbelangrijk, met slechts 6 gewichtspunten. Gezien Kinopolis Hasselt de enige Limburgse bioscoop is die momenteel 3D-cinema aanbiedt, kan dit een belangrijk signaal zijn voor deze bioscoop om het belang en de voordelen van 3D-cinema te benadrukken.



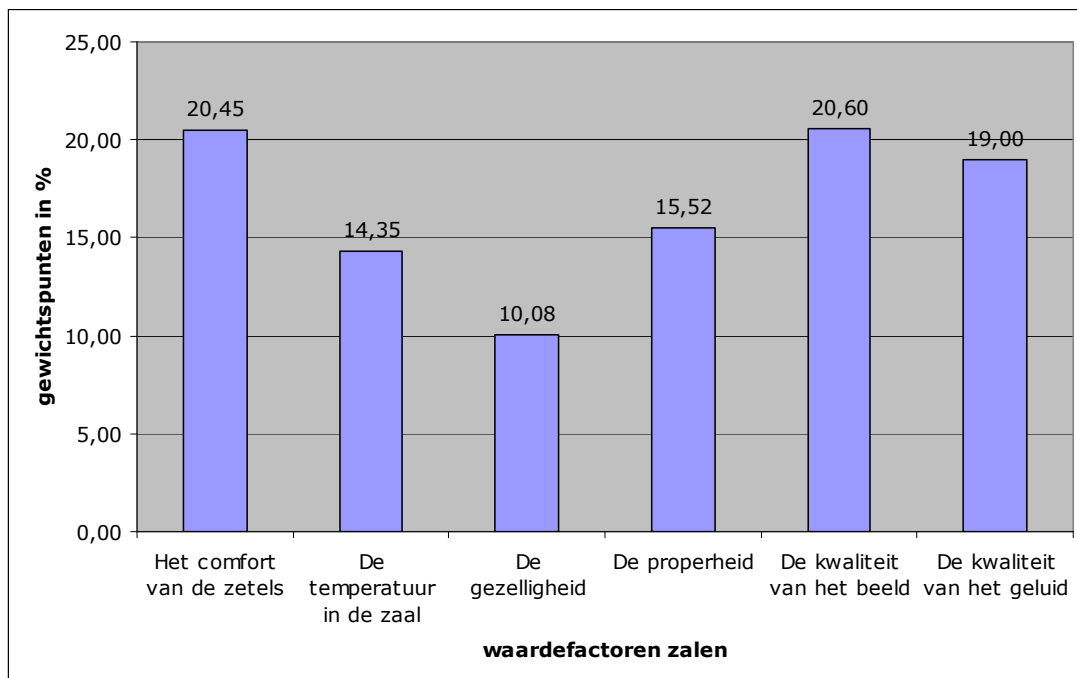
Figuur 20: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse aanbod



Figuur 21: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse dienstverlening

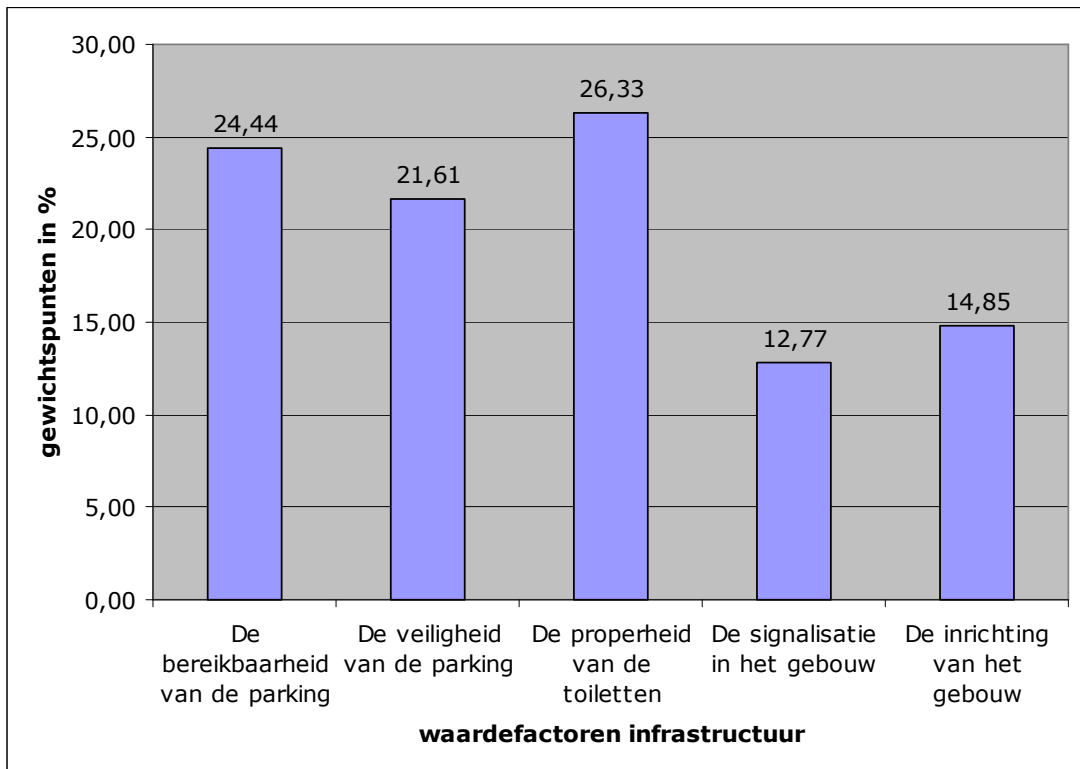
De belangrijkste waardefactoren binnen de klasse 'dienstverlening' zijn **de vriendelijkheid en de snelheid van het personeel**. Ticketverkoop via het internet is een minder belangrijke factor. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat heel wat studenten op het laatste nippertje beslissen om naar de bioscoop te gaan en dus geen tijd hebben om tickets online te reserveren. Ze vinden deze online service dan ook minder belangrijk.

De waardefactoren wat betreft de bioscoopzalen worden in onderstaande grafiek weergegeven. Zowel **het comfort van de zetels als de kwaliteit van beeld en geluid** spelen een belangrijke rol.



Figuur 22: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse zalen

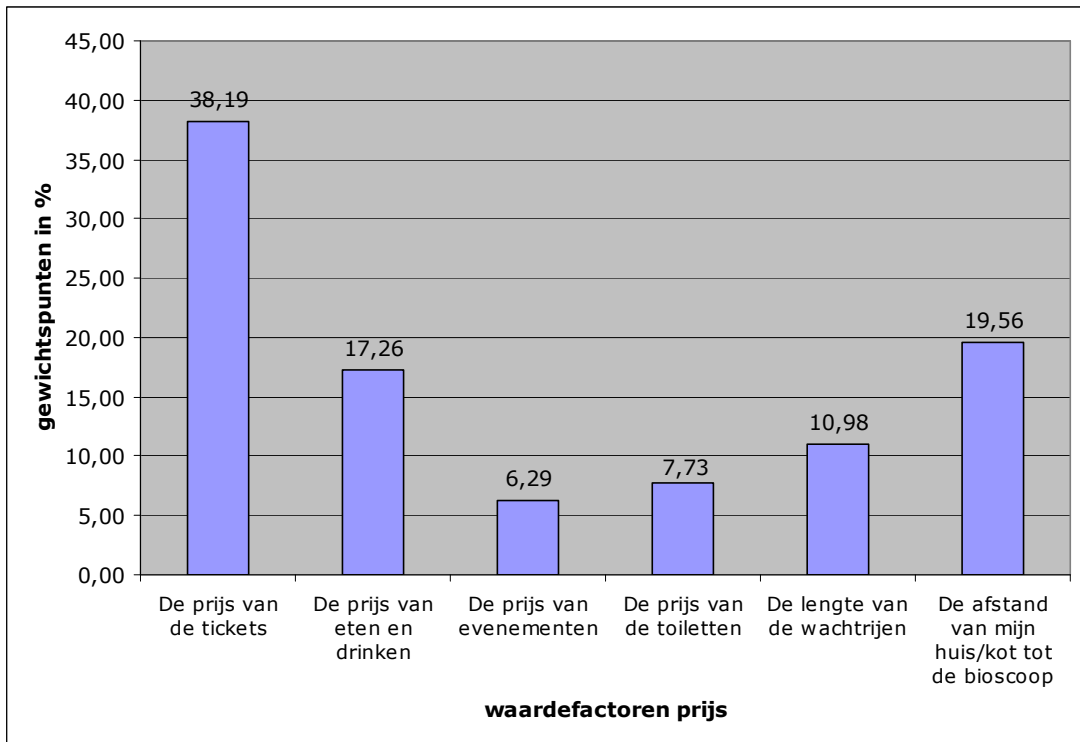
Wat betreft de infrastructuur van een bioscoopcomplex, vinden respondenten de **properheid van de toiletten** de belangrijkste waardefactor, gevolgd door de bereikbaarheid van de parking en de veiligheid van de parking. De inrichting van en de signalisatie in het gebouw worden als minder belangrijk ervaren.



Figuur 23: Belangrijkheid van de waardefactoren in de klasse infrastructuur

Naast de bovengenoemde waardefactoren betreffende kwaliteit, dienen ook de waardefactoren betreffende de prijs in acht te worden genomen. In onderstaande grafiek is duidelijk te zien dat **de prijs van de tickets** de allerbelangrijkste prijsfactor is. Ook de afstand van huis/kot tot aan de bioscoop is een belangrijke factor. Dit bevestigt de stelling van Kinopolis in het rapport van de Raad van de Mededinging (2007) dat de relevante geografische markt als regionaal kan worden beschouwd vermits de bioscoopbezoeker slechts een beperkte afstand wil afleggen tot aan de bioscoop².

² Zie 7.1.2 De relevante geografische markt



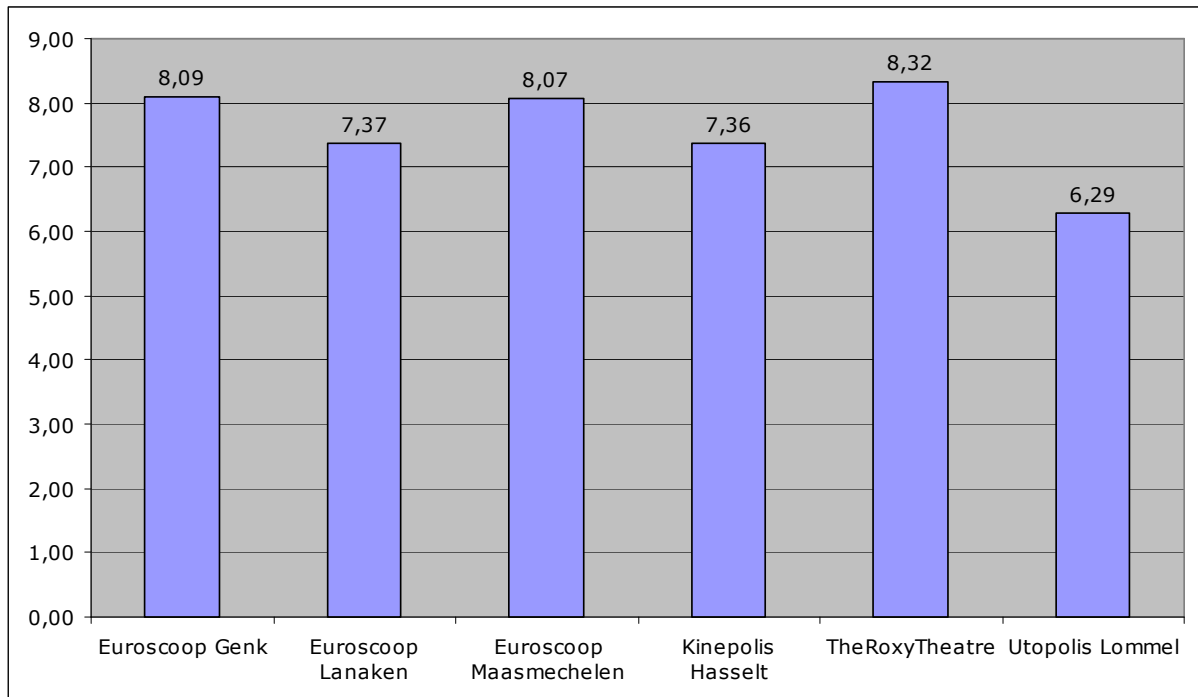
Figuur 24: Belangrijkheid van de waardefactoren betreffende de prijs

7.4.2 Hoe beoordelen de respondenten de verschillende bioscoopcomplexen?

In het tweede deel van de vragenlijst wordt eerst gevraagd naar een algemene beoordeling van de biosco(o)p(en) die de respondent bezoekt. Vervolgens beoordelen de respondenten de prestaties van de bezochte biosco(o)p(en) op de waardefactoren. Deze beoordelingen gebeuren op een schaal van 1 tot 10, zoals wordt voorgesteld door Gale (1994).

Algemene beoordeling van de bioscopen

Wat betreft de algemene beoordeling van de bioscopen, kunnen we stellen dat Kinopolis relatief gezien niet zo goed scoort. De hoogste score gaat naar TheRoxyTheatre, de laagste naar Utopolis Lommel. Het gemiddelde van alle scores is 7,58. Kinopolis Hasselt komt op een voorlaatste plaats met een tevredenheidsscore van **7,36 op 10**, wat dus lager ligt dan het gemiddelde.



Figuur 25: Algemene beoordeling bioscopen

Beoordeling van de prestaties van Kinopolis Hasselt op unieke waardefactoren

Gale (1994) geeft aan dat er bepaalde unieke waardefactoren kunnen bestaan. Hij omschrijft deze unieke waardefactoren als attributen die enkel worden aangeboden door één bepaalde leverancier. Wat betreft de bioscoopsector in Limburg, kunnen we stellen dat Kinopolis Hasselt over twee zulke waardefactoren beschikt, namelijk het aanbod van 3D-films en het gebruik van toegewezen plaatsen. Omdat deze factoren voor een competitief voordeel kunnen zorgen ten opzichte van de concurrentie en een vergelijking met de concurrentie hier niet mogelijk is, lijkt het ons opportuun deze waardefactoren afzonderlijk te behandelen.

Wat betreft het aanbod van **3D-cinema** scoort Kinopolis Hasselt 6,74 op 10. Dit is niet bijzonder goed, gezien het uniek voordeel dat Kinopolis hieruit kan halen. Een reden hiervoor kan zijn dat bepaalde bioscoopbezoekers een grotere keuze aan 3D-films zouden willen. In de toekomst zullen er echter steeds meer films beschikbaar zijn in 3D.³

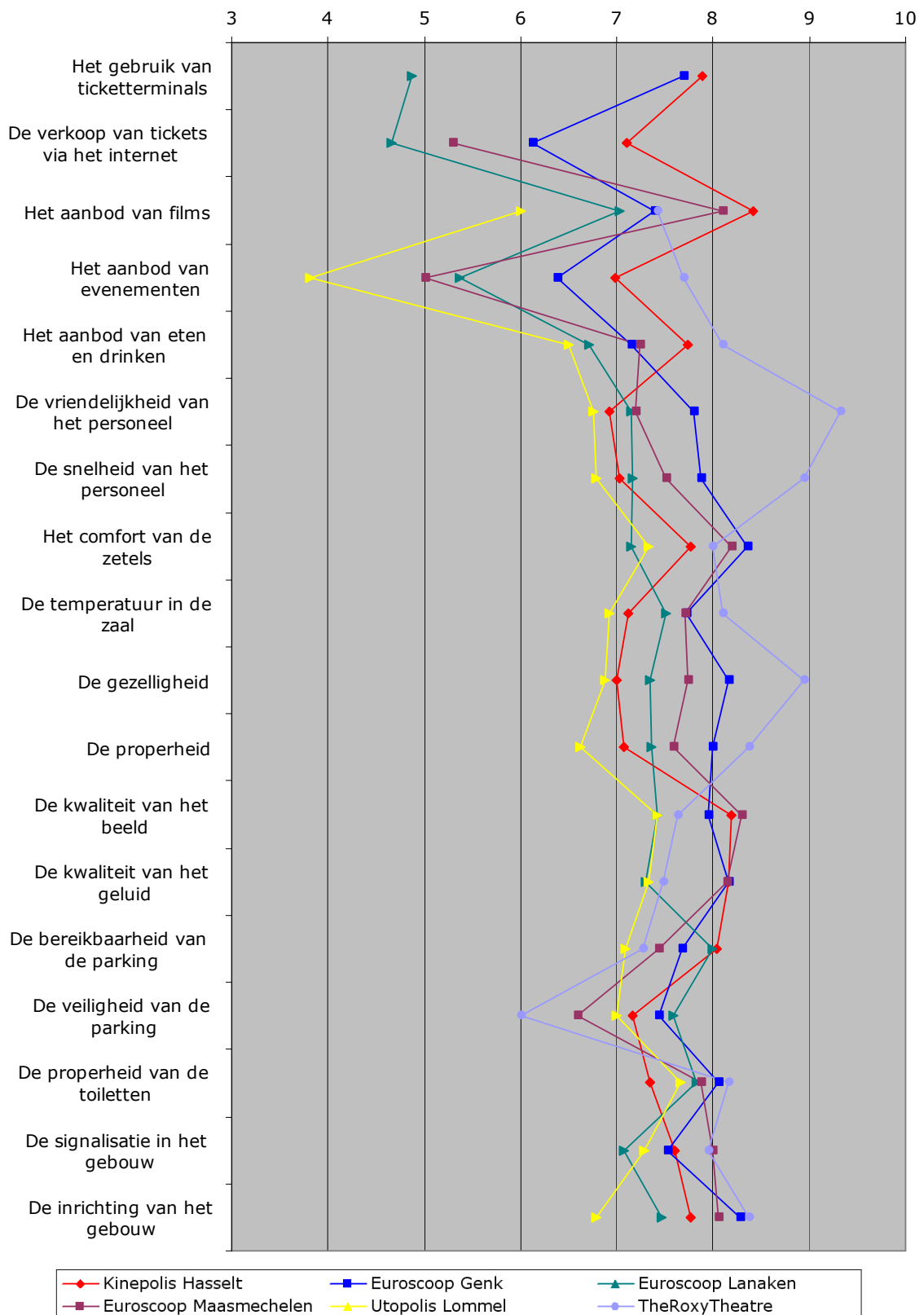
³ Jos Claeys, R&D-directeur bij Kinopolis, geeft in een artikel in Focus Knack (2008) aan dat de Amerikaanse filmindustrie helemaal in de ban is van 3D-Cinema en dat er in de toekomst steeds meer gebruik zal worden gemaakt van deze technologie.

Het gebruik van **toegewezen (genummerde) plaatsen** scoort slechts 5,21 op 10. Dit geeft aan dat bioscoopbezoekers over het algemeen niet echt tevreden zijn over dit systeem. Het systeem moet ervoor zorgen dat bezoekers op voorhand hun tickets reserveren waardoor de wachtrijen in het bioscoopcomplex worden gereduceerd. Een groot aantal bioscoopbezoekers ziet momenteel vooral de nadelen van het systeem en Kinopolis zou er dus goed aan doen om de voordelen van dit systeem wat meer te benadrukken. Zo is het met dit systeem mogelijk om op voorhand een goede plaats te reserveren zonder dat je lange tijd voor het begin van de film aanwezig dient te zijn. De software is bovendien zo ontworpen dat steeds de beste vrije zetel wordt voorgesteld. Via het internet of de ticketautomaten kan de bioscoopbezoeker bovendien dit voorgestelde zitje wijzigen in een zitje naar keuze. (Kinopolis, 2008b)

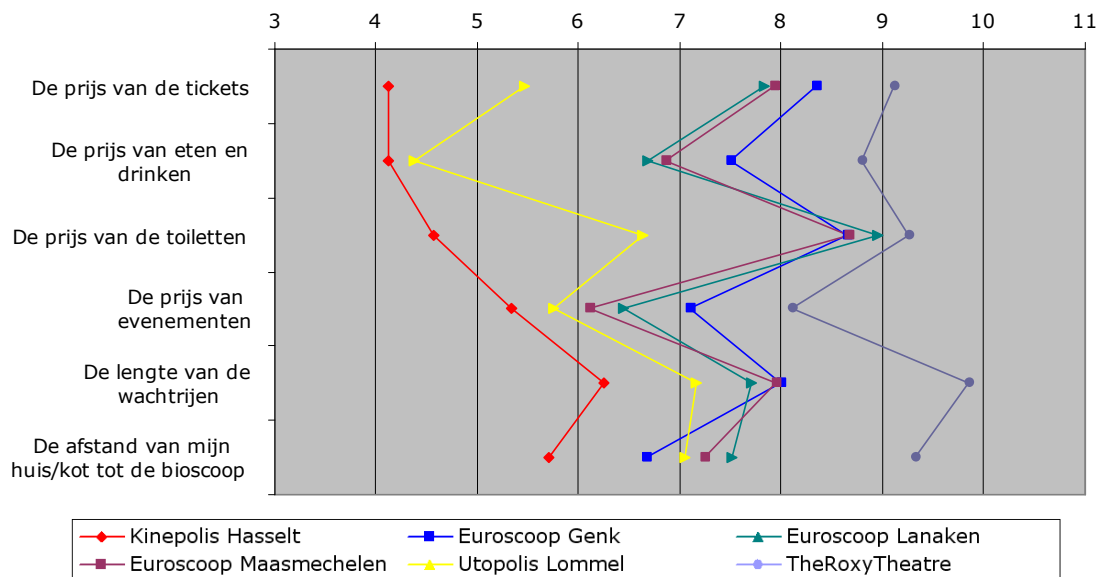
Beoordeling van de prestaties van Kinopolis Hasselt en van de concurrentie op de andere waardefactoren

De prestaties van Kinopolis Hasselt en haar concurrenten op elk van de waardefactoren, kan overzichtelijk worden weergegeven aan de hand van een **'attribute chart'**. In deze grafiek worden de prestatiescores van alle bioscoopcomplexen op de verschillende waardefactoren weergegeven. Dit is af te lezen in de figuren 26 en 27.

De lezer kan in bijlage 5 tabellen terugvinden die het significantieniveau aangeven waarop de prestatiescores van de verschillende bioscopen van elkaar verschillen voor elk van de waardefactoren.



Figuur 26: 'Attribute chart' Limburgse bioscopen betreffende kwaliteit



Figuur 27: 'Attribute chart' Limburgse bioscopen betreffende prijs

In figuur 26 kunnen we aflezen dat Kinopolis Hasselt uitblinkt op de waardefactoren filmaanbod, het gebruik van ticketterminals en de ticketverkoop via internet. Ook kan gesteld worden dat de Hasseltse bioscoop slechts één keer de laatste plaats inneemt, namelijk op het gebied van de properheid van de toiletten. TheRoxyTheatre is de beste van de klas wat betreft het aanbod van evenementen, het aanbod van eten en drinken, de vriendelijkheid en snelheid van het personeel, de temperatuur, de gezelligheid en de properheid van de zaal. Euroscop Genk is dan weer de beste op het gebied van het comfort van de zetels. Voor wat betreft de kwaliteit van beeld en geluid zijn Kinopolis Hasselt, Euroscop Genk en Euroscop Maasmechelen aan elkaar gewaagd. Utopolis Lommel komt op een groot deel van de waardefactoren op de laatste plaats.

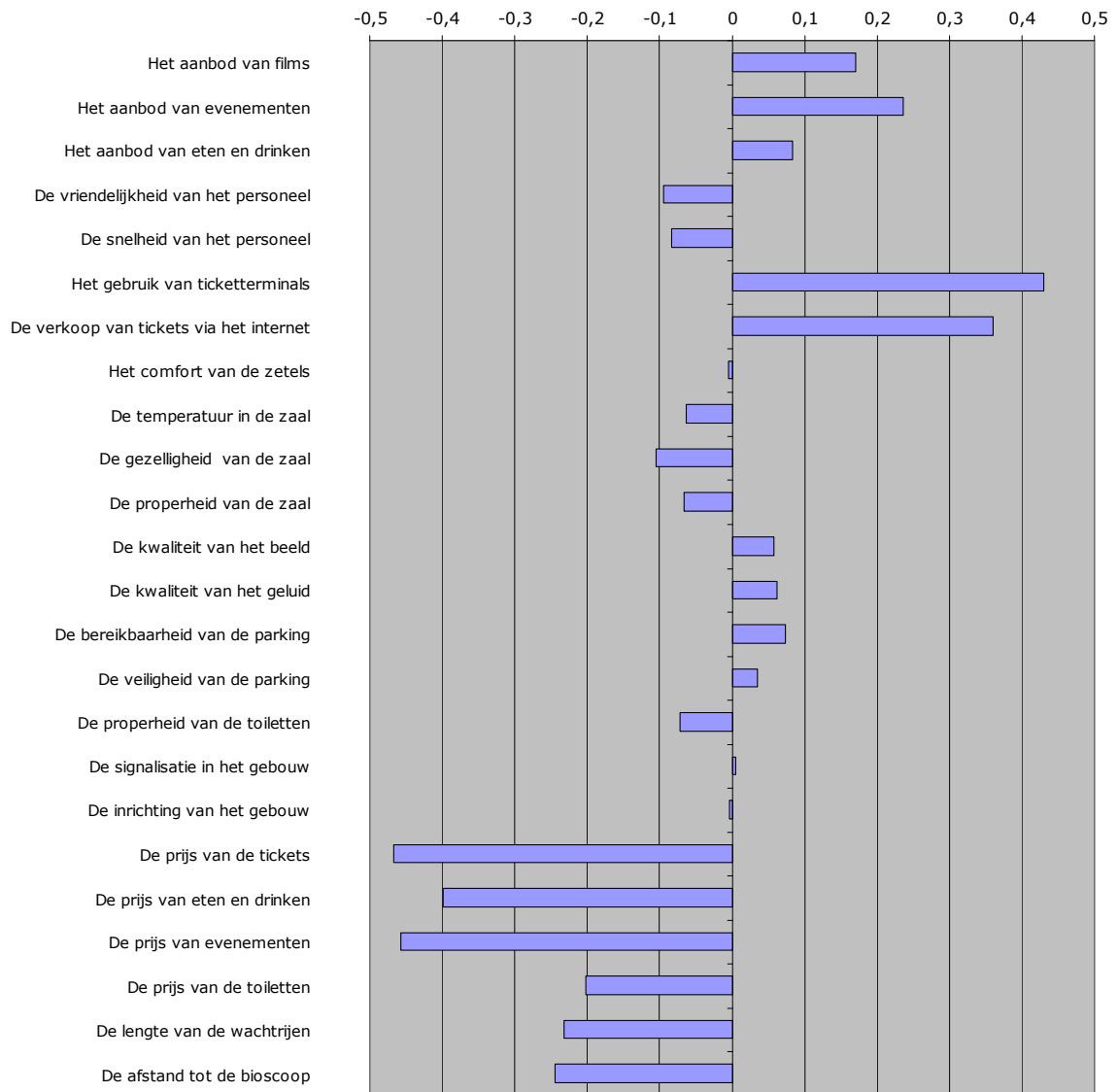
Tevens kunnen we in figuur 26 aflezen dat bepaalde bioscopen minder dan 5 score op bepaalde waardefactoren. Zo kunnen we zien dat Euroscop Lanaken zeer slecht scoort voor wat betreft het gebruik van ticketterminals en de verkoop van tickets via het internet. De reden voor de slechte score op ticketterminals is het feit dat deze bioscoop slechts over één ticketterminal beschikt en bioscoopbezoekers hierdoor lang moeten aanschrijven. Ook is het zo dat Nederlandse bankkaarten niet worden aanvaard door deze ticketterminal. Wat betreft de verkoop van tickets via het internet, scoort Euroscop Lanaken bijzonder slecht omdat de

website vaak niet werkt wanneer men tickets wil reserveren. Utopolis Lommel scoort slecht op het aanbod van evenementen. De reden hiervoor is dat de Lommelse bioscoop zeer weinig evenementen aanbiedt aan haar bezoekers.

Voor wat betreft de prijsfactoren (zie figuur 27) scoort Kinopolis Hasselt beduidend minder goed dan de concurrentie. Op alle prijsfactoren komt Kinopolis Hasselt op de laatste plaats. Het kostenplaatje van een bioscoopbezoek wordt het best beoordeeld bij TheRoxyTheatre. Deze Koerselse bioscoop komt op al deze prijsfactoren op de eerste plaats.

Een vergelijking van de prestaties van Kinopolis Hasselt met haar concurrenten kan tevens worden weergegeven met behulp van een **'head to head chart'**. Een 'head to head chart' geeft de sterktes en zwaktes van een bedrijf weer ten opzichte van de gemiddelde concurrentie. In figuur 28 is af te lezen hoe Kinopolis Hasselt presteert op de verschillende waardefactoren ten opzichte van de gemiddelde concurrentie. De verticale lijn in het midden geeft aan dat de prestaties van Kinopolis gelijk zijn aan deze van de gemiddelde concurrentie. Afwijkingen naar links of naar rechts geven verschillen in de prestaties weer. Wanneer de balk naar rechts afwijkt, betekent dit dat Kinopolis Hasselt beter scoort dan de gemiddelde concurrentie. Een afwijking naar links daarentegen geeft aan dat Kinopolis Hasselt slechter scoort. (Waalewijn, 2004)

De balken in deze grafiek worden bekomen door de score van Kinopolis Hasselt op de verschillende waardefactoren te delen door deze van de gemiddelde concurrentie en er vervolgens 1 van af te trekken. (Waalewijn, 2004)



Figuur 28: 'Head to head chart' Kinopolis vs de concurrentie

Uit deze 'head to head chart' lezen we af dat Kinopolis Hasselt het bijzonder slecht doet wat betreft het kostenplaatje van een filmbezoek. Op alle kostenfactoren scoort Kinopolis Hasselt beduidend lager dan haar concurrenten wat tevredenheid betreft. Dit betekent dat Kinopolis over het algemeen als relatief duur wordt ervaren, lange wachtrijen heeft en de afstand naar de bioscoop tamelijk groot is. Dit laatste kan worden verklaard door de centrale ligging van Kinopolis in onze provincie, waardoor heel wat Limburgers Kinopolis als dichtstbijzijnde bioscoop ervaren, maar toch een tamelijk afstand dienen af te leggen alvorens de bioscoop te bereiken.

Ook is het mogelijk dat de attractiezone van Kinopolis Hasselt groter is, waardoor men bereid is om een grotere afstand af te leggen.

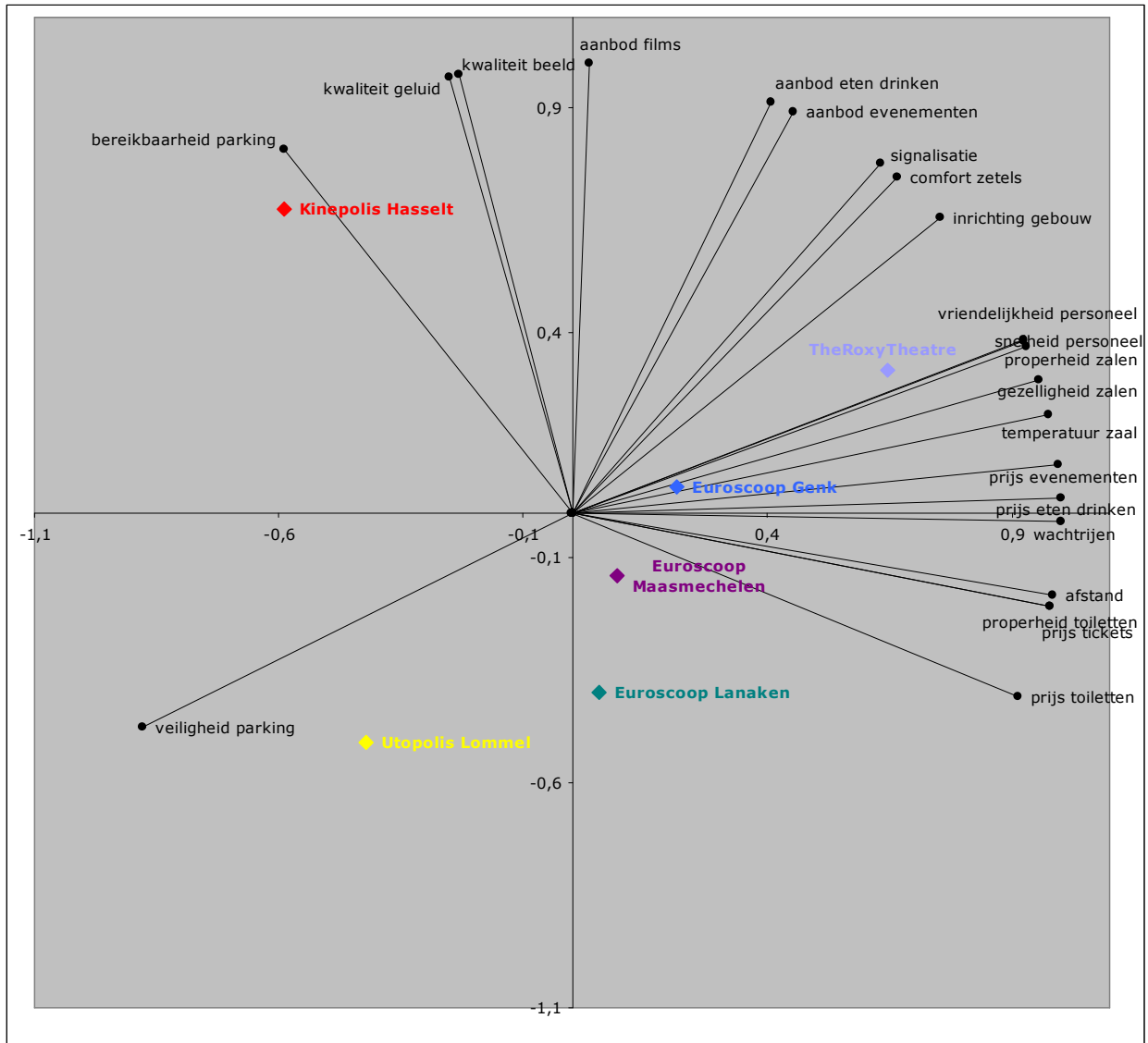
Wat betreft het aanbod van films, evenementen en eten/drinken scoort Kinopolis zeer goed ten opzichte van de concurrentie. Bovendien worden de kwaliteit van beeld en geluid als superieur ervaren en scoren de bereikbaarheid en veiligheid van de parking beter dan deze van de gemiddelde concurrentie. Ook op het gebruik van ticketterminals en de verkoop van tickets via het internet scoort Kinopolis Hasselt beter dan haar gemiddelde concurrent.

Wat betreft snelheid en vriendelijkheid van het personeel blijft de Hasseltse bioscoop achterop ten opzichte van haar concurrenten. Hetzelfde geldt voor de temperatuur en de gezelligheid van de zaal, en de properheid van zowel de zalen als de toiletten.

Een andere manier om de bioscopen te vergelijken op basis van de waardefactoren is door gebruik te maken van '**Multidimensional Preference Analysis**' (**MDPREF**). De input van deze MDPREF-analyse is een tabel waarin de gemiddelde scores van elke bioscoop op elke waardefactor worden weergegeven. Wel dient opgemerkt te worden dat de waardefactoren die niet door alle bioscopen worden aangeboden (3D-films, toegewezen plaatsen, ticketverkoop via internet, ticketterminals) niet konden worden opgenomen in de analyse.

We maakten gebruik van het programma MDPREF in PC-MDS. De output hiervan is terug te vinden in bijlage 6. Uit deze output blijkt dat de eerste dimensie (horizontale as) 72,43% van de variantie verklaart en de tweede dimensie (verticale as) 16,85%. Dit betekent dat de visuele weergave in twee dimensies een goed beeld geeft van de datamatrix, aangezien 89,28% van de variantie verklaard wordt door deze twee dimensies. De bedoeling van een MDPREF-analyse bestaat er in om een configuratie te vinden van de zes bioscopen waarvoor geldt dat de loodrechte projecties op de richtingsvectoren van de bioscoopkenmerken zo goed als mogelijk overeenkomt met de oorspronkelijke scores die de bioscopen op deze kenmerken hebben behaald.

In de onderstaande figuur wordt de perceptuele kaart voor de Limburgse bioscopen weergegeven. Elke waardefactor wordt voorgesteld door een vector en elke bioscoop door een punt.



Figuur 29: Perceptuele kaart Limburgse bioscopen

Door op deze perceptuele kaart loodrechte projecties te maken van de punten (bioscopen) op elk van de vectoren (waardefactoren) kunnen we aflezen hoe bioscoopbezoekers de verschillende bioscopen waarnemen op elke waardefactor. Hoe verder het snijpunt van de loodrechte projectie met de vector zich van de oorsprong bevindt, hoe beter de bioscoop scoort op de betreffende waardefactor. (De Pelsmacker en Van Kenhove., 1994)

Zo kunnen we waarnemen dat TheRoxyTheatre op een groot aantal van de waardefactoren de beste is, maar dat deze bioscoop slecht scoort op de veiligheid van de parking. Utopolis Lommel scoort het slechts op een groot aantal van de waardefactoren, maar doet het beter voor wat betreft de veiligheid van de parking.

We kunnen ook duidelijk zien dat Kinopolis Hasselt slecht scoort op het gebied van prijzen, maar goed scoort voor wat betreft de bereikbaarheid van de parking, de kwaliteit van beeld en geluid, en het aanbod van films.

Wanneer we enkel de horizontale as (d.i. de dimensie die de meeste variantie verklaart) bekijken, kunnen we zien dat de drie Euroscopen als tamelijk gelijk worden ervaren, vermits hun onderlinge afstand beperkt is.

7.4.3 Wat is de waarde die Kinopolis Hasselt levert aan haar klanten?

Het doel van deze praktijkstudie is het berekenen van de waarde die Kinopolis Hasselt haar klanten biedt. Gale (1994) maakt bij de waardeberekening gebruik van drie belangrijke instrumenten, namelijk een waargenomen kwaliteit profiel, een waargenomen prijs profiel en een 'value map'. Deze drie begrippen kwamen reeds uitvoerig aan bod in hoofdstuk 4 en worden in deze praktijkstudie toegepast op Kinopolis Hasselt.

In deze gevalstudie zijn er enkele waardefactoren aanwezig die uniek zijn voor Kinopolis (het aanbod van 3D-films en toegewezen plaatsen) of die enkel worden aangeboden door enkele bioscopen (ticketterminals en ticketverkoop via het internet). Om deze waardefactoren in de berekening op te nemen, kiezen we ervoor om de bioscopen die niet over een bepaalde waardefactor beschikken de score 5 toe te kennen. Dit betekent dat een waardefactor pas waarde zal opleveren wanneer deze geslaagd is en dus een prestatiescore behaalt die groter is dan 5.

Waargenomen kwaliteit profiel

Gale (1994) omschrijft het waargenomen kwaliteit profiel als het hart van de 'customer value analyse'. Tabellen 10 tot en met 13 geven de vier klassen van voordelen weer met de bijbehorende waardefactoren. In elk van deze tabellen kunnen eveneens de scores van Kinopolis Hasselt en de gemiddelde concurrentie worden afgelezen. Vervolgens kan men de score van Kinopolis delen door deze van de gemiddelde concurrentie om zo tot een ratio te komen. Deze ratio vermenigvuldigd met de relatieve belangrijkheid van de waardefactor geeft de relatieve bijdrage van deze waardefactor. Wanneer deze relatieve bijdragen worden opgeteld, krijgt men een waargenomen kwaliteit ratio voor de waardeklasse in kwestie. Op die manier worden er vier verschillende ratio's berekend.

Tabel 10: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende het aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	Kinopolis Hasselt	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	8,4103	7,1864	1,1703	76,6849
Het aanbod van 3D-films	5,7910	6,7349	5,0000	1,3470	7,8004
Het aanbod van evenementen	8,9834	6,9823	5,6494	1,2359	11,1029
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	7,7354	7,1424	1,0830	21,3363
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore		8,0521	6,9130		
Waargenomen kwaliteit ratio:					116,9244

De waargenomen kwaliteit ratio voor het aanbod van Kinopolis Hasselt bedraagt 117. Dit betekent dat Kinopolis Hasselt 17% beter presteert op het aanbod dan de gemiddelde concurrentie. Verder geeft het verschil tussen het relatieve bijdrage (kolom 6) en de relatieve belangrijkheid (kolom 2) de bijdrage van elke waardefactor aan de totaalscore weer. De waardefactor 'het aanbod van films' levert dus $77 - 66 = 11\%$ bij aan het totaal van 17%.

Tabel 11: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	Kinepolis Hasselt	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	6,9174	7,6415	0,9053	29,0175
De snelheid van het personeel	27,5463	7,0215	7,6577	0,9169	25,2576
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	7,8850	5,5144	1,4299	27,7589
De verkoop van tickets via internet	8,9929	7,0965	5,2163	1,3605	12,2344
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,2052	5,0000	1,0410	12,4851
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		6,9447	6,6981		
				Waargenomen kwaliteit ratio: 106,7535	

Op het vlak van dienstverlening scoort Kinopolis Hasselt 107. Deze score geeft aan dat deze Hasseltse bioscoop 7% beter scoort op dienstverlening dan de gemiddelde concurrent. Wat betreft de vriendelijkheid en de snelheid van het personeel scoort Kinopolis Hasselt echter slechter dan de concurrentie, gezien de ratio's kleiner zijn dan 1. Op de andere drie waardefactoren scoort de Hasseltse bioscoop echter beter dan de gemiddelde concurrent.

Tabel 12: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	Kinepolis Hasselt	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	7,7690	7,8061	0,9953	20,3565
De temperatuur in de zaal	14,3515	7,1155	7,5927	0,9371	13,4495
De gezelligheid	10,0760	6,9970	7,8124	0,8956	9,0243
De properheid	15,5178	7,0790	7,5867	0,9331	14,4794
De kwaliteit van het beeld	20,5962	8,1884	7,7422	1,0576	21,7833
De kwaliteit van het geluid	19,0048	8,1611	7,6825	1,0623	20,1886
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,6513	7,7054		
				Waargenomen kwaliteit ratio: 99,2815	

De score van 99 in tabel 12 geeft aan dat Kinopolis Hasselt ongeveer even goed presteert dan de concurrentie wat betreft de zalen. Op het gebied van beeld- en geluidskwaliteit scoort Kinopolis Hasselt echter beter dan de gemiddelde concurrent.

Tabel 13: Waargenomen kwaliteit profiel betreffende de infrastructuur

De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	Kinepolis Hasselt	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	8,0456	7,4927	1,0738	26,2455
De veiligheid van de parking	21,6105	7,1672	6,9208	1,0356	22,3797
De properheid van de toiletten	26,3325	7,3495	7,9175	0,9283	24,4436
De signalisatie in het gebouw	12,7696	7,6049	7,5669	1,0050	12,8337
De inrichting van het gebouw	14,8456	7,7660	7,7900	0,9969	14,7998
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,5747	7,5346		
Waargenomen kwaliteit ratio:					100,7023

De ratio van 100 betekent dat Kinepolis Hasselt gelijkwaardig scoort dan de concurrentie op het gebied van infrastructuur. Op het gebied van infrastructuur wordt bijgevolg niet bijzonder veel waarde gecreëerd. We kunnen wel stellen dat de properheid van de toiletten te wensen over laat. Ook is het opvallend dat de inrichting van het gebouw niet bijzonder gunstig wordt beoordeeld door de gemiddelde bioscoopbezoeker, hoewel Kinepolis toch heel wat geld, energie en tijd steekt in het verfraaien van de binneninrichting. Deze slechtere score op binneninrichting wordt gecompenseerd door de goede prestaties van Kinepolis Hasselt wat betreft de bereikbaarheid en de veiligheid van de parking.

De vier bovenstaande waargenomen kwaliteit profielen worden vervolgens samengebracht tot een totale waargenomen kwaliteit ratio. Dit wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 14: Totale waargenomen kwaliteit ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	116,9244	45,8560
De dienstverlening	19,2898	106,7535	20,5925
De zalen	25,0926	99,2815	24,9124
De infrastructuur	16,3990	100,7023	16,5142
		100	107,8751

De totale waargenomen kwaliteit ratio van 108 geeft weer dat Kinepolis Hasselt 8% beter presteert dan de gemiddelde concurrentie op het gebied van kwaliteit. Bovendien kunnen we

concluderen dat Kinopolis Hasselt (bijna) geen waarde creëert op het gebied van de zalen en de infrastructuur, maar wel op het gebied van het aanbod en de dienstverlening.

Waargenomen prijs profiel

Het waargenomen prijs profiel is het tweede instrument in de 'customer value analyse' en is vergelijkbaar met het waargenomen kwaliteit profiel. Het wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 15: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	Kinopolis Hasselt	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	4,1246	7,7328	0,5334	20,3677	71,5897
De prijs van eten en drinken	17,2565	4,1125	6,8380	0,6014	10,3783	28,6933
De prijs van de toiletten	7,7292	4,5714	8,4307	0,5422	4,1911	14,2543
De prijs van evenementen	6,2850	5,3435	6,6961	0,7980	5,0154	7,8761
De lengte van de wachtrijen	10,9834	6,2492	8,1312	0,7685	8,4412	14,2911
De afstand tot de bioscoop	19,5606	5,7112	7,5560	0,7559	14,7849	25,8789
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		4,7774	7,5764			
Waargenomen prijs ratio:					63,1786	
Relatieve prijs:					162,5833	

In tabel 15 staan zowel de waargenomen prijs ratio als de relatieve prijs vermeld. Beide ratio's meten hetzelfde principe, namelijk of Kinopolis Hasselt het beter of slechter doet dan de gemiddelde concurrent wat betreft de prijsbeleving van de klant. Het is echter wel belangrijk om een onderscheid te maken tussen beide concepten wanneer men overgaat tot het trekken van conclusies.

Een waargenomen prijs ratio hoger dan 100 geeft aan dat de onderneming het beter doet dan de concurrent wat betreft de prijs; een ratio lager dan 100 geeft aan dat de onderneming het slechter doet dan de concurrent. Gezien de waargenomen prijs ratio van 63 doet Kinopolis Hasselt het **beduidend slechter dan de concurrentie**. Deze score geeft aan dat Kinopolis Hasselt 37% slechter presteert dan haar gemiddelde concurrent voor wat betreft de prijsbeleving van de klant. De grootste bijdrage (18%) aan deze slechtere prestatie van 37%

wordt geleverd door de ticketprijs waarop Kinopolis zeer slecht scoort en die bovendien door de respondenten als zeer belangrijk wordt ervaren.

Wanneer we de relatieve prijs van 163 bekijken, komen we tot dezelfde conclusie: een ratio hoger dan 100 geeft namelijk aan dat de prijs hoog is ten opzichte van de concurrentie en men het dus slechter doet dan de concurrentie wat prijs betreft.

De tevredenheid over de ticketprijs van Kinopolis is 47% (1 - ratio van 0,5334) lager dan deze van de concurrentie, de prijs van eten en drinken 40%, de prijs van evenementen 20% en de prijs van de toiletten 46%. Ook de wachtrijen zijn volgens de respondenten beduidend langer in de Hasseltse bioscoop. De tevredenheid over de wachtrijen is ongeveer 25% lager bij Kinopolis dan bij de gemiddelde concurrent.

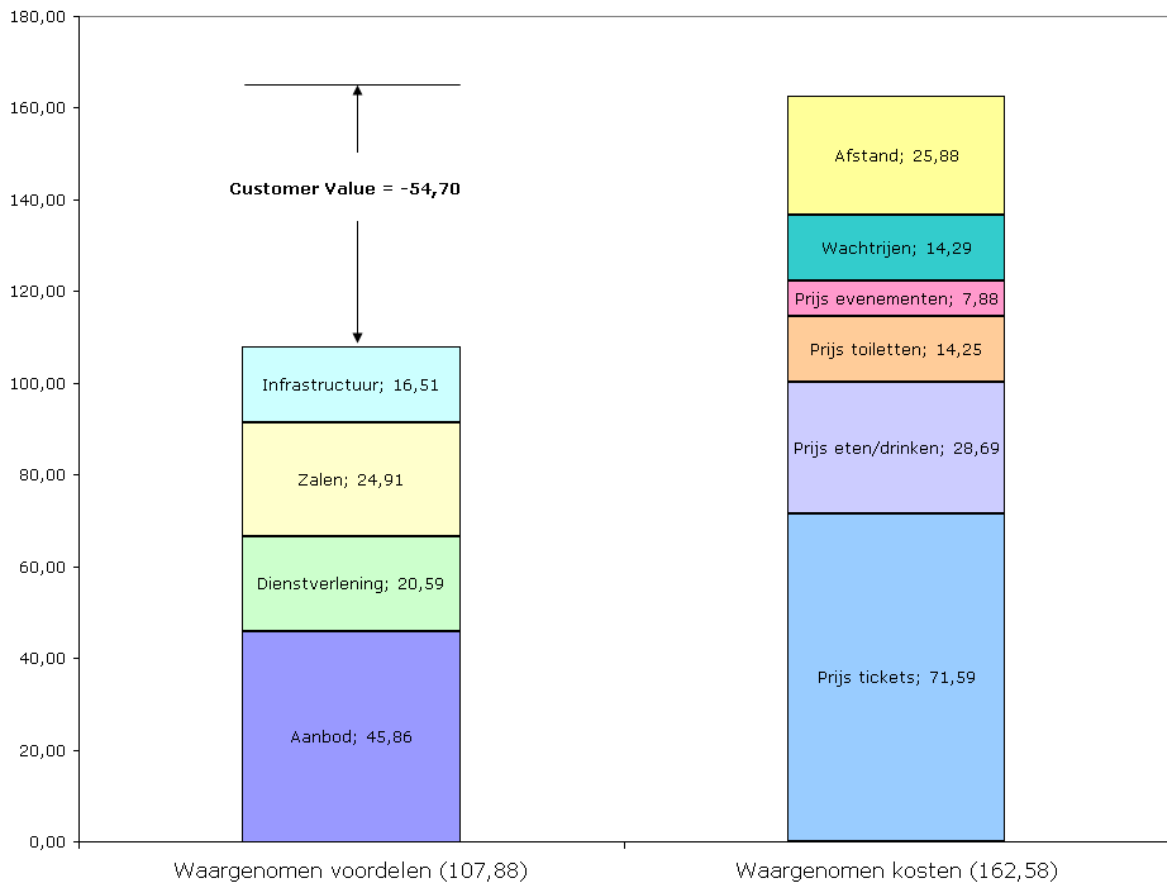
Ook kunnen we uit bovenstaande tabel aflezen dat de **afstand tot de bioscoop** groter is bij Kinopolis Hasselt dan bij de gemiddelde concurrent. Dit betekent dat Kinopolis Hasselt een publiek aantrekt dat verder van de bioscoop gevestigd is en de concurrenten eerder bezoekers aantrekken die in de directe buurt van de bioscoop wonen. Een reden hiervoor kan zijn dat Kinopolis Hasselt een grotere aantrekkingskracht heeft en mensen bereid zijn om hiervoor verder te rijden.

'Customer value'

Gezien klantwaarde kan omschreven worden als het verschil tussen de waargenomen voordelen ('perceived benefits') en de waargenomen kosten ('perceived costs'), kunnen we op basis van de hierboven weergegeven analyse de waarde voor de klant berekenen.

$$\begin{aligned}\text{Waarde voor de klant} &= \text{waargenomen voordelen} - \text{waargenomen kosten} \\ &= 107,88 - 162,58 \\ &= \mathbf{-54,70}\end{aligned}$$

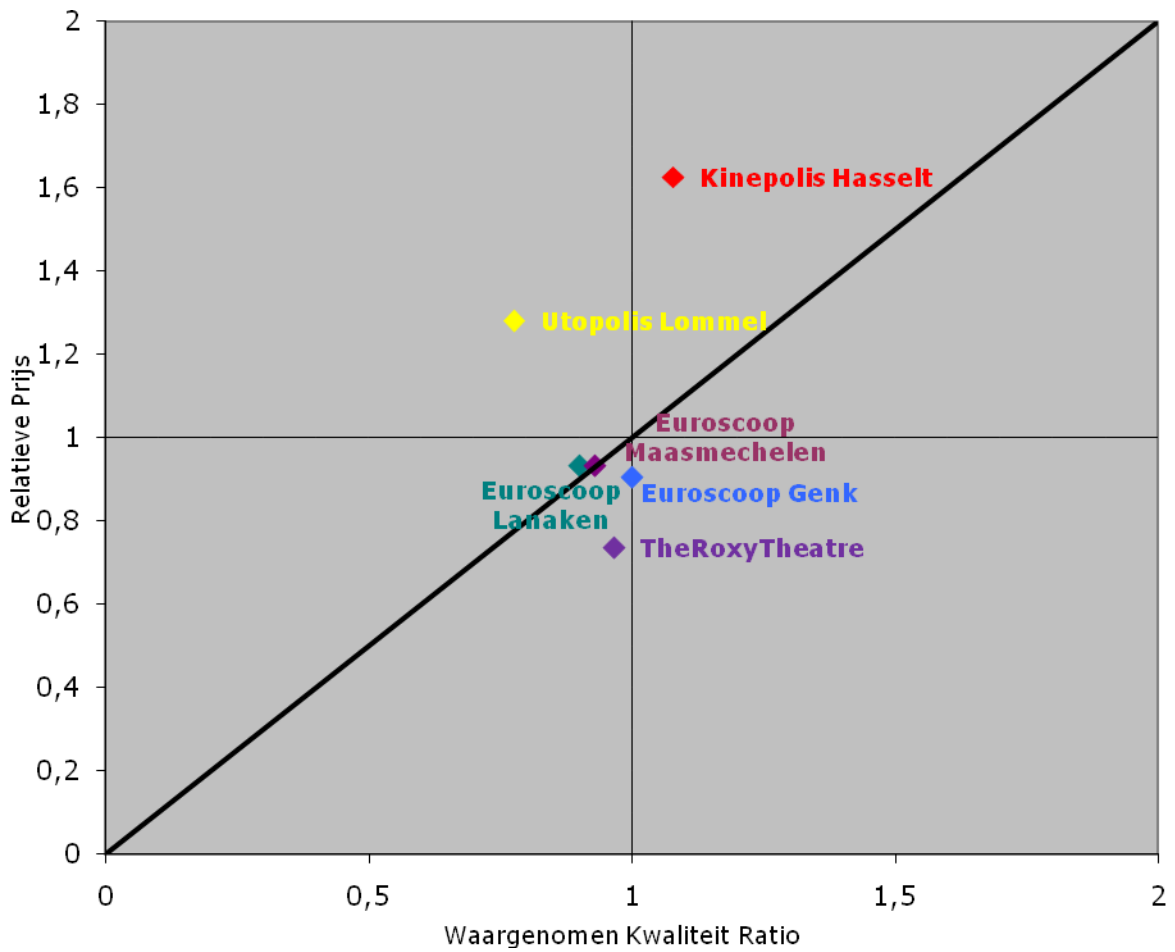
Kinepolis levert dus **minder waarde aan de klant** in vergelijking tot de gemiddelde concurrent. Dit betekent dat Kinepolis relatief te weinig voordelen voor de klant biedt dan de kosten die het bioscoopbezoek met zich meebrengt. In figuur 30 wordt de waarde voor de klant grafisch weergegeven met opdeling naar de verschillende waardefactoren.



Figuur 30: 'Customer value' van Kinepolis Hasselt

'Value Map'

In een 'value map' worden de totale waargenomen kwaliteit ratio en de relatieve prijs samengebracht in een matrix, zoals te zien is in onderstaande figuur. Voor elk van de bioscopen worden beide ratio's tegen mekaar uitgezet. In bijlage 7 worden de berekeningen van de 'customer value' van de concurrenten van Kinepolis Hasselt weergegeven.



Figuur 31: 'Value Map' Limburgse bioscopen

Kinopolis bevindt zich in het kwadrant rechtsboven. We kunnen dus stellen dat Kinopolis een relatief hoge kwaliteit levert tegen een relatief hoge prijs. Vermits Kinopolis zich echter links van de 'fair value line' bevindt, wordt de prijs als te hoog ervaren voor de geleverde kwaliteit. Dit betekent dat Kinopolis Hasselt een relatief slechte waarde aan de klant levert en bijgevolg het risico loopt om marktaandeel te verliezen.

Utopolis Lommel bevindt zich in het kwadrant linksboven. Dit betekent dat deze bioscoop relatief duur is en bovendien onvoldoende kwaliteit levert om deze dure prijs te verantwoorden. Deze bioscoop levert bijgevolg inferieure klantwaarde en zal daardoor mogelijk marktaandeel verliezen.

Euroscop Lanaken bevindt zich net links van de 'fair value line'. Dit betekent dat deze bioscoop net iets minder kwaliteit levert dan dat ze kost voor de bioscoopbezoeker. Er wordt dus inferieure waarde geleverd en de kans bestaat dat Euroscop Lanaken hierdoor marktaandeel zal verliezen.

Euroscop Maasmechelen bevindt zich op de 'fair value line' wat betekent dat de kwaliteit en de prijs uitgebalanceerd zijn ten opzichte van elkaar. Dit is een positie waar geen marktaandeel wordt gewonnen of verloren.

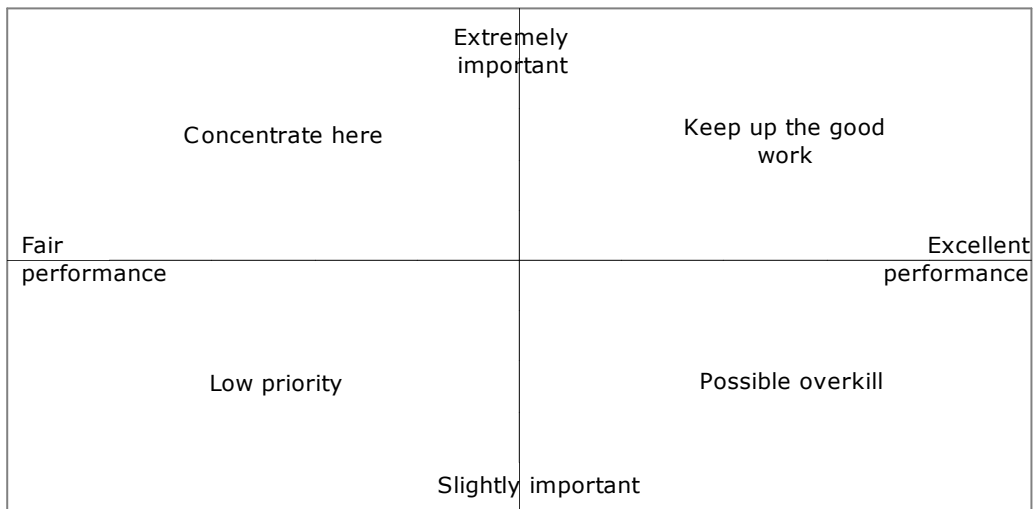
De overige bioscopen, met name Euroscop Genk en TheRoxyTheatre bevinden zich rechts van de 'fair value line'. Dit betekent dat ze relatief goedkoop zijn voor de kwaliteit die ze leveren en bijgevolg marktaandeel kunnen winnen. Euroscop Genk neemt de beste positie in voor de kwaliteitszoekende bioscoopbezoeker, vermits deze bioscoop rechts van de 'fair value line' blijft en de hoogste kwaliteit levert. TheRoxyTheatre neemt een gunstige positie in voor wat betreft de prijsgevoelige bioscoopbezoekers. Ze levert immers een gemiddelde kwaliteit tegen een relatief lage prijs.⁴

7.4.4 Op welke waardefactoren dient Kinopolis Hasselt zich te concentreren in de toekomst?

De essentie van 'customer value analyse' is volgens Gale Consulting (2008) het op de markt brengen van een product dat beter presteert dan de concurrentie op de attributen die de klanten het meest waarderen. Een '**importance-performance map**' (**IP-map**) combineert de belangrijkheid van attributen (verticale as) met de prestatiescores van het bedrijf (horizontale as).

In de 'importance-performance map' kunnen volgens Martilla en James (1977) vier kwadranten worden onderscheiden. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur.

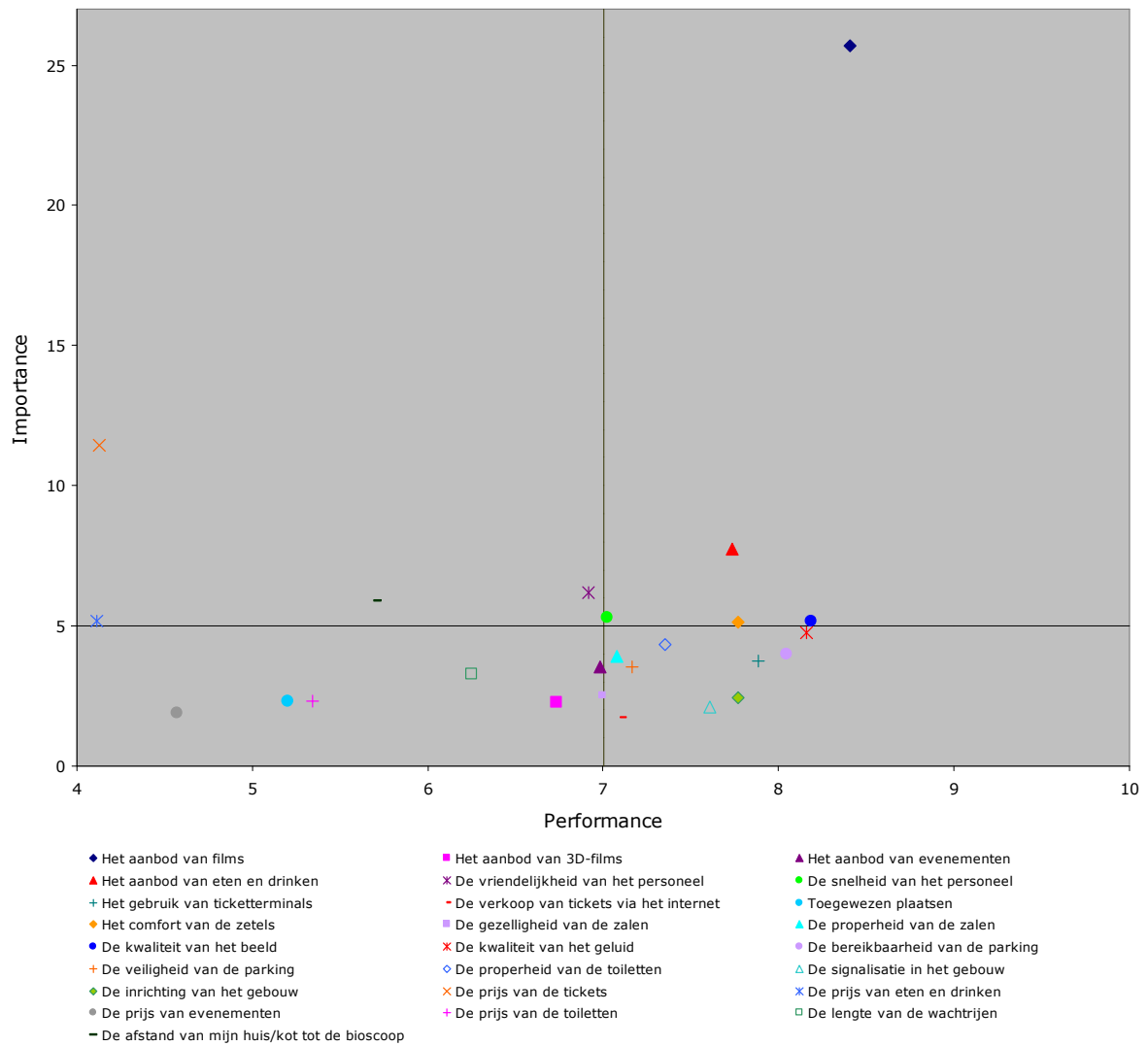
⁴ Gezien het aantal respondenten voor TheRoxyTheatre slechts 19 is, dienen deze resultaten met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.



Figuur 32: 'Importance-Performance map' (gebaseerd op Martilla, J.A. en James J.C., 1977)

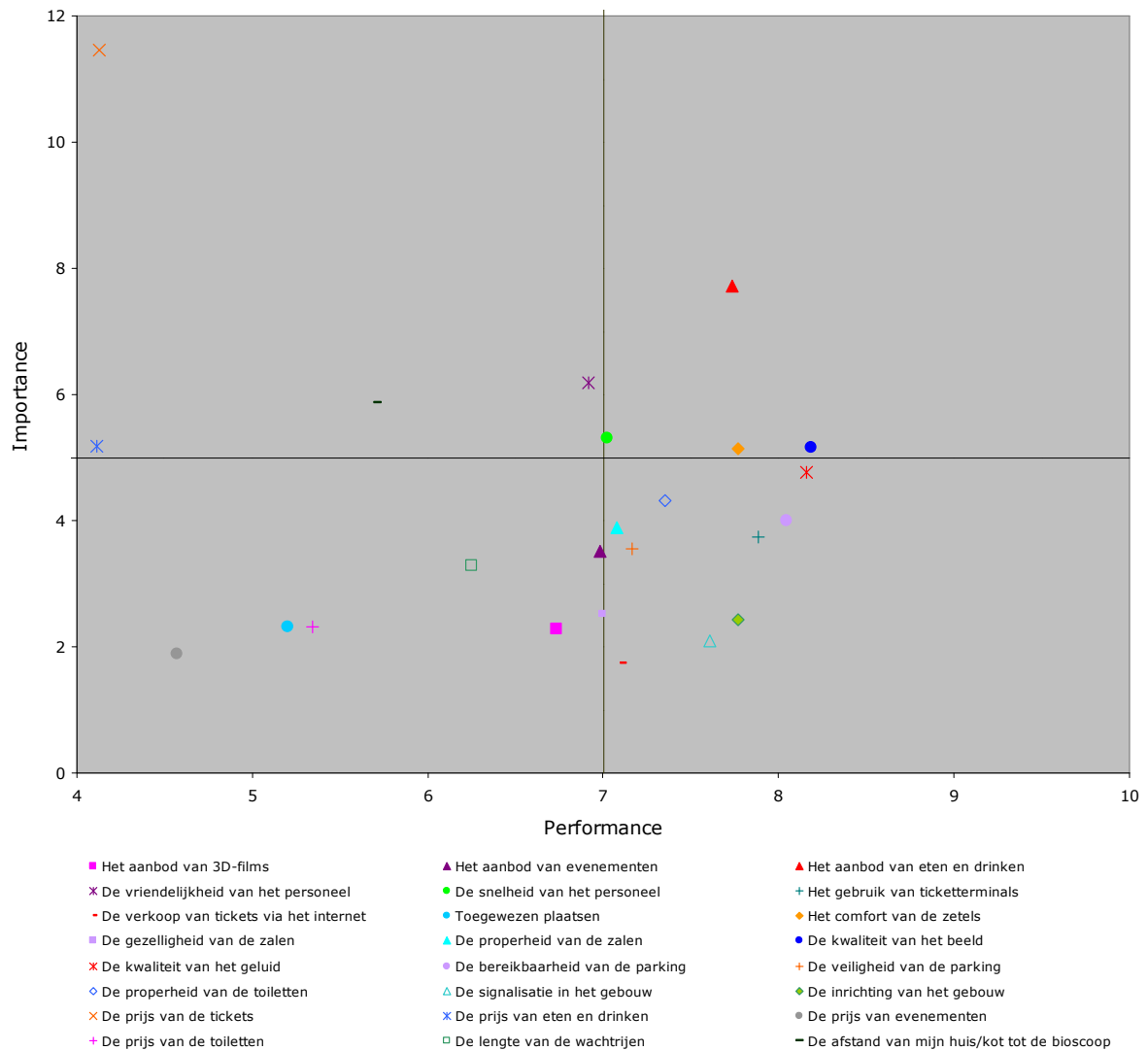
Wanneer we de prestaties van Kinopolis Hasselt ('performance') en de belangrijkheid ('importance') van elk van de waardefactoren tegen elkaar uitzetten, bekomen we de 'importance-performance map' in figuur 33 .

De oorsprong van een 'importance-performance map' wordt subjectief bepaald (en is arbitrair). De horizontale as wordt gelegd op 5. Dit doen we omdat het aantal waardefactoren in de kwaliteitsdimensie 20 is en $100 \text{ gewichtspunten} / 20 = 5$. De prijsfactoren worden eveneens herleid zodat het gemiddelde 5 bedraagt. De prestaties werden gemeten op een schaal van 1 tot 10 en we kiezen ervoor de verticale as op 7 te leggen, wat betekent dat we een tamelijk strenge maatstaf gebruiken, namelijk dat de score van Kinopolis op de waardefactor minstens 7 moet bedragen.



Figuur 33: 'Importance-performance map' Kinepolis Hasselt

Om een beter zicht te hebben op de waardefactoren wordt in de volgende grafiek de waardefactor 'het aanbod van films' weggelaten.



Figuur 34: 'Importance-Performance map' Kinepolis Hasselt zonder 'aanbod van films'

In het kwadrant linksboven staan de aandachtspunten voor Kinepolis Hasselt. Zo zien we dat vooral de prijs van de tickets een zwak punt is voor deze bioscoop. De ticketprijs wordt door de respondenten als zeer belangrijk aangegeven, maar Kinepolis Hasselt schiet hier tekort. Ook op het gebied van de prijzen van eten en drinken en de vriendelijkheid van het personeel scoort de Hasseltse bioscoop niet zo goed. In dit kwadrant bevindt zich ook de afstand tot de bioscoop.

Verder kunnen we in het kwadrant linksonder aflezen dat Kinepolis Hasselt niet bijzonder goed scoort op de prijs van evenementen, de prijs van toiletten, het gebruik van toegewezen

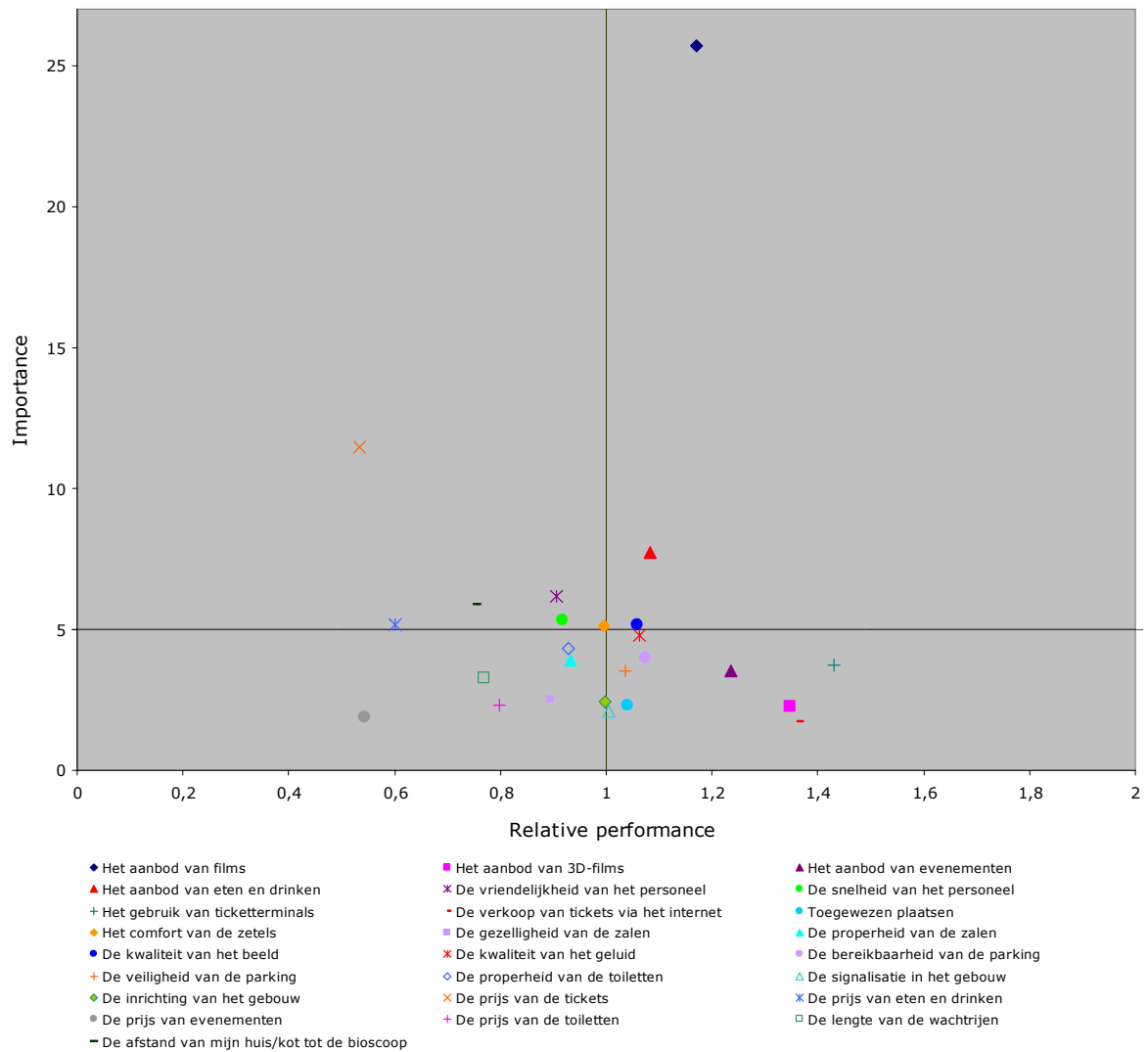
plaatsen, de lengte van de wachtrijen en het aanbod van 3D-films⁵. Deze criteria spelen echter geen doorslaggevende rol vermits ze als minder belangrijk worden ervaren door de bioscoopbezoeker.

Onderaan de figuur, rechts, ziet de lezer dat Kinopolis Hasselt goed scoort op waardefactoren zoals de inrichting van en de signalisatie in het gebouw, het gebruik van ticketterminals, de properheid van de zalen en de toiletten, de bereikbaarheid en veiligheid van de parking, de verkoop van tickets via het internet en de kwaliteit van het geluid. Dit zijn echter niet de belangrijkste kenmerken, maar ze worden allicht wel gewaardeerd door de klanten.

Het kwadrant rechtsboven bevat waardefactoren die als belangrijk worden ervaren door de bioscoopbezoeker en waar Kinopolis Hasselt goed op scoort. Kinopolis Hasselt blinkt uit op het aanbod van films en krijgt hiervoor een gemiddelde score van bijna 8,5 op 10. Verder scoort de Hasseltse bioscoop goed op het aanbod van eten en drinken. Ook het comfort van de zetels, de snelheid van het personeel en de kwaliteit van het beeld situeren zich in dit kwadrant.

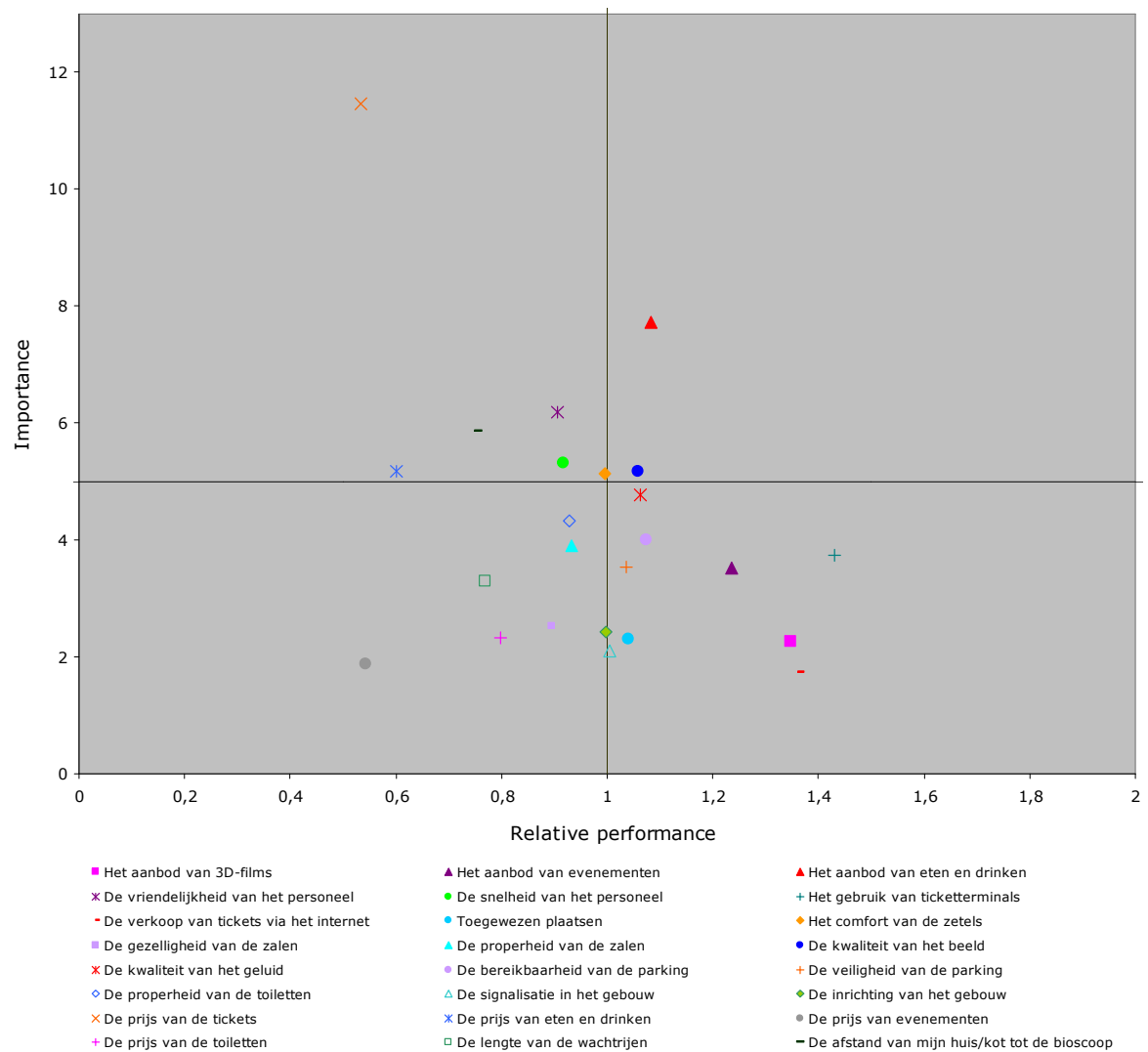
Vermits een analyse ten opzichte van de concurrentie ons meer inzicht kan verschaffen over de prestaties van Kinopolis Hasselt, worden in volgende 'importance-performance map' de relatieve prestaties van Kinopolis Hasselt op de waardefactoren uitgezet tegen de belangrijkheid van deze waardefactoren.

⁵ De reden van de mindere score op het aanbod van 3D-films werd reeds besproken in 7.4.2.



Figuur 35: 'Importance-relative performance map' Kinepolis Hasselt

Om een beter zicht te hebben op de waardefactoren wordt in de volgende grafiek de waardefactor 'het aanbod van films' weggelaten.



Figuur 36: 'Importance-relative performance map' zonder 'het aanbod van films'

De horizontale as wordt, net zoals in de vorige IP-map, vastgelegd op 5. Voor de verticale as kiezen we als waarde 1. De waarden op de horizontale as zijn immers relatieve prestatiescores. Deze relatieve prestatiescore wordt bekomen door de score van Kinopolis Hasselt te delen door de score van de gemiddelde concurrentie en dit voor elk van de waardefactoren. Als dit quotiënt gelijk is aan 1, dan betekent dit dat Kinopolis Hasselt even goed scoort op deze waardefactor als de gemiddelde concurrent. Is de ratio groter dan 1 dan presteert Kinopolis Hasselt beter dan de gemiddelde concurrentie op deze waardefactor. Is de ratio kleiner dan 1, dan presteert Kinopolis Hasselt slechter.

In het kwadrant rechtsboven bevinden zich de sterke punten van Kinopolis Hasselt ten opzichte van de concurrentie. Hier bevinden zich namelijk de waardefactoren waarop deze bioscoop goed scoort en welke bovendien als belangrijk worden ervaren door de bioscoopbezoeker. Vooral het aanbod van films is een sterk punt voor de Hasseltse bioscoop. Ook het aanbod van eten en drinken bevindt zich in dit kwadrant.

Het kwadrant linksboven bevat de waardefactoren die door de bioscoopbezoekers als belangrijk worden ervaren, maar waarop Kinopolis Hasselt minder presteert dan de concurrentie. Vooral de ticketprijs vormt een probleem. De respondenten vinden deze waardefactor namelijk zeer belangrijk, maar Kinopolis Hasselt scoort hier beduidend slechter op dan de concurrentie. Ook op het gebied van de vriendelijkheid en de snelheid van het personeel en de prijs van eten en drinken is er nog werk aan de winkel.

De waardefactoren die als minder belangrijk worden ervaren en waarop Kinopolis Hasselt relatief minder goed scoort, bevinden zich in het kwadrant linksonder. Hier bevinden zich de prijs van evenementen en van de toiletten, de lengte van de wachtrijen, de gezelligheid van de zalen en de properheid van de toiletten en van de zalen. Dit zijn waardefactoren die momenteel een lage prioriteit hebben, maar die echter in de toekomst aan belang kunnen winnen.

In het kwadrant rechtsonder bevinden zich de waardefactoren waar Kinopolis Hasselt goed op scoort maar die niet zo belangrijk zijn voor de bioscoopbezoeker. Nieuwigheden zoals het aanbod van 3D-films, het gebruik van ticketterminals en de verkoop van tickets via het internet bevinden zich in dit kwadrant. Andere waardefactoren die zich hier bevinden zijn het aanbod van evenementen, de bereikbaarheid van de parking en de veiligheid van de parking.

7.4.5 De ticketprijzen in de Limburgse bioscopen

Uit voorgaande analyse blijkt dat de ticketprijs van Kinopolis Hasselt een obstakel vormt voor heel wat bioscoopbezoekers. Daarom wensen we dieper in te gaan op de verkoopprijzen van

bioscooptickets in Limburgse bioscopen. In onderstaande tabel worden de ticketprijzen weergegeven, zowel voor films van normale als lange duur.

Tabel 16: Ticketprijzen in Limburgse bioscopen

	Kinopolis Hasselt			Utopolis Lommel	Eurosc. Genk	Eurosc. Maasm.	Eurosc. Lanaken	TheRoxy-Theatre
	Kassa	ATM	Internet					
NORMALE DUUR								
Volwassenen	7,50	7,35	7,25	7,50	6,00	6,00	6,00	6,00
Kinderen < 12 jaar	6,50	6,35	6,25	6,50	4,00	4,00	4,00	5,00
Jongeren 12 - 17 jaar	6,50	6,35	6,25	6,50	5,50	5,50	5,50	5,00
Studenten	6,30	6,15	6,05	6,50	5,50	5,50	5,50	5,00
Senioren	6,50	6,35	6,25	7,00	5,50	5,50	5,50	5,00
LANGE DUUR								
Volwassenen	8,50	8,35	8,25	8,50	7,00	7,00	7,00	6,00
Kinderen < 12 jaar	7,50	7,35	7,25	7,50	5,00	5,00	5,00	5,00
Jongeren 12 - 17 jaar	7,50	7,35	7,25	7,50	6,00	6,00	6,00	5,00
Studenten	7,30	7,15	7,05	7,50	6,00	6,00	6,00	5,00
Senioren	7,50	7,35	7,25	8,00	6,00	6,00	6,00	5,00

Uit bovenstaande tabel kunnen we aflezen dat Kinopolis Hasselt en Utopolis Lommel de duurste bioscopen in Limburg zijn. Opvallend is echter dat Kinopolis Hasselt als duurder wordt ervaren door de bioscoopbezoekers, hoewel de prijzen hetzelfde of zelfs lager zijn dan in Utopolis Lommel.

Voorgaande tabel geeft ons tevens de mogelijkheid om de **werkelijke relatieve prijs** van bioscooptickets te berekenen. Hiervoor dienen we eerst een gemiddelde prijs van de concurrenten te bepalen. Vervolgens wordt er een ratio berekend door de prijs van Kinopolis Hasselt te delen door de prijs van de gemiddelde concurrentie. Deze berekeningen worden weergegeven in tabel 17.

Tabel 17: Relatieve ticketprijzen Limburgse bioscopen

	Kinopolis Hasselt			Gemiddelde concurrentie	Ratio
	Kassa	ATM	Internet		
NORMALE DUUR					
Volwassenen	7,50	7,35	7,25	6,30	1,190476
Kinderen < 12 jaar	6,50	6,35	6,25	4,70	1,382979
Jongeren 12 - 17 jaar	6,50	6,35	6,25	5,60	1,160714
Studenten	6,30	6,15	6,05	5,60	1,125000
Senioren	6,50	6,35	6,25	5,70	1,140351
LANGE DUUR					
Volwassenen	8,50	8,35	8,25	7,10	1,197183
Kinderen < 12 jaar	7,50	7,35	7,25	5,50	1,363636
Jongeren 12 - 17 jaar	7,50	7,35	7,25	6,10	1,229508
Studenten	7,30	7,15	7,05	6,10	1,196721
Senioren	7,50	7,35	7,25	6,20	1,209677

Een vergelijking van de waargenomen met de werkelijke relatieve prijs voor studenten, geeft aan dat Kinopolis Hasselt als duurder waargenomen wordt dan ze werkelijk is. In werkelijkheid is Kinopolis Hasselt 12,5 (normale duur) tot 20% (lange duur) duurder dan de gemiddelde concurrentie terwijl de tevredenheidsscore voor ticketprijzen 47% lager was. Gale (1994) geeft aan dat de kwaliteitsleider, in dit geval Kinopolis Hasselt, vaak een prijspremium vraagt in vergelijking tot de concurrentie. Als deze prijspremium echter hoger wordt waargenomen dan deze in werkelijkheid is, dan dient deze kwaliteitsleider volgens Gale (1994) stappen te ondernemen om de markt te informeren dat het prijsverschil niet zo groot is dan men denkt.

Hoofdstuk VIII: Algemene besluiten

8.1. Praktische conclusies en aanbevelingen voor Kinopolis Hasselt

In de probleemstelling werd reeds vermeld dat het leveren van superieure waarde een belangrijk competitief voordeel kan opleveren voor een bedrijf. De meting van klantwaarde bij Kinopolis Hasselt kan ons dan ook inzicht verschaffen in de concurrentiepositie van deze bioscoop en kan ons tevens helpen om aanbevelingen te doen voor de toekomst.

In deze conclusie maken we gebruik van een SWOT-analyse om onze belangrijkste bevindingen uit de praktijkstudie in kaart te brengen. Volgens Johnson et al. (2006) kunnen de strategische boodschappen voor een bedrijf worden samengevat in de vorm van een SWOT-analyse. Een SWOT-analyse vat de belangrijkste sterktes en zwaktes van een bedrijf samen in combinatie met de bedreigingen en kansen in de omgeving. Dit is een belangrijk instrument om strategische beslissingen te kunnen nemen voor de toekomst.

De SWOT-analyse van Kinopolis Hasselt wordt weergegeven in volgende tabel en wordt besproken in het kader van de waarde voor de klant.

Tabel 18: SWOT-analyse Kinopolis Hasselt

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none">• Het aanbod van films• Het aanbod van evenementen• Het aanbod van eten en drinken• De verkoop van tickets via het internet• Het gebruik van ticketterminals• Het aanbod van 3D-films• Centrale ligging• Bereidheid klanten om grotere afstand af te leggen	<ul style="list-style-type: none">• De prijs van de tickets• De prijs van evenementen• De prijs van eten en drinken• De prijs van de toiletten• De vriendelijkheid van het personeel• De snelheid van het personeel• De properheid• De lengte van de wachtrijen• Genummerde plaatsen

Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="268 286 719 371">• Toenemende belangstelling voor 3D-cinema<li data-bbox="268 398 679 430">• Ontwikkelingen in 4D-cinema	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="869 286 1134 318">• Concurrentiedruk<li data-bbox="869 344 1334 376">• Vestiging nieuw bioscoopcomplex

Kinepolis Hasselt blinkt uit op het **aanbod van films** en krijgt hiervoor een gemiddelde score van bijna 8,5 op 10 (cfr. figuur 26: 'Attribute chart' Limburgse bioscopen betreffende kwaliteit). Dit een belangrijke sterkte voor Kinepolis Hasselt, gezien het belang dat aan deze waardefactor wordt toegekend door de respondenten (cfr. figuur 32: 'Importance-performance map' Kinepolis Hasselt) Ook op **het aanbod van evenementen** en op **het aanbod van eten en drinken** scoort Kinepolis Hasselt goed in vergelijking tot haar concurrenten.

Kinepolis is een bioscoopgroep die staat voor vernieuwing en dit is te merken in de sterktes van haar Hasselts complex. Vooral wat betreft **3D-cinema** beschikt Kinepolis Hasselt over een belangrijke troef vermits ze de enige Limburgse bioscoop is die momenteel over deze vooruitstrevende technologie beschikt. In een artikel van Focus Knack (2008) wordt aangegeven dat 3D-films dé toekomst zijn voor de bioscoopsector. Meer en meer films worden elk jaar uitgebracht in een 3D-versie en het is bovendien mooi meegenomen voor de bioscoopsector dat bioscoopbezoekers bereid zijn om meer te betalen voor een 3D-film. De opkomst van 3D-cinema is dus zeker en vast een belangrijke kans voor Kinepolis Hasselt vermits het belang van deze waardefactor hierdoor zal toenemen. Bovendien zal het aanbod van 3D-films toenemen wanneer meer films worden uitgebracht in een 3D-versie. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat de concurrentiedruk de komende jaren kan toenemen wanneer de andere Limburgse bioscopen ook 3D-films zouden aanbieden.

Een kans die hierbij nauw aansluit is **de ontwikkeling van 4D-cinema**, wat nog een stapje verder gaat dan 3D. In 4D-cinema worden nog andere zintuigen ingeschakeld tijdens het bioscoopbezoek. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van een grasgeur bij de voorstelling van de film 'U2 3D' in Kinepolis Brussel om zo nog beter de sfeer van een popconcert na te bootsen

(De Morgen, 2008). Door gebruik te maken van geur wordt een vierde dimensie toegevoegd aan het bioscoopbezoek. Andere mogelijkheden om een extra dimensie toe te voegen aan de bioscoopbeleving zijn geluids- en bewegingseffecten in de zetels. Momenteel beschikt Kinopolis Hasselt nog niet over deze vooruitstrevende 4D-technologie, maar dit kan in de toekomst veranderen. Wij raden Kinopolis Hasselt dan ook aan om deze technologie op de voet te volgen en wanneer 3D-technologie helemaal doorgebroken is, een stap verder te gaan en de extra zintuigen van de mens in te schakelen om zo te zorgen voor een ultieme bioscoopbeleving.

Andere vernieuwingen die de laatste jaren ingang hebben gekregen in de bioscoopsector, zijn **het gebruik van ticketterminals** en **de verkoop van tickets via het internet**. Beide waardefactoren behoren momenteel tot de sterktes van Kinopolis Hasselt. Het is echter meer dan waarschijnlijk dat dit de komende jaren zal veranderen. Euroscop biedt momenteel ook internetverkoop van tickets aan. Het probleem bij deze bioscoopgroep is echter dat de server vaak overbelast is waardoor tickets niet kunnen worden gereserveerd. Vooral Euroscop Lanaken heeft hier veel problemen mee. Wat betreft het gebruik van ticketterminals, zijn Euroscop Genk en Euroscop Lanaken ook een inhaalbeweging begonnen. In Lanaken is er echter slechts één ticketterminal aanwezig die bovendien niet alle bankkaarten aanvaardt. In de toekomst zal de Euroscopgroep deze waardefactoren naar alle waarschijnlijkheid verbeteren, waardoor het voordeel van Kinopolis Hasselt wegebt.

Uit de praktijkstudie blijkt dat **de afstand tot de bioscoop** groter is voor Kinopolis Hasselt dan voor de andere bioscopen. De reden hiervoor is volgens ons tweeledig. Enerzijds bevindt Kinopolis Hasselt zich tamelijk centraal in onze provincie, waardoor heel wat bioscoopbezoekers Kinopolis als de dichtstbijzijnde bioscoop ervaren, maar toch een tamelijke afstand dienen af te leggen alvorens de bioscoop te bereiken. Anderzijds is het mogelijk dat Kinopolis Hasselt een grote aantrekkingskracht heeft en mensen daardoor bereid zijn om een grotere afstand af te leggen. Een belangrijke opmerking hierbij is dat dit alles kan veranderen wanneer een ander bioscoopcomplex zich in Limburg zou vestigen. Hierdoor zou zowel de aantrekkingskracht als de voordelige ligging van Kinopolis Hasselt in het gedrang kunnen komen.

Het kostenplaatje van Kinopolis Hasselt laat momenteel te wensen over volgens de respondenten. Vooral **de prijs van de tickets** lijkt een probleem te zijn voor de bioscoopbezoekers. Een vergelijking van de waargenomen met de werkelijke relatieve ticketprijs voor studenten, geeft aan dat Kinopolis Hasselt als duurder wordt waargenomen dan ze werkelijk is. Gale (1994) geeft aan dat de kwaliteitsleider, in dit geval Kinopolis Hasselt, vaak een prijspremium vraagt in vergelijking tot de concurrentie. Als deze prijspremium echter hoger wordt waargenomen dan deze in werkelijkheid is, dan dient deze kwaliteitsleider volgens Gale (1994) stappen te ondernemen om de markt te informeren dat het prijsverschil niet zo groot is dan men denkt.

Behalve de prijs van de tickets wordt ook **de prijs van de evenementen, de prijs van het eten en drinken** en de **prijs van de toiletten** als relatief hoog ervaren. Dit laatste kan worden verklaard door het feit dat men in Kinopolis Hasselt 30 cent moet betalen voor het toiletbezoek, terwijl dit voor een groot aantal concurrenten gratis is.

De properheid van zowel zalen als toiletten is een ander minpunt voor Kinopolis Hasselt. De bioscoop zou er goed aan doen om op dit vlak een tandje bij te steken, vermits properheid vaak als een basisfactor wordt beschouwd die als vanzelfsprekend wordt ervaren. Wanneer de properheid werkelijk te wensen over laat, kan de bioscoop hierdoor klanten verliezen terwijl het verbeteren ervan slechts een kleine inspanning vraagt.

Een andere zwakte van Kinopolis Hasselt is het personeel. Zowel **de snelheid als de vriendelijkheid van het personeel** worden als relatief slecht ervaren. Enkel Utopolis Lommel scoort slechter. Een reden voor deze slechte score van Kinopolis Hasselt is de hoeveelheid bioscoopbezoekers die er dagelijks over de vloer komt. Het personeel dient dan op een snelle en vriendelijke manier te handelen, wat niet altijd vanzelfsprekend is. Bovendien maakt men in deze bioscoop vaak gebruik van jobstudenten die de druk en de snelheid vaak nog niet onder de knie hebben. Daarnaast is het ook zo dat het personeel in Kinopolis niet altijd van alles op de hoogte is, waar zowel de snelheid als de vriendelijkheid onder kunnen leiden. De bioscoop die

het beste scoort op vriendelijkheid en snelheid van het personeel is TheRoxyTheatre. Op beide factoren scoort deze bioscoop minstens een 9. De redenen hiervoor zijn het kleine bezoekersaantal en de sterke betrokkenheid van het personeel bij de bioscoop. Kinopolis Hasselt zou de nodige stappen moeten ondernemen om de snelheid en de vriendelijkheid van het personeel te verbeteren. Een eerste stap zou zijn om een betere opleiding te voorzien en om het personeel beter in te lichten wanneer er speciale acties of evenementen plaatsvinden. Ook zou de bioscoop moeten nagaan of de hoeveelheid personeel voldoende is om het groot aantal bioscoopbezoekers op te vangen.

Een volgende zwakte van Kinopolis Hasselt sluit hier nauw bij aan. Het gaat namelijk om de **wachtrijen in de bioscoop**. Ook hier scoort Kinopolis Hasselt zeer slecht. De tevredenheid over de wachtrijen is ongeveer 25% lager bij Kinopolis dan bij de gemiddelde concurrent. Kinopolis Hasselt heeft reeds een aantal maatregelen getroffen om de wachtrijen te reduceren, zoals het gebruik van ticketterminals en de verkoop van tickets via het internet. De bedoeling hiervan is dat bioscoopbezoekers hun tickets ofwel op voorhand kopen via het internet, ofwel aan de ticketterminal kopen, zodat de wachtrijen aan de kassa worden gereduceerd. Het probleem is echter dat er nog steeds lange wachtrijen zijn aan de ticketcontrole en aan de 'fast lane' (toegang waar men eten en drinken kan kopen). Zoals hierboven reeds werd aangehaald, dient Kinopolis Hasselt zich af te vragen of er voldoende personeel aanwezig is om het groot aantal bioscoopbezoekers op te vangen.

Een laatste aandachtspunt voor Kinopolis Hasselt is het gebruik van **toegewezen (genummerde) plaatsen**. Hoewel Kinopolis Hasselt de enige bioscoop is die momenteel over deze dienst beschikt, wordt dit niet echt geapprecieerd door de bioscoopbezoeker. De score voor dit item bedraagt slechts 5,21 op 10 wat aangeeft dat men in het algemeen niet echt tevreden is over dit systeem. Bioscoopbezoekers zien momenteel vooral de nadelen van dit systeem ten opzichte van het zelf kiezen van plaatsen wanneer je de zaal binnenkomt, zoals daar zijn:

- Je moet op voorhand je ticket reserveren om een goede zitplaats te hebben.

- Wanneer je op het laatste moment beslist om naar de bioscoop te gaan, kan je een goede zitplaats vaak vergeten.
- Je kan je zitplaatsen enkel zelf kiezen wanneer je via het internet reserveert of wanneer je gebruik maakt van de ticketterminal. Als je aan de kassa je tickets koopt, dan kiest het systeem je plaats.
- Wanneer je met een aantal vrienden naar de film gaat, moet één iemand alle zitplaatsen reserveren, anders kan je niet samen zitten.
- ...

Kinepolis Hasselt zou er goed aan doen om de voordelen van het systeem te benadrukken, zoals daar zijn:

- Wanneer meer mensen op voorhand hun tickets kopen, worden de wachtrijen aan de kassa's gereduceerd.
- Je kan op voorhand een goede zitplaats reserveren, zodat het niet nodig is om een lange tijd voor het begin van de film aanwezig te zijn in de bioscoop.
- Je kan zelf je zitplaats kiezen wanneer je je ticket koopt via het internet of de ticketterminal.
- Aan de kassa krijg je steeds de beste vrije zitplaats toegewezen.
- ...

Wanneer bioscoopbezoekers eens vertrouwd zijn met het systeem en er de voordelen van inzien, kan deze zwakte worden omgezet in een sterkte.

Als Kinepolis Hasselt haar sterktes weet te behouden of zelfs te versterken, haar zwaktes weet weg te werken en bovendien optimaal gebruik maakt van de kansen in haar omgeving alsook het hoofd biedt aan de bedreigingen, kan haar concurrentiepositie drastisch verbeteren. Zo kan de inferieure waarde die de Hasseltse bioscoop momenteel levert aan haar klanten worden omgebogen in een superieure waarde.

8.2. Beperkingen van het onderzoek

Een belangrijke beperking in deze eindverhandeling is het feit dat enkel de doelgroep van de studenten werd benaderd. Het zou interessant zijn om ook andere segmenten te bevragen omtrent de waarde van de Limburgse bioscopen. Op basis van de hieruit voortvloeiende resultaten, zou men een vergelijkende studie kunnen doen tussen de verschillende doelgroepen. Zo kan het zijn dat bepaalde waardefactoren door bepaalde doelgroepen als belangrijker worden ervaren.

Een andere bemerking die we kunnen maken, is dat we zijn uitgegaan van een op voorhand vastgelegde reeks waardefactoren. Het is mogelijk dat er nog andere factoren een rol spelen in de waarde die een bioscoop aan zijn klanten levert. Om dit na te gaan zou een vragenlijst kunnen worden afgenomen bij bioscoopbezoekers, die vraagt naar de factoren die men belangrijk vindt bij een bioscoopbezoek. Een andere mogelijkheid is het organiseren van focusgroepen bij bioscoopbezoekers. Dit is een vorm van direct kwalitatief onderzoek en het is een flexibele techniek om speciale respondenten, in dit geval bioscoopbezoekers, te doen nadenken en discussiëren over een bepaald onderwerp.

Een volgende bemerking is dat de link met trouw en satisfactie werd aangehaald in de theorie, maar niet werd uitgewerkt in de praktijk. De reden hiervoor is dat het bioscoopbezoek zich niet echt leent tot deze analyse. Bioscoopbezoekers zijn vaak loyaal aan een bepaalde bioscoop omdat deze zich in de nabijheid van hun woonplaats bevindt. Ook denken we dat bioscoopbezoekers slechts zelden een bioscoop aanbevelen aan anderen omwille van dezelfde reden. Het zou namelijk niet zinvol zijn wanneer een bioscoopbezoeker Euroscop Lanaken aanbeveelt aan een vriend woonachtig in Lommel of omgekeerd.

Tot slot willen we nog bemerken dat in de praktijkstudie werd gekozen voor de theorie van Gale. Het zou echter zeer interessant zijn om de voorgaande studie te verrichten met de theorieën van Holbrook en Woodruff om vervolgens een vergelijking te maken tussen de verschillende resultaten.

Lijst van geraadpleegde werken

- Anderson J.C. en Narus J.A. (2004) *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey
- Barsky J., (1995) *World-Class Customer Satisfaction*, Irwin Professional Publishing, Chicago
- Best R.J. (2000) *Market-Based management: Strategies for growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey
- De Pelsmacker P. en Van Kenhove P. (1994) *Marktonderzoek, Methoden en toepassingen*, Garant, Leuven
- De Morgen (2008) 'Ruik de geur van gras tijdens U2 in 3D', De Morgen, 25 maart (online), (geraadpleegd op 10 mei)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.demorgen.be/dm/nl/1007/Muziek/article/detail/218353/2008/03/25/Ruik-de-geur-van-gras-tijdens-U2-in-3D.dhtml>>

- De Raad van de Mededinging (2007), 'Beslissing nr. 2007-C/C-12 van 16 april 2007, Omtrent het verzoek van Kinopolis Group NV en Kinopolis Filmdistributie NV tot het opheffen van de voorwaarden opgelegd in Beslissing nr. 97-C/C-25 van 17 november 1997' (online), (geraadpleegd op 26 maart 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:http://economie.fgov.be/organization_market/competition/jurisprudence/122007cc12_verzoek_Kinopolis_opheffing_pub.pdf>

- Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York
- Focus Knack (2008) 'Digitale 3D: Even better than the real thing', *Focus Knack*, 15, 8-13
- Gale, B (1994) *Managing Customer Value*, The Free Press, New York
- Gale, B (1997) 'Satisfaction is not enough', *Marketing News*, 27 oktober, p.18
- Gale, B. (2000) 'Trends in Customer Satisfaction, Loyalty and Value', *Customer Value Inc.*
- Gale Consulting (2008) 'Tools of Customer Value Analysis' (online), (geraadpleegd op 15 april 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres

<URL:http://www.galeconsulting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=15>

- Gallarza, M. en Saura, I. (2006) 'Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty : an Investigation of University Students' Travel Behaviour', *Tourism Management*, 27, 437-452
- Holbrook, M (1996) 'Customer Value – A Framework for Analysis and Research', *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142
- Holbrook, M (2005) 'Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection', *Journal of Business Research*, 58, 45-61
- Holbrook, M (2006) 'Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay', *Journal of Business Research*, 59, 714-725
- Johnson G. et al. (2006) *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, London
- Kinopolis (2008a) 'Bioscoopinfo' (online) (geraadpleegd op 24 maart 2008)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL: <http://www.kinopolis.com/be-nl/index.cfm?PageID=349>>
- Kinopolis (2008b) 'Reserveer je zetel op voorhand!' (online) (geraadpleegd op 16 april 2008)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL:http://www.kinopolis.com/benl/index.cfm?PageID=5781&News_ID=2174&style=3564>
- Kinopolis Group (2008a) 'Over Kinopolis' (online) (geraadpleegd op 1 april 2008)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL: <http://investors.kinopolis.com/index.cfm?PageID=15850>>
- Kinopolis Group (2008b) 'Missie' (online) (geraadpleegd op 1 april 2008)
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres
<URL: <http://investors.kinopolis.com/index.cfm?PageID=15856>>

- King, G (2000) 'Causal Loop Diagramming of the Relationships among Customer Satisfaction, Customer Retention and Profitability', *1st International Conference on Systems Thinking in Management*, 300-305
- Kotler, P. et al. (2003) *Principes van marketing*, Prentice Hall, Amsterdam
- Lam, S. et al. (2004), 'Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32: 3, 293-311
- Lehmann, D., Gupta, S. en Steckel, J. (1998) *Marketing Research*, Addison-Wesley, Boston
- Limburg Manager (2007) 'Interview met An Van de Casseye, Euroscop', *Limburg Manager*, 39, 12-13
- Malhotra, N. en Birks, D. (2007) *Marketing Research: An Applied Approach*, Prentice Hall, New Jersey
- Marr, S.L. en Crosby L.A. (1993), 'Customer Satisfaction Measurement: A Management Information System for Total Quality', *American Marketing Association*
- Martilla, J.A. en James J.C. (1977), 'Importance- Performance Analysis', *Journal of Marketing*, 14, 77-79
- Oliver, R. (1980) 'A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions', *Journal of Marketing Research*, 17: 4, 460-469
- Oliver R. (1999) 'Whence Customer Loyalty?', *Journal of Marketing*, 63, 33-44
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Reichheld F. (1995) 'The Loyalty Effect: the Satisfaction Trap', *Bain & Company*, essay no. 5
- Reichheld F. (1999) *Het Geheim van Loyaliteit: de verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde*, Scriptum Management Lannoo, Tielt
- Sánchez-Fernández R. en Swinnen G. (2008) 'The Relationship between the Performance of the Value Strategy and its Impact on Satisfaction and Loyalty: An Approach in a Retail Context', *Paper International Congress Marketing Trends, Venice*, 17th-19th January 2008
- Screenvision (2008) 'Bioscoopreclame: een interessante doelgroep bereiken', (online) (geraadpleegd op 24 maart 2008)

Dit document is consulterbaar op het volgende webadres

<URL:http://www.screenvision.be/site/bnl/bnl_cine_advertising.php>

- Solomon, M et al. (2006) *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Prentice Hall, New Jersey

- Utopolis (2008) 'Visibiliteit in de bioscoop' (online) (geraadpleegd op 24 maart 2008)

Dit document is cunsulterbaar op het volgende webadres

<URL:<http://www.utopolis.be/index.php?page=182>>

- Waalewijn, P. (2004) 'Customer Value Map: een strategisch marketing instrument', *ISCB Marketing en Strategie*
- Woodall, T. (2003) 'Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis', *Academy of Marketing Science Review*, 2003: 12
- Woodruff, R. (1997) 'Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 2, 139-153
- Woodruff, R. et al. (2004) 'French Versus American Consumers' Attachment of Value to a Product in a Common Consumption Context: A Cross-National Comparison', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32: 4, 437-460
- Zeithaml, V. (1988) 'Consumer perceptions of price, quality and value, A Means-End Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing*, July 1988, 13-16

Bijlagen

Bijlage 1: Indirecte meting van de belangrijkheid van attributen

De indirecte meting van de relatieve belangrijkheid van attributen is gebaseerd op modellen met onafhankelijke variabelen X die de verandering in een afhankelijke variabele Y verklaren. De onafhankelijke variabelen zijn de waardefactoren en de afhankelijke variabele is de algemene tevredenheid of de werkelijke aankoopbeslissing. Het principe van deze indirecte meting is dus dat de algemene tevredenheid of de werkelijke aankoopbeslissing afhankelijk is van de waardefactoren waarbij sommige waardefactoren belangrijker zijn dan andere.

We maken een onderscheid tussen de algemene tevredenheid en de werkelijke aankoopbeslissing als Y-veranderlijke.

Algemene tevredenheid

Wanneer algemene tevredenheid als afhankelijke variabele wordt gebruikt, maken we gebruik van de volgende regressievergelijking:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \dots, X_n)$$

Y = algemene tevredenheidsscore

X₁ = tevredenheidsscore waardefactor 1

X₂ = tevredenheidsscore waardefactor 2

...

X_n = tevredenheidsscore waardefactor n

f = lineaire relatie

Vervolgens worden de gestandaardiseerde betacoëfficiënten van de regressievergelijking berekend. Deze gestandaardiseerde betacoëfficiënten geven de belangrijkheid van de verschillende waardefactoren weer. Hoe groter de beta hoe belangrijker de waardefactor.

Indien het gaat om een kleine steekproef dient men gebruik te maken van de correlaties in plaats van de beta's.

Werkelijke aankoopbeslissing

Wanneer de werkelijke aankoopbeslissing (de Y-veranderlijke) categorisch is, maakt men gebruik van discriminantanalyse om de belangrijkheid van de waardefactoren vast te stellen. De werkelijke aankoopbeslissing wordt in dit geval gemeten door de keuze uit een bepaald aantal producten, bijvoorbeeld A, B, C en D. (Malhotra en Birks, 2007)

Het discriminantanalysemodel ziet er als volgt uit (Malhotra en Birks, 2007):

$$D = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

D = werkelijke aankoopbeslissing (discriminantscore)

b's = discriminantcoëfficiënten

X₁ = tevredenheidsscore waardefactor 1

X₂ = tevredenheidsscore waardefactor 2

...

X_n = tevredenheidsscore waardefactor n

De relatieve belangrijkheid van de waardefactoren kan achterhaald worden door het bestuderen van de gestandaardiseerde coëfficiënten van de discriminantfunctie. Waardefactoren met relatief grote gestandaardiseerde coëfficiënten dragen meer bij tot het discriminerend vermogen van de discriminantfunctie dan waardefactoren met relatief kleine gestandaardiseerde coëfficiënten. Malhotra en Birks (2007) wijzen erop dat de relatieve belangrijkheid van de waardefactoren eveneens kan bepaald worden door het kijken naar de discriminantladingen. Dit zijn de correlaties tussen iedere waardefactor en de discriminantfunctie.

Als de werkelijke aankoopbeslissing daarentegen wordt gemeten aan de hand van een 0-1-score, maakt men best gebruik van logistische regressie. In dit geval geeft een score van 0 aan dat het product niet wordt aangekocht en een 1 dat het product wel wordt aangekocht.

Het logistisch regressiemodel ziet er als volgt uit (Lehmann et al.,1998):

$$p = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n}}$$

Y = binaire variabele: koop/koop niet

p = kans op kopen

X₁ = tevredenheidsscore waardefactor 1

X₂ = tevredenheidsscore waardefactor 2

...

X_n = tevredenheidsscore waardefactor n

De relatieve belangrijkheid van de waardefactoren wordt ook hier afgelezen uit de betacoëfficiënten.

Bijlage 2: Checklist Mystery Shopping Kinopolis

NAAM Mystery shopper	Nummer: _____		
COMPLEX	<input type="checkbox"/> Metropolis Antwerpen <input type="checkbox"/> Kinopolis Hasselt <input type="checkbox"/> Kinopolis Luik <input type="checkbox"/> Pentascoop Kortrijk	<input type="checkbox"/> Kinopolis Brussel <input type="checkbox"/> Kinopolis Kortrijk <input type="checkbox"/> Opera Luik <input type="checkbox"/> Kinopolis Imagebraine	<input type="checkbox"/> Decascoop Gent <input type="checkbox"/> Kinopolis Leuven <input type="checkbox"/> Palace Luik
DATUM Beginuur Einduur	_____ / _____ / _____ _____ (aankomst complex) _____ (verlaten complex)		

BEREIKBAARHEID

1. Is de parking proper?

- Ja
 Neen, omdat

Opmerkingen / suggesties mbt bereikbaarheid, veiligheid, signalisatie, algemene staat en netheid van de parking.

.....

FILMKEUZE

2. Wat vindt u van de vitrines?

Informatief	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Beperkte informatie
Ordelijk	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Slordig

3. Hoe kwam uw filmkeuze tot stand?

- | | | |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0900 00 555 – Kinopolis infolijn | <input type="checkbox"/> Teletekst | <input type="checkbox"/> Krant |
| <input type="checkbox"/> Kinopolis website | <input type="checkbox"/> Mond aan mond reclame | <input type="checkbox"/> Media |
| <input type="checkbox"/> Scoops | <input type="checkbox"/> Programmatieflyer | <input type="checkbox"/> Streekkrant |
| <input type="checkbox"/> Vitrines | <input type="checkbox"/> Trailer | <input type="checkbox"/> Andere |

Opmerkingen / suggesties mbt bepaling van de filmkeuze / vitrines / website.

.....

KASSA / RECEPTIE

4. Hoelang heeft u moeten wachten alvorens u uw ticket kon omruilen?

... minuten

5. Is de programmatieflyer en/of Scoops zichtbaar aanwezig?

- Ja
 Nee

6. Was er een begroeting door de kassierster / receptioniste?

- Ja
 Nee

7. Hoe beoordeelt u de filmkennis (oa duur, genre, hoofdacteurs) van de kassierster / receptioniste?

- Goed
 Slecht

8. Hoe beoordeelt u de service aan de kassa / receptie?

Snel	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Traag
Klantgericht	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onverschillig

Enkel voor Kinopolis Brussel:

Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Nederlands
Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Frans

Opmerkingen / suggesties mbt kassa / receptie.

.....
.....

ONTHAAL

9. Was er een begroeting door de steward?

- Ja
- Nee

10. Herhaalde hij het zaalnummer en/of gaf hij de richting aan?

- Ja
- Nee

11. Hoe beoordeelt u de service geboden door de stewards?

Snel	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Traag
Alerte controle	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onverschillig

Enkel voor Kinopolis Brussel:

Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Nederlands
Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Frans

Opmerkingen / suggesties mbt onthaal.

.....
.....

FASTLANE – BAR _ CANDYCORNER

12. U consumeerde iets aan

- fastlane
- bar
- candycorner
- coffeecorner

a) Op welk tijdstip kwam u toe aan de fastlane / bar / candycorner / coffeecorner?

.....

b) Hoeveel klanten stonden er voor u in de rij?

..... klanten

c) Hoelang heeft u moeten wachten voor u aan de beurt was?

..... minuten

13. Was er een begroeting door de fastlane medewerker / barman of - vrouw / medewerker candycorner?

- Ja
- Nee

14. Had hij/zij juwelen / een horloge aan?

- Ja
- Nee

15. Hoe was de netheid aan de fastlane / bar / candycorner?

- Goed
- Slecht

16. Was de prijs bij het afrekenen zichtbaar op het klantendisplay?

- Ja
- Nee

17. Indien consumptie aan candycorner:

a) Voldoende schepjes aanwezig?

- Ja
- Nee

b) Voldoende plastic zakjes, cola-bekers, rietjes, popcorn,... voorzien?

- Ja
- Nee

18. Indien consumptie aan fastlane

Was er een nieuwe actie / product (excl Take 1, Take 2) aan de fastlane?

- Nee
- Ja

Welke?

Hoe heeft u die opgemerkt?

Werd deze voorgesteld door de verkoper?

Wat vond u van deze actie? Interessant Niet interessant

19. Hoe beoordeelt u de service geboden aan de bar/fastlane/candycorner/coffeecorner?

Snel	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Traag
Klantgericht	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onverschillig

Enkel voor Kinopolis Brussel:

Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Nederlands
Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Frans

Opmerkingen / suggesties mbt fastlane/bar/candycorner/coffeecorner.

FOYER / ZALEN

20. Was er voldoende personeel in de foyer?

- Ja
- Nee

21. Indien u een film koos die KNT (kinderen niet toegelaten, < 16 jaar) is:

Is er een hostess/steward komen controleren of er kinderen aanwezig waren?

- Ja
- Nee

22. Was de zaal proper?

- Ja
- Nee

23. Hoe was de temperatuur in de zaal?

- te warm
- te koud
- goed

24. Hoe beoordeelt u de service geboden door de hostessen?

Snel	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Traag
Onthaland	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onverschillig

Enkel voor Kinopolis Brussel:

Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Nederlands
Tweetalig	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Geen kennis van Frans

Opmerkingen / suggesties mbt foyer / zalen.

PROJECTIE

- 25. Heeft u fouten opgemerkt tijdens de vertoning mbt beeld?
 Ja, (duidelijke omschrijving)
 Nee
- 26. Heeft u fouten gehoord tijdens de vertoning mbt geluid?
 Ja, (duidelijke omschrijving)
 Nee
- 27. Hoe was het geluidsniveau? (a en b invullen)
a) Voorprogramma te luid goed te stil
b) Film te luid goed te stil
- 28. Waren er storende elementen tijdens de voorstelling? (Kruis enkel aan indien deze elementen uw voorstelling beïnvloed hebben)
 roken lawaai door derden voeten op zetels
 GSM laser laatkomers
 deur die open blijft medewerker Kinopolis geen
 andere:

Opmerkingen / suggesties mbt projectie.
.....
.....

UITGANG

- 29. Stond er een hostess/steward in de zaal/uitgang bij het einde van de film?
 Ja
 Nee

Opmerkingen / suggesties mbt uitgangen.
.....
.....

SANITAIR

- 30. Waren de toiletten proper?
 Ja
 Nee,
- 31. Hoe beoordeelt u de service geboden door de toilettdames?
Snel 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Traag
Klantgericht 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Onverschillig

Enkel voor Kinopolis Brussel:
Tweetalig 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Geen kennis van Nederlands
Tweetalig 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Geen kennis van Frans

Opmerkingen / suggesties mbt het sanitair.
.....
.....

ALGEMEEN

- 32. Wat vindt u van de signalisatie?
a) Op de parking Goed Voldoende Slecht
b) In de inkomhal Goed Voldoende Slecht
c) In de foyer Goed Voldoende Slecht
d) In de uitgang Goed Voldoende Slecht

33. Wat is uw globale indruk van het complex tijdens uw bezoek?

Klantgerichte service	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Oppervlakkige service
Veilig gevoel	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onveilig gevoel
Professionele projectie	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Onprofessionele projectie

34. a) Heeft u een aangename avond doorgebracht in het complex?

- Ja
- Nee

b) Wat vond u positief/negatief tijdens uw bezoek?

.....

.....

.....

.....

35. Geef uw tevredenheidsscore van deze avond.

Zeer tevreden	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ontevreden
---------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

36. Bekijk het complex vanuit een kritisch oogpunt. Hoe kan volgens u de service verbeterd worden?

.....

.....

.....

.....

.....

37. Enkel voor Kinopolis Luik:

Wat vindt u van de gespreide aanvangsuren?

- Goed
- Slecht, omdat.....

Gelieve het ingevulde formulier, samen met het bioscoopticket, in de mystery shoppers brievenbus te deponeren na uw bezoek.

Kinopolis Group dankt u voor uw medewerking.

Bijlage 3: Vragenlijst

Vragenlijst bioscoopbezoek

Hoe vaak gaat u naar de bioscoop?

- | | |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> minder dan 1 keer per jaar | <input type="radio"/> 1 keer per maand |
| <input type="radio"/> 1 tot 2 keer per jaar | <input type="radio"/> 2 keer per maand |
| <input type="radio"/> 3 tot 5 keer per jaar | <input type="radio"/> meer dan 2 keer per maand |
| <input type="radio"/> 1 keer op de 2 maanden | |

Hoe **BELANGRIJK** vindt u de volgende aspecten van het aanbod?

Gelieve 100 punten te verdelen over de volgende items.

Het aanbod van films	<input type="text"/>
Het aanbod van 3D-films	<input type="text"/>
Het aanbod van evenementen (bv Ladies' Night, Men's Night,...)	<input type="text"/>
Het aanbod van eten en drinken	<input type="text"/>
TOTAAL	<input type="text"/>

Hoe **BELANGRIJK** vindt u de volgende aspecten van de dienstverlening?

Gelieve 100 punten te verdelen over de volgende items.

De vriendelijkheid van het personeel	<input type="text"/>
De snelheid van het personeel	<input type="text"/>
Het gebruik van ticketterminals (toestellen om tickets te kopen)	<input type="text"/>
De verkoop van tickets via het internet	<input type="text"/>
Toegewezen plaatsen	<input type="text"/>
TOTAAL	<input type="text"/>

Hoe BELANGRIJK vindt u de volgende aspecten van de zalen?

Gelieve 100 punten te verdelen over de volgende items.

Het comfort van de zetels	<input type="text"/>
De temperatuur in de zaal	<input type="text"/>
De gezelligheid	<input type="text"/>
De properheid	<input type="text"/>
De kwaliteit van het beeld	<input type="text"/>
De kwaliteit van het geluid	<input type="text"/>
TOTAAL	<input type="text"/>

Hoe BELANGRIJK vindt u de volgende aspecten van de infrastructuur?

Gelieve 100 punten te verdelen over de volgende items.

De bereikbaarheid van de parking	<input type="text"/>
De veiligheid van de parking	<input type="text"/>
De properheid van de toiletten	<input type="text"/>
De signalisatie in het gebouw	<input type="text"/>
De inrichting van het gebouw	<input type="text"/>
TOTAAL	<input type="text"/>

Hoe BELANGRIJK vindt u volgende aspecten bij de keuze van de bioscoop?

Gelieve 100 punten te verdelen over de volgende items.

Het aanbod (van films, 3D-films, evenementen, eten/drinken)	<input type="text"/>
De dienstverlening (vriendelijkheid, snelheid, ticketterminals, verkoop via internet, toegewezen plaatsen)	<input type="text"/>
De zalen (comfort, temperatuur, gezelligheid, properheid, beeldkwaliteit, geluidkwaliteit)	<input type="text"/>
De infrastructuur (bereikbaarheid parking, veiligheid parking, properheid toiletten, signalisatie in gebouw, inrichting gebouw)	<input type="text"/>
TOTAAL	<input type="text"/>

In welke mate gaat u akkoord met de volgende stellingen?

De score 1 staat voor helemaal niet akkoord, de score 10 voor helemaal akkoord.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik moet tamelijk ver rijden van mijn thuis/kot (plaats waarvan u vertrekt) naar de bioscoop.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ik moet lang aanschuiven in de bioscoop.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Hoe oud bent u?

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Zit u op kot?

- Ja
- Neen

Wat is de postcode van uw woonplaats?

Gelieve op de knop SUBMIT te klikken om uw antwoorden te versturen.

HARTELIJK DANK VOOR HET INVULLEN VAN DEZE VRAGENLIJST!

Bijlage 4: Indirecte meting van de belangrijkheid van de waardefactoren in de Limburgse bioscoopsector

Bij de indirecte meting van de belangrijkheid van de waardefactoren maken we gebruik van een regressiemodel met de algemene tevredenheid over de bioscoop als afhankelijke variabele en de waardefactoren als de onafhankelijke variabelen.¹ Wanneer we een stapsgewijze regressie toepassen op de data, verkrijgen we de volgende betacoëfficiënten.

Tabel: Stapsgewijze regressie-analyse

	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Significance
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,993	0,403		4,944	0,000
Snelheid personeel	0,190	0,041	0,221	4,608	0,000
Prijs tickets	0,124	0,028	0,273	4,365	0,000
Aanbod films	0,169	0,045	0,190	3,793	0,000
Aanbod eten en drinken	0,125	0,035	0,168	3,560	0,000
Gezelligheid zaal	0,123	0,038	0,157	3,202	0,002
Toegewezen plaatsen	0,075	0,023	0,205	3,216	0,001
Aanbod 3D films	-0,102	0,030	-0,299	-3,369	0,001
Internetverkoop	0,067	0,024	0,157	2,775	0,006

Uit deze regressie-analyse blijkt dat slechts 8 van de 26 betacoëfficiënten significant verschillend zijn van 0. Hoe groter de gestandaardiseerde betacoëfficiënt is, hoe belangrijker de desbetreffende waardefactor.

Wanneer we de correlatie van de algemene tevredenheidsscore met de tevredenheid op elk van de waardefactoren berekenen, bekommen we de volgende correlatiecoëfficiënten. Slechts 3 van de 26 waardefactoren hebben geen correlatie die significant verschillend is van 0. Het aanbod van 3D-films heeft een negatieve correlatie. Een reden hiervoor kan zijn dat enkel Kinopolis Hasselt over deze waardefactor beschikt.

Tabel: Correlaties tussen de algemene tevredenheid en de tevredenheid op de waardefactoren

Variabele	Correlatie (Pearson)	Significance
Aanbod films	0,272	0,000
Aanbod 3D films	-0,154	0,001
Aanbod evenementen	0,201	0,000

¹ Indirecte meting van belangrijkheid werd reeds besproken in bijlage 1

Aanbod eten en drinken	0,308	0,000
Vriendelijkheid personeel	0,467	0,000
Snelheid personeel	0,493	0,000
Ticketterminals	0,062	0,170
Internetverkoop	0,162	0,002
Toegewezen plaatsen	0,037	0,401
Comfort zetels	0,383	0,000
Temperatuur zaal	0,278	0,000
Gezelligheid zaal	0,452	0,000
Properheid zaal	0,392	0,000
Kwaliteit beeld	0,307	0,000
Kwaliteit geluid	0,332	0,000
Bereikbaarheid parking	0,167	0,000
Veiligheid parking	0,151	0,000
Properheid toiletten	0,250	0,000
Signalisatie gebouw	0,152	0,000
Inrichting gebouw	0,404	0,000
Prijs tickets	0,476	0,000
Prijs eten en drinken	0,445	0,000
Prijs toiletten	0,310	0,000
Prijs evenementen	0,348	0,000
Afstand	0,055	0,200
Wachtrijen	0,243	0,000

Bijlage 5: Tabellen hypothesetesten

In volgende tabellen wordt een samenvatting gegeven van de hypothesetesten waarbij de significantie van het verschil tussen de gemiddelde scores wordt nagegaan. In volgende tabel worden een aantal symbolen gebruikt:

- + de bioscoop vermeld in de rij scoort significant beter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 10% significantieniveau
- ++ de bioscoop vermeld in de rij scoort significant beter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 5% significantieniveau
- +++ de bioscoop vermeld in de rij scoort significant beter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 1% significantieniveau
- de bioscoop vermeld in de rij scoort significant slechter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 10% significantieniveau
- de bioscoop vermeld in de rij scoort significant slechter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 5% significantieniveau
- de bioscoop vermeld in de rij scoort significant slechter dan de bioscoop vermeld in de kolom op het 1% significantieniveau
- o Geen significant verschil

Het aanbod van films

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	+++	+++	o	o	+++
Euroscop Genk	---	*	o	-	o	+++
Euroscop Lanaken	---	o	*	---	o	o
Euroscop Maasmech.	o	+	+++	*	o	+++
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	+
Utopolis Lommel	---	---	o	---	-	*

Het aanbod van evenementen

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	o	+++	+++	o	+++
Euroscop Genk	o	*	o	++	o	+++
Euroscop Lanaken	---	o	*	o	---	+
Euroscop Maasmech.	---	--	o	*	---	o
TheRoxy-Theatre	o	o	+++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	---	---	-	o	---	*

Het aanbod van eten en drinken

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	++	+++	o	o	+++
Euroscop Genk	--	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	---	o	*	o	--	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	++	o	*	++
Utopolis Lommel	---	o	o	o	--	*

De vriendelijkheid van het personeel

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	o	---	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	---	++
Euroscop Lanaken	o	o	*	o	---	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	---	o
TheRoxy-Theatre	+++	+++	+++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	o	--	o	o	---	*

De snelheid van het personeel

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	o	---	o
Euroscop Genk	+++	*	+	o	-	+++
Euroscop Lanaken	o	-	*	o	---	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	---	o
TheRoxy-Theatre	++	+++	+++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	o	---	o	o	---	*

Het gebruik van ticketterminals

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken
Kinopolis Hasselt	*	o	+++
Euroscop Genk	o	*	+++
Euroscop Lanaken	---	---	*

De verkoop van tickets via het internet

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.
Kinopolis Hasselt	*	+	++	o
Euroscop Genk	-	*	o	o
Euroscop Lanaken	--	o	*	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*

Het comfort van de zetels

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	++	o	o	o
Euroscop Genk	+++	*	+++	o	o	+++
Euroscop Lanaken	--	---	*	---	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	+++	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	o	---	o	o	o	*

De temperatuur in de zaal

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	--	o	o	-	o
Euroscop Genk	++	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	o	o	*	o	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	o
TheRoxy-Theatre	+	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	o	o	o	o	o	*

De gezelligheid van de zalen

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	--	---	o
Euroscop Genk	+++	*	++	o	o	+++
Euroscop Lanaken	o	--	*	o	---	o
Euroscop Maasmech.	++	o	o	*	--	o
TheRoxy-Theatre	+++	o	+++	++	*	+++
Utopolis Lommel	o	---	o	o	---	*

De properheid van de zalen

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	o	---	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	o	+++
Euroscop Lanaken	o	o	*	o	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	o
TheRoxy-Theatre	+++	o	o	o	*	+++
Utopolis Lommel	o	---	o	o	---	*

De kwaliteit van het beeld

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	o	+++	o	o	++
Euroscop Genk	o	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	---	o	*	--	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	++	*	o	+
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	--	o	o	-	o	*

De kwaliteit van het geluid

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	o	+++	o	o	++
Euroscop Genk	o	*	+++	o	o	++
Euroscop Lanaken	---	---	*	--	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	++	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	--	--	o	o	o	*

De bereikbaarheid van de parking

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	o	o	o	o	o
Euroscop Genk	o	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	o	o	*	o	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	o	o	o	o	o	*

De veiligheid van de parking

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	o	o	o	++	o
Euroscop Genk	o	*	o	+	+++	o
Euroscop Lanaken	o	o	*	+	+++	o
Euroscop Maasmech.	o	-	-	*	o	o
TheRoxy-Theatre	--	---	---	o	*	o
Utopolis Lommel	o	o	o	o	o	*

De properheid van de toiletten

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	o	o	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	o	o	*	o	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	o	o	o	o	o	*

De signalisatie in het gebouw

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	o	o	o	o	o
Euroscop Genk	o	*	o	o	o	o
Euroscop Lanaken	o	o	*	-	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	+	*	o	o
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	o
Utopolis Lommel	o	o	o	o	o	*

De inrichting van het gebouw

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	o	o	o	+++
Euroscop Genk	+++	*	+++	o	o	+++
Euroscop Lanaken	o	---	*	o	o	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	o	+++
TheRoxy-Theatre	o	o	o	o	*	+++
Utopolis Lommel	---	---	o	---	---	*

De prijs van de tickets

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	---	---	---	--
Euroscop Genk	+++	*	o	o	o	+++
Euroscop Lanaken	+++	o	*	o	--	+++
Euroscop Maasmech.	+++	o	o	*	--	+++
TheRoxy-Theatre	+++	o	++	++	*	+++
Utopolis Lommel	++	---	---	---	---	*

De prijs van eten en drinken

	Kinopolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinopolis Hasselt	*	---	---	---	---	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	---	+++
Euroscop Lanaken	+++	o	*	o	---	+++
Euroscop Maasmech.	+++	o	o	*	---	+++
TheRoxy-Theatre	+++	+++	+++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	o	---	---	---	---	*

De prijs van de toiletten

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	---	---	---	---	--
Euroscop Genk	+++	*	o	o	o	++
Euroscop Lanaken	+++	o	*	o	o	++
Euroscop Maasmech.	+++	o	o	*	o	+
TheRoxy-Theatre	+++	o	o	o	*	++
Utopolis Lommel	++	--	--	-	--	*

De prijs van evenementen

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	---	--	o	---	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	o	+
Euroscop Lanaken	++	o	*	o	--	o
Euroscop Maasmech.	o	o	o	*	---	o
TheRoxy-Theatre	+++	o	++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	o	-	o	o	---	*

De afstand van mijn huis/kot tot de bioscoop

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	-	---	--	---	o
Euroscop Genk	+	*	o	o	---	o
Euroscop Lanaken	+++	o	*	o	--	o
Euroscop Maasmech.	++	o	o	*	--	o
TheRoxy-Theatre	+++	+++	++	++	*	++
Utopolis Lommel	o	o	o	o	--	*

De lengte van de wachtrijen

	Kinepolis Hasselt	Euroscop Genk	Euroscop Lanaken	Euroscop Maasmech.	TheRoxy-Theatre	Utopolis Lommel
Kinepolis Hasselt	*	---	---	---	---	o
Euroscop Genk	+++	*	o	o	---	o
Euroscop Lanaken	+++	o	*	o	---	o
Euroscop Maasmech.	+++	o	o	*	---	o
TheRoxy-Theatre	+++	+++	+++	+++	*	+++
Utopolis Lommel	o	o	o	o	---	*

Bijlage 6: MDPREF

M D P R E F
 MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF PREFERENCE DATA
 PROGRAM WRITTEN BY DR. J. D. CARROLL AND JIH JIE CHANG
 PC - MDS VERSION

ANALYSIS START: DATE 05/18/2008, TIME 22:50:48

ANALYSIS TITLE: Relatie bioscopen kenmerken
 DATA IS READ FROM FILE: E:\kinepola.txt
 OUTPUT FILE IS: E:\kinepr2.prn

NP (NO. OF VECTORS (SUBJECTS)) 22
 NS (NO. OF POINTS (STIMULI)) 6
 NF (NO. OF DIMENSIONS) 2
 NFP (NO. OF DIMENSIONS PLOTTED) 2

IREAD 1=NP X NS SCORE MATRIX WITH ROW MEAN SUBTRACTED 1
 2=SAME AS 1 WITH SCORES DIVIDED BY ROW S. D.

NORP 0=NORMALIZE SUBJ. VECTORS 1
 1=DO NOT

INPUT FORMAT = (6F7.0)

DATA FOR RECORD: 1
 .84E+01 .74E+01 .70E+01 .81E+01 .60E+01 .74E+01
 DATA FOR RECORD: 22
 .57E+01 .67E+01 .75E+01 .72E+01 .70E+01 .93E+01

MEAN OF THE RAW SCORES (BY SUBJECT)

7.3904	5.8716	7.2413	7.5208	7.5517	7.7999
7.5132	7.6765	7.5021	7.8166	7.7623	7.5848
6.9619	7.8228	7.5732	7.7860	7.1315	6.3838
7.7875	6.4707	7.8176	7.2486		

FIRST SCORE MATRIX (SUBJECT BY STIMULUS)

1	1.0199	-.0015	-.3660	.7072	-1.3904	.0307
2	1.1107	.5087	-.5048	-.8716	-2.0591	1.8159
3	.4941	-.0857	-.5340	.0026	-.7413	.8640
4	-.6034	.2792	-.3745	-.3257	-.7708	1.7950
5	-.5302	.3150	-.3810	-.0395	-.7600	1.3957
6	-.0309	.5557	-.6536	.3952	-.4666	.2001
7	-.3977	.2090	-.0010	.1941	-.5965	.5921
8	-.6795	.4902	-.3351	.0552	-.8015	1.2709
9	-.4231	.4868	-.1362	.0833	-.8771	.8663
10	.3718	.1390	-.4020	.4761	-.3999	-.1850
11	.3988	.4044	-.4696	.3840	-.4290	-.2886
12	.4608	.0930	.4152	-.1458	-.5015	-.3216
13	.2053	.4714	.6235	-.3765	.0381	-.9619
14	-.4733	.2328	.0065	.0552	-.1561	.3351
15	.0317	-.0510	-.5000	.4268	-.2815	.3742
16	-.0200	.4918	-.3226	.2628	-.9943	.5824
17	-3.0069	1.2130	.6978	.7953	-1.6732	1.9738
18	-2.2713	1.1051	.2991	.4699	-2.0088	2.4057
19	-3.2161	.8681	1.1637	.8710	-1.1625	1.4757
20	-1.1272	.6182	-.0317	-.3731	-.7207	1.6346
21	-1.5684	.1713	-.1103	.1336	-.6509	2.0245
22	-1.5374	-.5819	.2636	-.0047	-.2069	2.0672

CROSS PRODUCT MATRIX OF SUBJECTS

1	3.6084 .5793 -.3683 -1.4297	3.6192 .6213 -.2191 -.3506	1.7586 .9226 .9201 -.4979	.4177 1.4132 1.6831 -1.3158	.6698 1.4372 -.3745	1.1413 .9022 .7716
2	3.6192 1.7994 -1.3440 .5962	10.0444 3.5739 .4713 3.8560	3.8679 3.1530 1.1489 3.3009	4.7915 .7592 3.2667 2.0473	3.8975 .9104 3.2612	1.5580 .9252 5.9837
3	1.7586 .7404 -1.1322 -.1459	3.8679 1.4935 .1481 1.3526	1.8327 1.2209 .8201 1.5013	1.9993 .5243 1.3612 1.0889	1.6837 .4828 .9855	.8059 .0915 2.1922
4	.4177 1.7581 -1.8591 5.0084	4.7915 3.5534 1.0520 4.4758	1.9993 2.6462 .9035 5.1277	4.5045 -.2139 1.9964 4.5381	3.6545 -.2643 6.4653	1.0087 -.5508 7.2806
5	.6698 1.5491 -1.5545 4.4440	3.8975 3.0231 .9060 3.6483	1.6837 2.3020 .8770 4.2426	3.6545 .0267 1.8466 3.5740	3.0526 .0029 5.7055	1.0587 -.4352 6.3042
6	1.1413 .6026 -.5110 1.0031	1.5580 1.1625 .3014 .9150	.8059 .9881 .6724 .9774	1.0087 .6662 1.1691 .0602	1.0587 .8135 1.8008	1.1509 -.1219 2.0932
7	.5793 .9459 -.6491 3.1956	1.7994 1.6143 .5391 1.9028	.7404 1.3224 .4496 2.2726	1.7581 .1030 1.1000 1.8360	1.5491 .0859 3.7698	.6026 -.0838 3.8478
8	.6213 1.6143 -1.3911 5.0763	3.5739 3.0749 .9876 3.7141	1.4935 2.3803 .8457 4.2887	3.5534 .0619 1.9144 3.4639	3.0231 .0828 6.2975	1.1625 -.4214 6.6783
9	.9226 1.3224 -.8404 3.9954	3.1530 2.3803 .7445 2.7993	1.2209 1.9613 .6365 3.0979	2.6462 .1953 1.6903 2.3032	2.3020 .2503 5.0113	.9881 -.0571 5.3433
10	1.4132 .1030 -.1253 -.9363	.7592 .0619 -.1195 -.5122	.5243 .1953 .4522 -.5656	-.2139 .7400 .6056 -1.0604	.0267 .8010 -.5473	.6662 .2080 -.2291
11	1.4372 .0859 .0964 -1.0707	.9104 .0828 -.1062 -.4905	.4828 .2503 .4035 -.7581	-.2643 .8010 .7018 -1.4819	.0029 .9579 -.5828	.8135 .2784 -.2514
12	.9022 -.0838 .7425 -.9367	.9252 -.4214 -.2313 -.5849	.0915 -.0571 -.2391 -1.0967	-.5508 .2080 .1756 -1.2135	-.4352 .2784 -.8947	-.1219 .7696 -.6544
13	-.3683 -.6491 1.7216 -1.3172	-1.3440 -1.3911 -.3324 -1.4191	-1.1322 -.8404 -.8606 -2.3325	-1.8591 -.1253 -.6705 -2.4201	-1.5545 .0964 -1.8723	-.5110 .7425 -2.3264
14	-.2191 .5391 -.3324 2.4559	.4713 .9876 .4180 1.3169	.1481 .7445 .1628 1.5689	1.0520 -.1195 .4867 1.3187	.9060 -.1062 2.6766	.3014 -.2313 2.4799

15	.9201	1.1489	.8201	.9035	.8770	.6724
	.4496	.8457	.6365	.4522	.4035	-.2391
	-.8606	.1628	.6550	.7456	1.0430	1.3883
	.5231	.6039	.9945	.6789		
16	1.6831	3.2667	1.3612	1.9964	1.8466	1.1691
	1.1000	1.9144	1.6903	.6056	.7018	.1756
	-.6705	.4867	.7456	1.7432	3.4537	4.0143
	2.3601	1.9073	2.0126	1.0680		
17	-.3745	3.2612	.9855	6.4653	5.7055	1.8008
	3.7698	6.2975	5.0113	-.5473	-.5828	-.8947
	-1.8723	2.6766	1.0430	3.4537	18.3275	16.8619
	17.0860	8.2526	10.0381	8.5236		
18	.7716	5.9837	2.1922	7.2806	6.3042	2.0932
	3.8478	6.6783	5.3433	-.2291	-.2514	-.6544
	-2.3264	2.4799	1.3883	4.0143	16.8619	16.5130
	14.9067	8.4387	9.9593	8.3142		
19	-1.4297	.5962	-.1459	5.0084	4.4440	1.0031
	3.1956	5.0763	3.9954	-.9363	-1.0707	-.9367
	-1.3172	2.4559	.5231	2.3601	17.0860	14.9067
	16.7388	7.0500	8.9251	8.0330		
20	-.3506	3.8560	1.3526	4.4758	3.6483	.9150
	1.9028	3.7141	2.7993	-.5122	-.4905	-.5849
	-1.4191	1.3169	.6039	1.9073	8.2526	8.4387
	7.0500	4.9843	5.6058	4.8948		
21	-.4979	3.3009	1.5013	5.1277	4.2426	.9774
	2.2726	4.2887	3.0979	-.5656	-.7581	-1.0967
	-2.3325	1.5689	.9945	2.0126	10.0381	9.9593
	8.9251	5.6058	7.0415	6.6016		
22	-1.3158	2.0473	1.0889	4.5381	3.5740	.0602
	1.8360	3.4639	2.3032	-1.0604	-1.4819	-1.2135
	-2.4201	1.3187	.6789	1.0680	8.5236	8.3142
	8.0330	4.8948	6.6016	7.0878		

CORRELATION MATRIX OF SUBJECTS

1	1.0000	.6012	.6838	.1036	.2018	.5600
	.3135	.1865	.3468	.8648	.7730	.5414
	-.1478	-.1784	.5985	.6711	-.0461	.1000
	-.1840	-.0827	-.0988	-.2602		
2	.6012	1.0000	.9015	.7123	.7039	.4582
	.5838	.6431	.7104	.2785	.2935	.3328
	-.3232	.2300	.4479	.7807	.2404	.4646
	.0460	.5450	.3925	.2426		
3	.6838	.9015	1.0000	.6959	.7118	.5549
	.5623	.6291	.6440	.4502	.3644	.0771
	-.6374	.1692	.7485	.7616	.1700	.3985
	-.0263	.4475	.4179	.3021		
4	.1036	.7123	.6959	1.0000	.9855	.4430
	.8517	.9548	.8903	-.1172	-.1272	-.2958
	-.6676	.7667	.5260	.7124	.7116	.8442
	.5768	.9446	.9105	.8031		
5	.2018	.7039	.7118	.9855	1.0000	.5649
	.9116	.9867	.9408	.0178	.0017	-.2839
	-.6781	.8021	.6202	.8005	.7628	.8879
	.6217	.9353	.9151	.7684		
6	.5600	.4582	.5549	.4430	.5649	1.0000
	.5775	.6179	.6577	.7219	.7748	-.1295
	-.3630	.4346	.7744	.8254	.3921	.4802

	.2285	.3820	.3433	.0211		
7	.3135 1.0000 -.5087 .8031	.5838 .9466 .8574 .8763	.5623 .9709 .5711 .8806	.8517 .1231 .8566 .7091	.9116 .0903 .9054	.5775 -.0982 .9736
8	.1865 .9466 -.6046 .7076	.6431 1.0000 .8712 .9487	.6291 .9693 .5959 .9217	.9548 .0410 .8269 .7420	.9867 .0483 .8389	.6179 -.2740 .9372
9	.3468 .9709 -.4573 .6973	.7104 .9693 .8223 .8953	.6440 1.0000 .5616 .8336	.8903 .1621 .9142 .6177	.9408 .1826 .8359	.6577 -.0465 .9389
10	.8648 .1231 -.1110 -.2660	.2785 .0410 -.2149 -.2667	.4502 .1621 .6496 -.2478	-.1172 1.0000 .5332 -.4630	.0178 .9514 -.1486	.7219 .2756 -.0655
11	.7730 .0903 .0751 -.2674	.2935 .0483 -.1679 -.2245	.3644 .1826 .5094 -.2919	-.1272 .9514 .5431 -.5687	.0017 1.0000 -.1391	.7748 .3242 -.0632
12	.5414 -.0982 .6450 -.2610	.3328 -.2740 -.4078 -.2987	.0771 -.0465 -.3368 -.4711	-.2958 .2756 .1516 -.5196	-.2839 .3242 -.2382	-.1295 1.0000 -.1836
13	-.1478 -.5087 1.0000 -.2454	-.3232 -.6046 -.3919 -.4844	-.6374 -.4573 -.8105 -.6699	-.6676 -.1110 -.3870 -.6928	-.6781 .0751 -.3333	-.3630 .6450 -.4363
14	-.1784 .8574 -.3919 .9285	.2300 .8712 1.0000 .9124	.1692 .8223 .3111 .9145	.7667 -.2149 .5702 .7661	.8021 -.1679 .9671	.4346 -.4078 .9440
15	.5985 .5711 -.8105 .1580	.4479 .5959 .3111 .3342	.7485 .5616 1.0000 .4631	.5260 .6496 .6977 .3151	.6202 .5094 .3010	.7744 -.3368 .4221
16	.6711 .8566 -.3870 .4369	.7807 .8269 .5702 .6471	.7616 .9142 .6977 .5744	.7124 .5332 1.0000 .3038	.8005 .5431 .6110	.8254 .1516 .7482
17	-.0461 .9054 -.3333 .9755	.2404 .8389 .9671 .8635	.1700 .8359 .3010 .8836	.7116 -.1486 .6110 .7479	.7628 -.1391 1.0000	.3921 -.2382 .9693
18	.1000 .9736 -.4363 .8966	.4646 .9372 .9440 .9302	.3985 .9389 .4221 .9236	.8442 -.0655 .7482 .7685	.8879 -.0632 .9693	.4802 -.1836 1.0000
19	-.1840 .8031 -.2454 1.0000	.0460 .7076 .9285 .7718	-.0263 .6973 .1580 .8221	.5768 -.2660 .4369 .7375	.6217 -.2674 .9755	.2285 -.2610 .8966
20	-.0827 .8763 -.4844 .7718	.5450 .9487 .9124 1.0000	.4475 .8953 .3342 .9462	.9446 -.2667 .6471 .8235	.9353 -.2245 .8635	.3820 -.2987 .9302

21	-.0988	.3925	.4179	.9105	.9151	.3433
	.8806	.9217	.8336	-.2478	-.2919	-.4711
	-.6699	.9145	.4631	.5744	.8836	.9236
	.8221	.9462	1.0000	.9345		
22	-.2602	.2426	.3021	.8031	.7684	.0211
	.7091	.7420	.6177	-.4630	-.5687	-.5196
	-.6928	.7661	.3151	.3038	.7479	.7685
	.7375	.8235	.9345	1.0000		

CROSS PRODUCT MATRIX OF STIMULI

1	35.3773	-9.2427	-7.2109	-6.0643	12.9890	-25.8485
2	-9.2427	6.1818	.9214	1.9656	-9.1044	9.2782
3	-7.2109	.9214	4.8281	.7687	.7730	-.0804
4	-6.0643	1.9656	.7687	4.1318	-3.1179	2.3160
5	12.9890	-9.1044	.7730	-3.1179	20.7403	-22.2800
6	-25.8485	9.2782	-.0804	2.3160	-22.2800	36.6145

ROOTS OF THE FIRST SCORE MATRIX

78.1322	18.1736	7.0251	3.0445	1.4984	.0000
---------	---------	--------	--------	--------	-------

PROPORTION OF VARIANCE ACCOUNTED FOR BY EACH FACTOR

1	2	3	4	5	6
.7243	.1685	.0651	.0282	.0139	.0000

CUMULATIVE PROPORTION OF VARIANCE ACCOUNTED FOR

1	2	3	4	5	6
.7243	.8928	.9579	.9861	1.0000	1.0000

SECOND SCORE MATRIX (SUBJECT BY STIMULUS)

1	.6540	.0658	-.3981	-.1365	-.5248	.3396
2	.3349	.1497	-.3312	-.0827	-.6463	.5756
3	.3773	.1410	-.3427	-.0901	-.6379	.5525
4	-.2848	.2214	-.1012	.0319	-.5855	.7182
5	-.2873	.2215	-.1001	.0324	-.5846	.7180
6	.1117	.1870	-.2610	-.0427	-.6618	.6668
7	-.4263	.2231	-.0325	.0597	-.5237	.6997
8	-.3638	.2232	-.0638	.0473	-.5536	.7107
9	-.2988	.2219	-.0947	.0346	-.5803	.7173
10	.7925	.0071	-.4026	-.1574	-.3993	.1597
11	.8012	.0023	-.4018	-.1586	-.3880	.1448
12	.8923	-.0801	-.3566	-.1676	-.1630	-.1250
13	.1960	-.2173	.1409	-.0148	.6142	-.7190
14	-.7154	.1988	.1381	.1195	-.3075	.5664
15	.1530	.1812	-.2751	-.0502	-.6623	.6534
16	-.0012	.2009	-.2200	-.0219	-.6534	.6956
17	-.7151	.1989	.1380	.1195	-.3078	.5666
18	-.5658	.2174	.0433	.0879	-.4388	.6561
19	-.8133	.1728	.2155	.1417	-.1762	.4595
20	-.5136	.2205	.0138	.0772	-.4739	.6759
21	-.6014	.2144	.0643	.0953	-.4123	.6397
22	-.7028	.2011	.1294	.1168	-.3209	.5764

POPULATION MATRIX (VECTORS)

FACTOR

1	.0355	.9994
2	.4539	.8911
3	.4072	.9133
4	.9238	.3828
5	.9249	.3801
6	.6663	.7457
7	.9758	.2187
8	.9559	.2938
9	.9300	.3675
10	-.2300	.9732
11	-.2506	.9681
12	-.5896	.8077
13	-.8795	-.4758
14	.9783	-.2073
15	.6308	.7759
16	.7550	.6558
17	.9784	-.2068
18	.9995	.0327
19	.9122	-.4098
20	.9944	.1056
21	.9998	-.0197
22	.9828	-.1847

NORMALIZED STIMULUS MATRIX (POINTS)

FACTOR

1	-.5882	.6754
2	.2156	.0582
3	.0564	-.4004
4	.0925	-.1399
5	-.4224	-.5101
6	.6461	.3169

STIMULUS MATRIX (STRETCHED BY SQ. ROOT OF THE EIGENVALUES)

FACTOR

1	-5.1990	2.8791
2	1.9055	.2482
3	.4983	-1.7069
4	.8179	-.5964
5	-3.7337	-2.1746
6	5.7109	1.3508

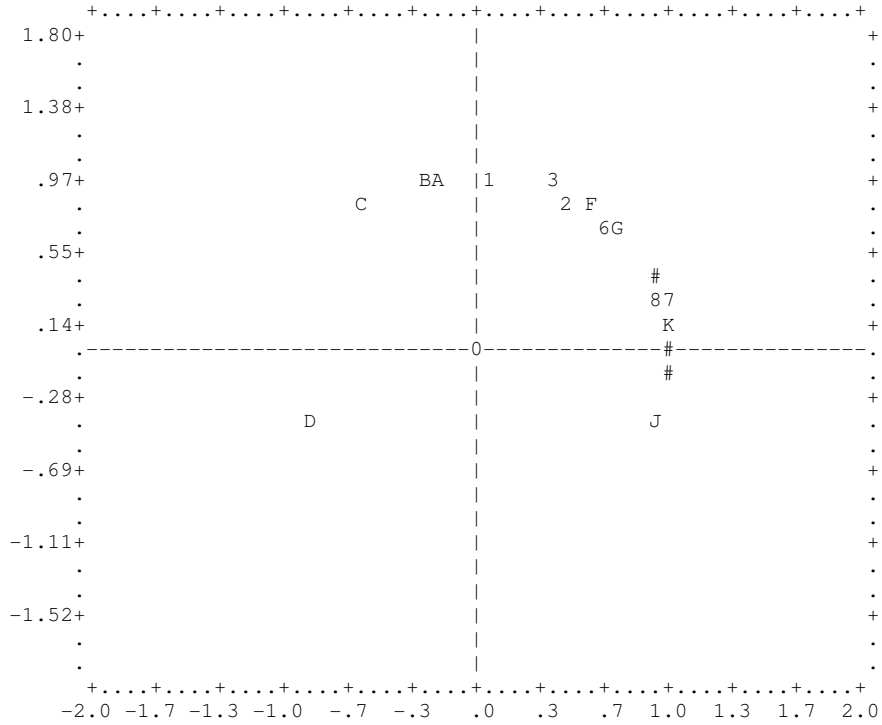
*****IDENTIFICATION KEY FOR PLOTS WITH IDENTIFIED POINTS*****

PT #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CHAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C	D	E	F
PT #	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
CHAR	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
PT #	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
CHAR	V	W	X	Y	Z	+	/	=	*	&	\$	@	%	?	<
PT #	46	47	48	49	50										
CHAR	()	"	;	@										

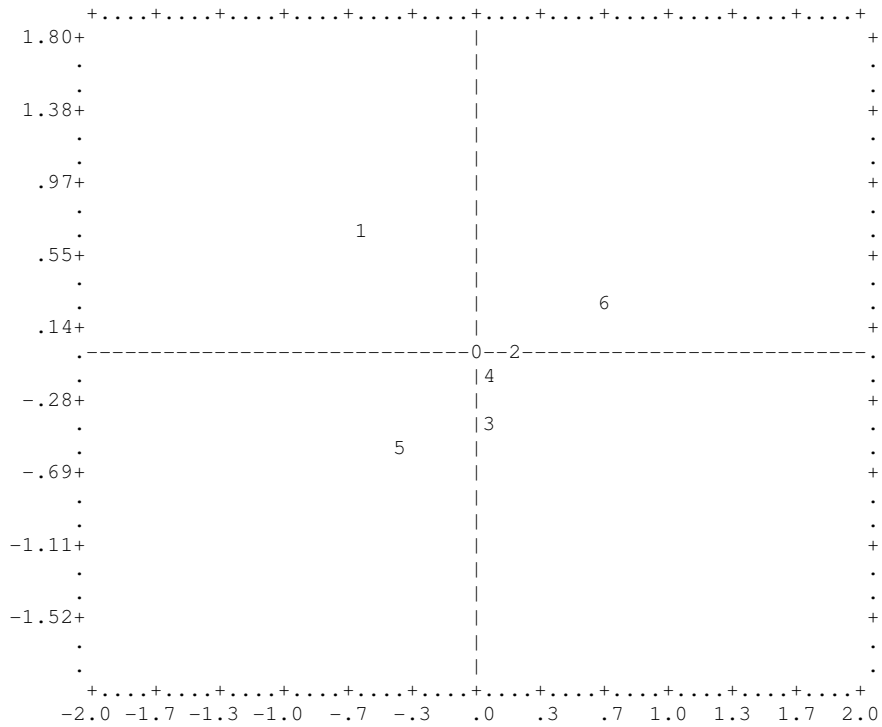
POINT NUMBERS ABOVE 50 IDENTIFIED AS >, MULTIPLE POINTS IDENTIFIED AS #

IN JOINT SPACE PLOTS, THE FIRST 6 POINTS ARE STIMULI AND THE NEXT 22 ARE VECTOR (SUBJECT) END POINTS.

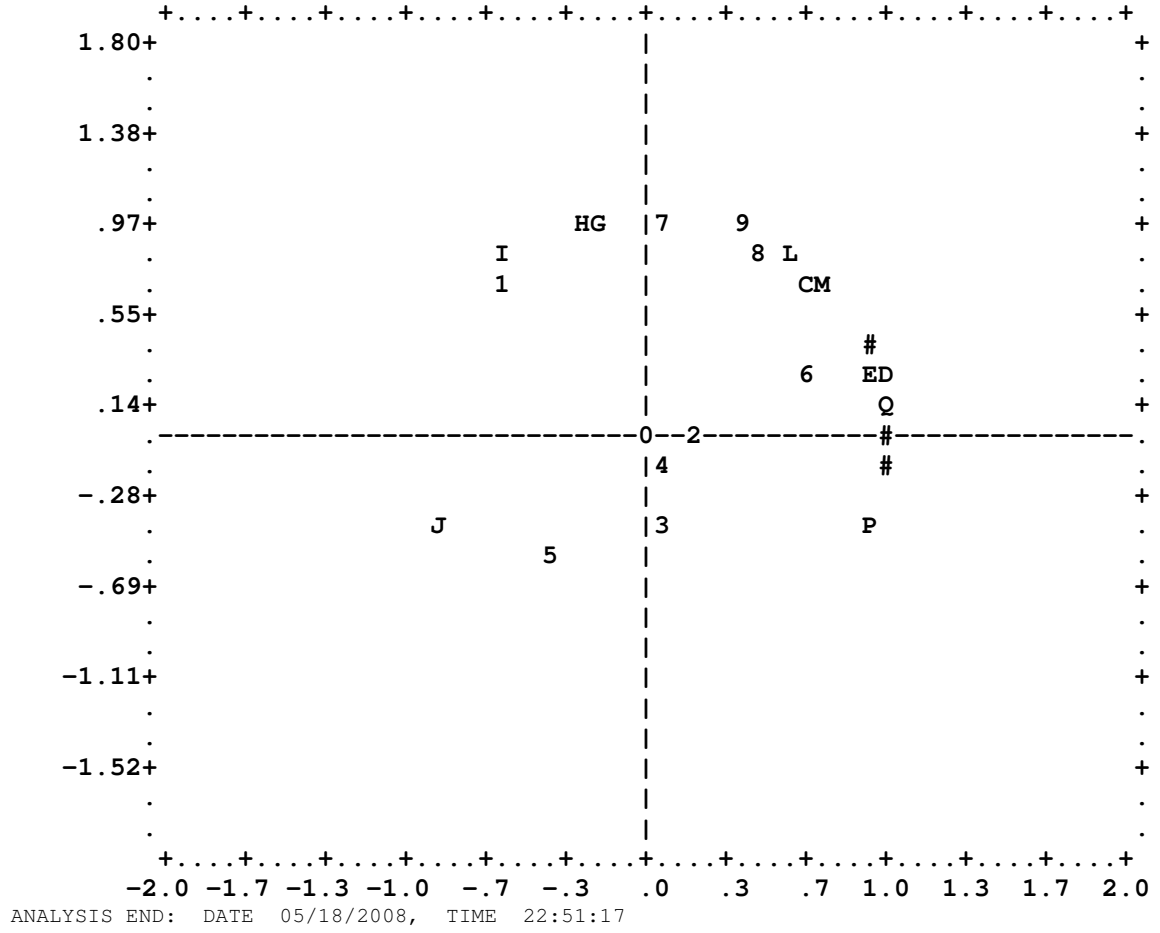
PLOT OF SUBJECT VECTORS IN DIMENSIONS 1 AND 2



PLOT OF STIMULUS POINTS IN DIMENSIONS 1 AND 2



PLOT OF POINTS AND VECTORS IN DIMENSIONS 1 AND 2



Bijlage 7: Klantwaarde van concurrenten

Euroscop Genk

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Genk	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	7,3889	7,3907	0,9998	65,5092
Het aanbod van 3D-films	5,7910	5,0000	5,3470	0,9351	0,0000
Het aanbod van evenementen	8,9834	6,3803	5,7698	1,1058	9,9339
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	7,1556	7,2584	0,9858	19,4216
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,1140	7,1006	Waargenomen kwaliteit ratio: 94,8647	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Genk	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	7,8000	7,4649	1,0449	33,4934
De snelheid van het personeel	27,5463	7,8667	7,4887	1,0505	28,9367
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	7,6970	5,5520	1,3863	26,9135
De verkoop van tickets via internet	8,9929	6,1290	5,4098	1,1330	10,1885
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,0000	5,0410	0,9919	0,0000
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,3123	6,6246	Waargenomen kwaliteit ratio: 99,5321	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Genk	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	8,3556	7,6888	1,0867	22,2275
De temperatuur in de zaal	14,3515	7,7222	7,4714	1,0336	14,8334
De gezelligheid	10,0760	8,1667	7,5785	1,0776	10,8580
De properheid	15,5178	7,9889	7,4047	1,0789	16,7420
De kwaliteit van het beeld	20,5962	7,9556	7,7888	1,0214	21,0372
De kwaliteit van het geluid	19,0048	8,1667	7,6814	1,0632	20,2053
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		8,0704	7,6216	Waargenomen kwaliteit ratio: 105,9033	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel infrastructuur

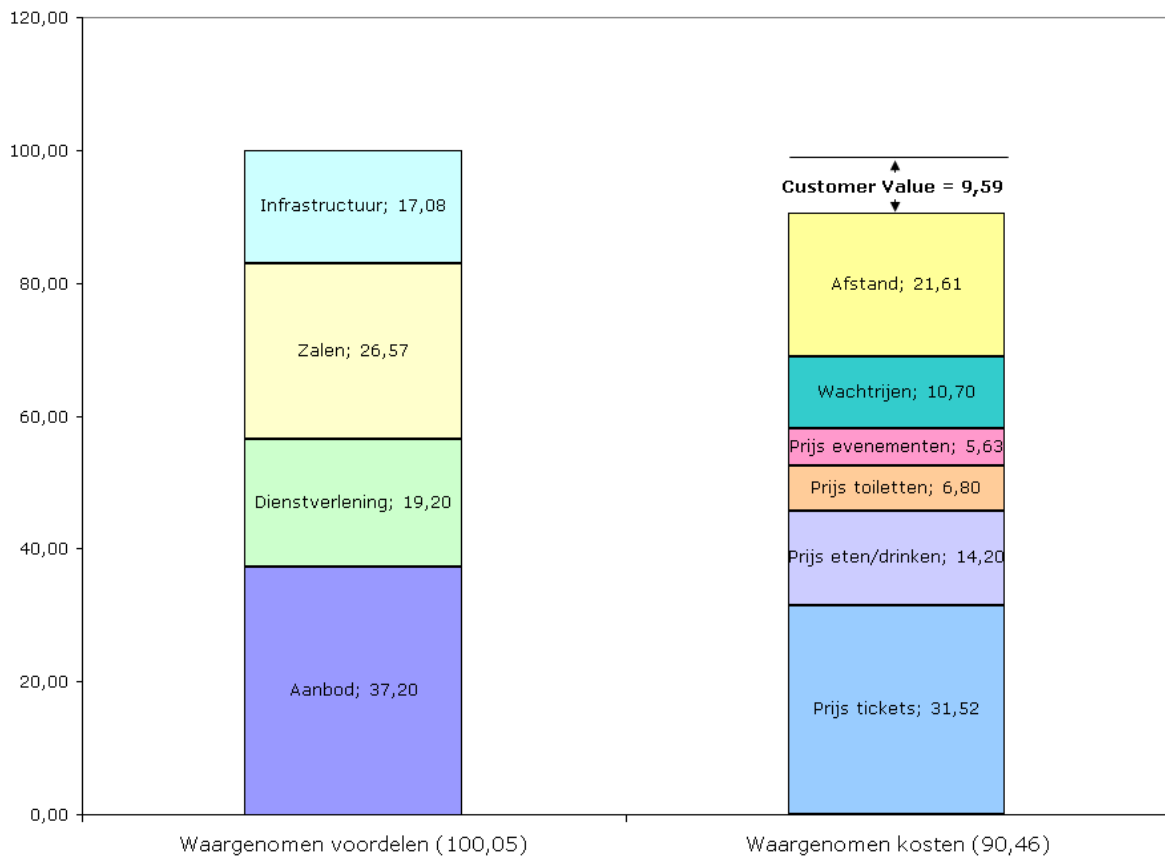
De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Genk	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	7,6778	7,5662	1,0147	24,8022
De veiligheid van de parking	21,6105	7,4333	6,8676	1,0824	23,3907
De properheid van de toiletten	26,3325	8,0556	7,7763	1,0359	27,2782
De signalisatie in het gebouw	12,7696	7,5222	7,5834	0,9919	12,6666
De inrichting van het gebouw	14,8456	8,2778	7,6876	1,0768	15,9852
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,7936	7,4908	Waargenomen kwaliteit ratio: 104,1229	

Tabel: Totale waargenomen kwaliteit quality ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	94,8647	37,2045
De dienstverlening	19,2898	99,5321	19,1995
De zalen	25,0926	105,9033	26,5739
De infrastructuur	16,3990	104,1229	17,0752
	100		100,0532

Tabel: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Genk	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	8,3444	6,8889	1,2113	46,2536	31,5243
De prijs van eten en drinken	17,2565	7,4889	6,1627	1,2152	20,9701	14,2006
De prijs van de toiletten	7,7292	8,6556	7,6139	1,1368	8,7867	6,7990
De prijs van evenementen	6,2850	7,0889	6,3471	1,1169	7,0196	5,6273
De lengte van de wachtrijen	10,9834	7,9889	7,7833	1,0264	11,2735	10,7007
De afstand tot de bioscoop	19,5606	6,6667	7,3650	0,9052	17,7060	21,6094
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		7,7747	6,9769			
					Waargenomen prijs ratio:	112,0094
					Relatieve prijs:	90,4615



Figuur: 'Customer value' Euroscop Genk

Euroscop Lanaken

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Lanaken	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	7,0244	7,4636	0,9412	61,6693
Het aanbod van 3D-films	5,7910	5,0000	5,3470	0,9351	0,0000
Het aanbod van evenementen	8,9834	5,3667	5,9725	0,8986	8,0721
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	6,7073	7,3480	0,9128	17,9829
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		6,6958	7,1843	Waargenomen kwaliteit ratio: 87,7243	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Lanaken	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	7,1463	7,5957	0,9408	30,1584
De snelheid van het personeel	27,5463	7,1707	7,6279	0,9401	25,8955
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	4,8750	6,1164	0,7970	15,4732
De verkoop van tickets via internet	8,9929	4,6667	5,7023	0,8184	7,3597
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,0000	5,0410	0,9919	0,0000
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		6,2317	6,8407	Waargenomen kwaliteit ratio: 78,8867	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Lanaken	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	7,1463	7,9306	0,9011	18,4310
De temperatuur in de zaal	14,3515	7,5122	7,5134	0,9998	14,3493
De gezelligheid	10,0760	7,3415	7,7435	0,9481	9,5528
De properheid	15,5178	7,3659	7,5293	0,9783	15,1809
De kwaliteit van het beeld	20,5962	7,4146	7,8970	0,9389	19,3382
De kwaliteit van het geluid	19,0048	7,2927	7,8562	0,9283	17,6415
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,3356	7,7686	Waargenomen kwaliteit ratio: 94,4936	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel infrastructuur

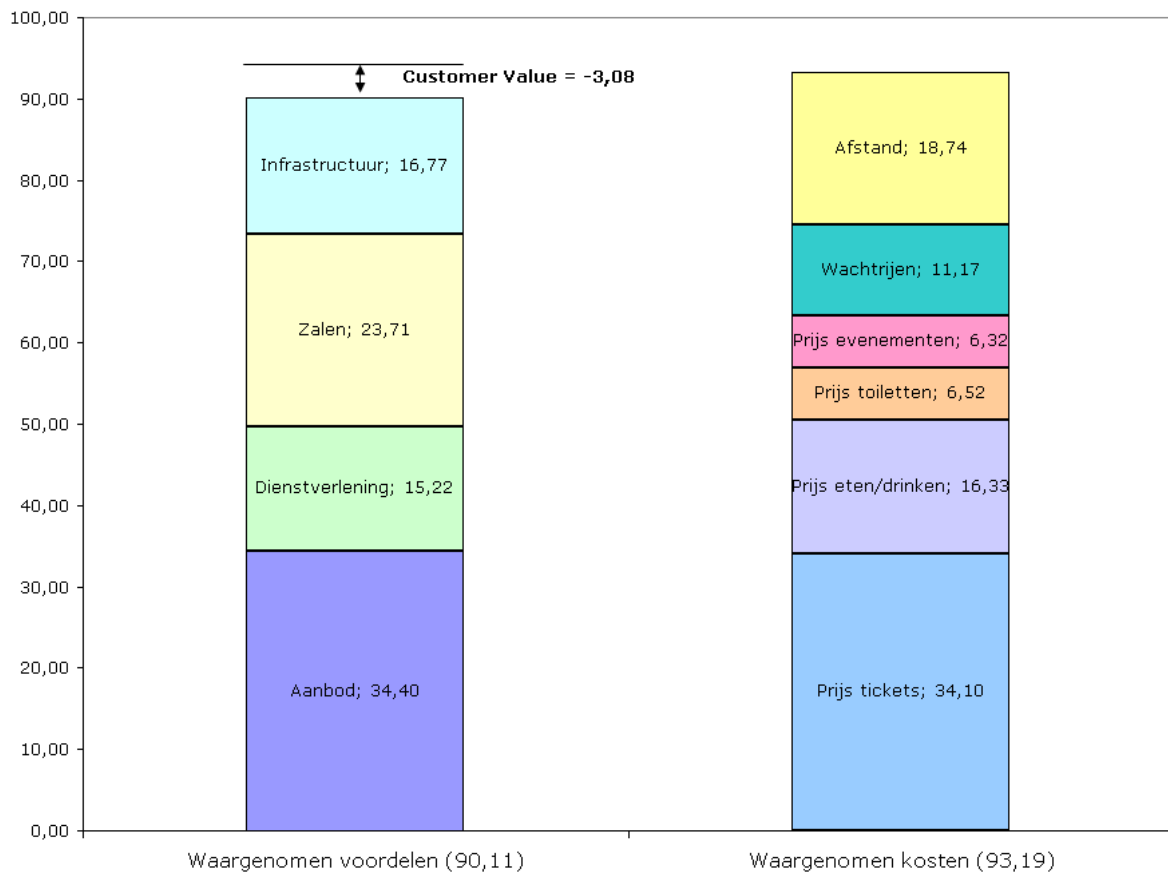
De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Lanaken	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	8,0000	7,5018	1,0664	26,0651
De veiligheid van de parking	21,6105	7,5854	6,8372	1,1094	23,9753
De properheid van de toiletten	26,3325	7,8293	7,8215	1,0010	26,3586
De signalisatie in het gebouw	12,7696	7,0732	7,6732	0,9218	11,7710
De inrichting van het gebouw	14,8456	7,4634	7,8505	0,9507	14,1136
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,6674	7,5160	Waargenomen kwaliteit ratio: 102,2835	

Tabel: Totale waargenomen kwaliteit ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	87,7243	34,4042
De dienstverlening	19,2898	78,8867	15,2171
De zalen	25,0926	94,4936	23,7109
De infrastructuur	16,3990	102,2835	16,7735
	100		90,1057

Tabel: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Lanaken	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	7,8293	6,9919	1,1198	42,7585	34,1012
De prijs van eten en drinken	17,2565	6,6829	6,3239	1,0568	18,2362	16,3295
De prijs van de toiletten	7,7292	8,9512	7,5547	1,1848	9,1580	6,5234
De prijs van evenementen	6,2850	6,4390	6,4770	0,9941	6,2482	6,3221
De lengte van de wachtrijen	10,9834	7,7073	7,8396	0,9831	10,7980	11,1719
De afstand tot de bioscoop	19,5606	7,5122	7,1959	1,0440	20,4205	18,7369
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		7,5554	7,0208			
					Waargenomen prijs ratio:	107,6193
					Relatieve prijs:	93,1850



Figuur: 'Customer value' Euroscop Lanaken

Euroscop Maasmechelen

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Maasmech	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	8,0976	7,2489	1,1171	73,1959
Het aanbod van 3D-films	5,7910	5,0000	5,3470	0,9351	0,0000
Het aanbod van evenementen	8,9834	5,0000	6,0458	0,8270	7,4294
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	7,2439	7,2407	1,0004	19,7094
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,4717	7,0291	Waargenomen kwaliteit ratio: 100,3347	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Maasmech	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	7,1951	7,5859	0,9485	30,4033
De snelheid van het personeel	27,5463	7,5122	7,5596	0,9937	27,3736
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	5,0000	6,0914	0,8208	0,0000
De verkoop van tickets via internet	8,9929	5,2857	5,5784	0,9475	0,0000
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,0000	5,0410	0,9919	0,0000
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		6,4213	6,8028	Waargenomen kwaliteit ratio: 57,7770	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Maasmech	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	8,1951	7,7208	1,0614	21,7101
De temperatuur in de zaal	14,3515	7,7073	7,4744	1,0312	14,7988
De gezelligheid	10,0760	7,7317	7,6655	1,0086	10,1630
De properheid	15,5178	7,5854	7,4854	1,0133	15,7250
De kwaliteit van het beeld	20,5962	8,2927	7,7214	1,0740	22,1201
De kwaliteit van het geluid	19,0048	8,1463	7,6855	1,0600	20,1443
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,9946	7,6368	Waargenomen kwaliteit ratio: 104,6614	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel infrastructuur

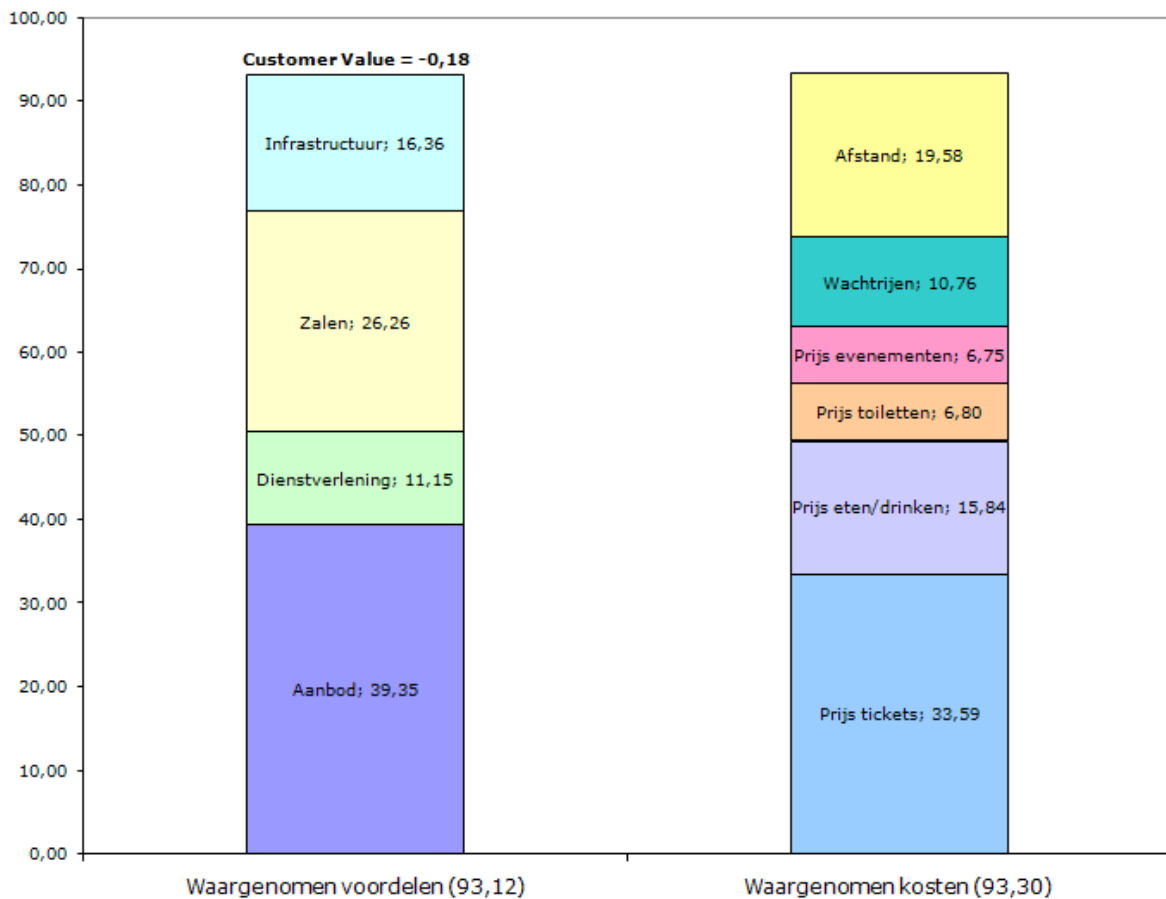
De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Maasmech	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	7,4390	7,6140	0,9770	23,8802
De veiligheid van de parking	21,6105	6,5854	7,0372	0,9358	20,2230
De properheid van de toiletten	26,3325	7,8780	7,8118	1,0085	26,5559
De signalisatie in het gebouw	12,7696	8,0000	7,4879	1,0684	13,6430
De inrichting van het gebouw	14,8456	8,0488	7,7334	1,0408	15,4509
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,5323	7,5430	Waargenomen kwaliteit ratio: 99,7530	

Tabel: Totale waargenomen kwaliteit ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	100,3347	39,3498
De dienstverlening	19,2898	57,7770	11,1451
De zalen	25,0926	104,6614	26,2623
De infrastructuur	16,3990	99,7530	16,3585
	100		93,1157

Tabel: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	Euroscop Maasmech	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	7,9268	6,9724	1,1369	43,4124	33,5875
De prijs van eten en drinken	17,2565	6,8537	6,2898	1,0897	18,8037	15,8367
De prijs van de toiletten	7,7292	8,6585	7,6133	1,1373	8,7904	6,7961
De prijs van evenementen	6,2850	6,0976	6,5453	0,9316	5,8551	6,7466
De lengte van de wachtrijen	10,9834	7,9512	7,7908	1,0206	11,2095	10,7618
De afstand tot de bioscoop	19,5606	7,2439	7,2495	0,9992	19,5454	19,5757
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		7,5523	7,0214			
					Waargenomen prijs ratio:	107,6165
					Relatieve prijs:	93,3045



Figuur: 'Customer value' Euroscop Maasmechelen

Utopolis Lommel

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	Utopolis Lommel	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	6,0000	7,6684	0,7824	51,2685
Het aanbod van 3D-films	5,7910	5,0000	5,3470	0,9351	0,0000
Het aanbod van evenementen	8,9834	3,8125	6,2833	0,6068	5,4508
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	6,5000	7,3895	0,8796	17,3293
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		5,8441	7,3546	Waargenomen kwaliteit ratio: 74,0486	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	Utopolis Lommel	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	6,7500	7,6749	0,8795	28,1916
De snelheid van het personeel	27,5463	6,7917	7,7037	0,8816	24,2852
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	5,0000	6,0914	0,8208	0,0000
De verkoop van tickets via internet	8,9929	5,0000	5,6356	0,8872	0,0000
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,0000	5,0410	0,9919	0,0000
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		6,0545	6,8762	Waargenomen kwaliteit ratio: 52,4768	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	Utopolis Lommel	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	7,3333	7,8932	0,9291	19,0029
De temperatuur in de zaal	14,3515	6,9167	7,6325	0,9062	13,0055
De gezelligheid	10,0760	6,8750	7,8368	0,8773	8,8394
De properheid	15,5178	6,6250	7,6775	0,8629	13,3905
De kwaliteit van het beeld	20,5962	7,4167	7,8966	0,9392	19,3445
De kwaliteit van het geluid	19,0048	7,3333	7,8481	0,9344	17,7582
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,1346	7,8088	Waargenomen kwaliteit ratio: 91,3410	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel infrastructuur

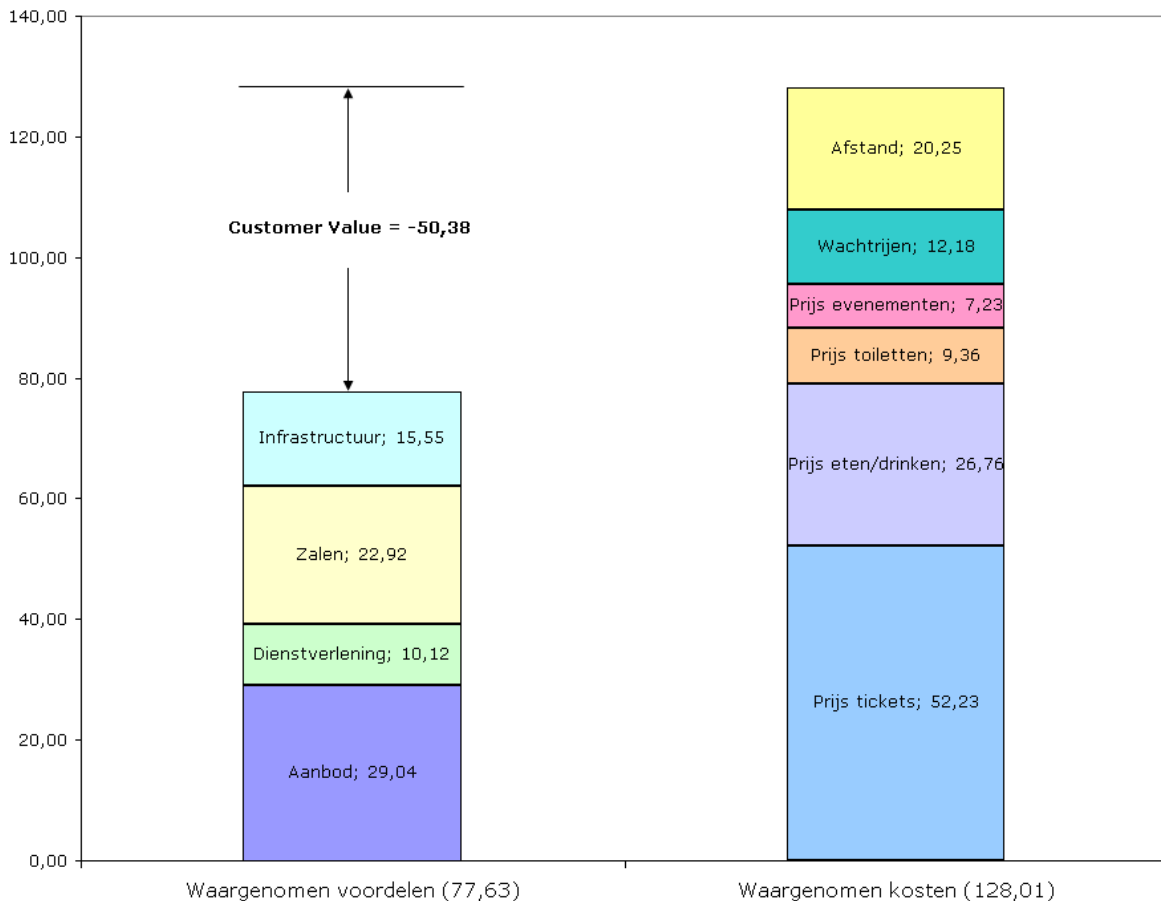
De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	Utopolis Lommel	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	7,0833	7,6851	0,9217	22,5279
De veiligheid van de parking	21,6105	7,0000	6,9542	1,0066	21,7526
De properheid van de toiletten	26,3325	7,6667	7,8541	0,9761	25,7043
De signalisatie in het gebouw	12,7696	7,2917	7,6295	0,9557	12,2041
De inrichting van het gebouw	14,8456	6,7917	7,9849	0,8506	12,6272
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,2022	7,6091	Waargenomen kwaliteit ratio: 94,8161	

Tabel: Totale waargenomen kwaliteit ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	74,0486	29,0408
De dienstverlening	19,2898	52,4768	10,1227
De zalen	25,0926	91,3410	22,9199
De infrastructuur	16,3990	94,8161	15,5489
	100		77,6322

Tabel: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	Utopolis Lommel	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	5,4583	7,4661	0,7311	27,9166	52,2311
De prijs van eten en drinken	17,2565	4,3750	6,7855	0,6448	11,1263	26,7643
De prijs van de toiletten	7,7292	6,6250	8,0200	0,8261	6,3848	9,3567
De prijs van evenementen	6,2850	5,7500	6,6148	0,8693	5,4633	7,2303
De lengte van de wachtrijen	10,9834	7,1667	7,9478	0,9017	9,9040	12,1804
De afstand tot de bioscoop	19,5606	7,0417	7,2900	0,9659	18,8943	20,2503
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		5,8772	7,3564			
					Waargenomen prijs ratio:	79,6894
					Relatieve prijs:	128,0131



Figuur: 'Customer value' Utopolis Lommel

TheRoxyTheatre

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel aanbod

Het aanbod	Relatieve belangrijkheid	TheRoxy- Theatre	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het aanbod van films	65,5249	7,4211	7,3842	1,0050	65,8516
Het aanbod van 3D-films	5,7910	5,0000	5,3470	0,9351	0,0000
Het aanbod van evenementen	8,9834	7,6875	5,5083	1,3956	12,5373
Het aanbod van eten en drinken	19,7007	8,1053	7,0684	1,1467	22,5905
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,4396	7,0355	Waargenomen kwaliteit ratio: 100,9794	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel dienstverlening

De dienstverlening	Relatieve belangrijkheid	TheRoxy- Theatre	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De vriendelijkheid vh personeel	32,0546	9,3158	7,1618	1,3008	41,6955
De snelheid van het personeel	27,5463	8,9474	7,2725	1,2303	33,8901
Het gebruik van ticketterminals	19,4133	5,0000	6,0914	0,8208	0,0000
De verkoop van tickets via internet	8,9929	5,0000	5,6356	0,8872	0,0000
Toegewezen plaatsen	11,9929	5,0000	5,0410	0,9919	0,0000
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,4708	6,5929	Waargenomen kwaliteit ratio: 75,5856	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel zalen

De zalen	Relatieve belangrijkheid	TheRoxy- Theatre	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
Het comfort van de zetels	20,4537	8,0000	7,7599	1,0309	21,0866
De temperatuur in de zaal	14,3515	8,1053	7,3948	1,0961	15,7304
De gezelligheid	10,0760	8,9474	7,4224	1,2055	12,1462
De properheid	15,5178	8,3684	7,3288	1,1418	17,7190
De kwaliteit van het beeld	20,5962	7,6316	7,8536	0,9717	20,0140
De kwaliteit van het geluid	19,0048	7,4737	7,8200	0,9557	18,1631
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,9918	7,6373	Waargenomen kwaliteit ratio: 104,8593	

Tabel: Waargenomen kwaliteit profiel infrastructuur

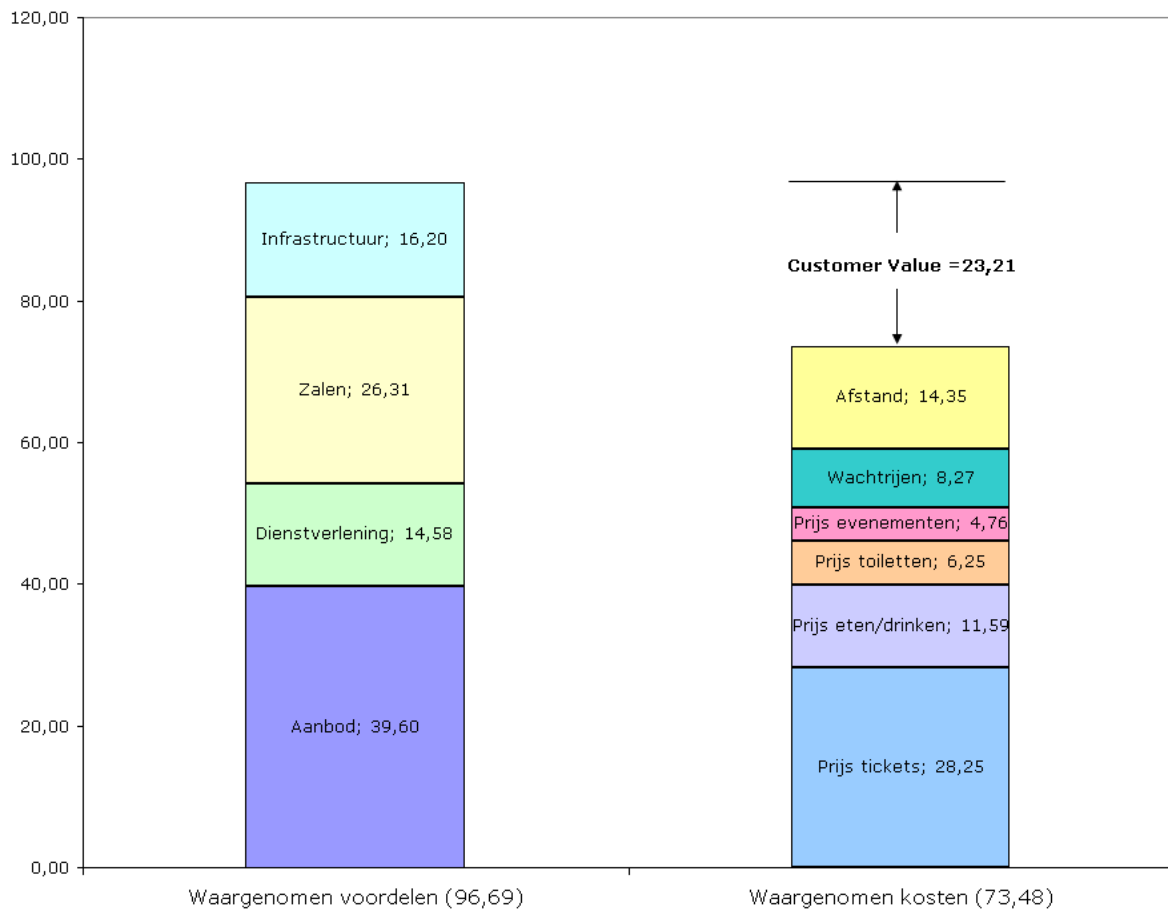
De infrastructuur	Relatieve belangrijkheid	TheRoxy- Theatre	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage
De bereikbaarheid van de parking	24,4418	7,2632	7,6491	0,9495	23,2084
De veiligheid van de parking	21,6105	6,0000	7,1542	0,8387	18,1239
De properheid van de toiletten	26,3325	8,1579	7,7558	1,0518	27,6977
De signalisatie in het gebouw	12,7696	7,9474	7,4984	1,0599	13,5342
De inrichting van het gebouw	14,8456	8,3684	7,6695	1,0911	16,1984
Σ 100					
Klantentevredenheidsscore:		7,4772	7,5541	Waargenomen kwaliteit ratio: 98,7626	

Tabel: Totale waargenomen kwaliteit ratio

Benefits	Relatieve belangrijkheid	Relatieve bijdrage	Totale bijdrage
Het aanbod	39,2185	100,9794	39,6026
De dienstverlening	19,2898	75,5856	14,5803
De zalen	25,0926	104,8593	26,3120
De infrastructuur	16,3990	98,7626	16,1961
	100		96,6910

Tabel: Waargenomen prijs profiel

Prijssatisfactie attributen	Relatieve belangrijkheid	TheRoxy-Theatre	Gemiddelde concurrentie	Ratio	Relatieve bijdrage	Relatieve prijs
De prijs van de tickets	38,1853	9,1053	6,7367	1,3516	51,6109	28,2521
De prijs van eten en drinken	17,2565	8,7895	5,9026	1,4891	25,6965	11,5887
De prijs van de toiletten	7,7292	9,2632	7,4923	1,2363	9,5560	6,2516
De prijs van evenementen	6,2850	8,1053	6,1438	1,3193	8,2916	4,7641
De lengte van de wachtrijen	10,9834	9,8421	7,4127	1,3277	14,5831	8,2722
De afstand tot de bioscoop	19,5606	9,3158	6,8351	1,3629	26,6596	14,3519
Σ 100						
Prijstevredenheidsscore:		9,1222	6,7074			
					Waargenomen prijs ratio:	136,3977
					Relatieve prijs:	73,4806



Figuur: 'Customer value' TheRoxyTheatre