

De logistieke triade

**Een onderzoek naar de invloed van de logistieke service provider (LSP) op de relatie
tussen de klant en de leverancier**

S. Mostert

83.84.88.654

September 2010

Begeleider/ examiner: Drs. D.J.B. Hofenk

Beoordelaar/ examiner: Prof. dr. J. Semeijn

Afstudeerscriptie masteropleiding Supply Chain Management

Faculteit der Managementwetenschappen

Open Universiteit Nederland

Samenvatting

Globalisering van de wereldhandel en verbeterde IT mogelijkheden hebben ertoe geleid dat veel bedrijven delen van hun logistieke activiteiten zijn gaan uitbesteden aan derden. Binnen de uitbesteding van logistieke activiteiten heeft er in de afgelopen decennia een verschuiving plaatsgevonden. Logistieke service providers (LSP) zijn zich samen met hun opdrachtgevers (leveranciers van goederen of diensten) onder andere gaan toeleggen op intensievere samenwerking tussen beide partijen. De samenwerking is daarbij gebaseerd op een lange termijn visie, waarbij wederzijdse input een vereiste is. Alleen samenwerking tussen leveranciers en LSP's is daarbij echter niet voldoende, de klant (ontvanger van goederen of diensten) dient ook te worden meegenomen in het totale proces. Het is namelijk de klant die bepaalt wat de behoefte is.

In de literatuur wordt deze wijze van uitbesteding ook wel third-party logistiek (3PL) genoemd. Binnen 3PL is er sprake van interactie met en tussen al deze partijen. De aanwezigheid van al deze partijen met hun onderlinge relaties wordt ook wel gekarakteriseerd als een logistieke triade. Een logistieke triade bestaat daarbij uit de leverancier van goederen of diensten, de logistieke service provider en de klant die optreedt als de koper.

Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat logistiek invloed heeft op de tevredenheid en loyaliteit van de klant. Eén van de aspecten die daarbij een belangrijke rol spelen is de logistieke servicekwaliteit die wordt geleverd. Bij 3PL wordt de logistieke servicekwaliteit geheel of gedeeltelijk verzorgd door de LSP. De logistieke servicekwaliteit in dit onderzoek bestaat uit de volgende zeven dimensies: tijdigheid, beschikbaarheid van het product, kwaliteit van informatie, bestelprocedures, ordernauwkeurigheid, conditie waarin de order verkeert en afhandeling van fouten in orders.

In de logistieke triade kan de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP effect hebben op de andere relaties binnen de logistieke triade. De LSP voert namelijk in naam van de leverancier een deel van of het gehele logistieke proces naar de klant toe uit. Hierdoor kan de relatie tussen de klant en de leverancier beïnvloed worden door de logistieke servicekwaliteit die door de LSP wordt geleverd. In de afgelopen jaren is op het gebied van 3PL veel onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek heeft zich daarbij vooral gericht op de relatie tussen de leverancier en de LSP. Weinig onderzoek heeft zich tot op heden gericht op de relaties tussen alle drie de partijen. Verder onderzoek is nodig om de rol en de effecten van de LSP op de klant binnen de logistieke triade te onderzoeken.

Het doel van het onderzoek is te kijken in hoeverre de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP invloed heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Daarnaast wordt onderzocht of de tevredenheid van invloed is op de loyaliteit van de klant aan de leverancier.

Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In hoeverre draagt de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP bij aan de tevredenheid van de klant over de leverancier en leidt deze tevredenheid vervolgens tot loyaliteit aan de leverancier?

Managers van zowel leveranciers als logistieke service providers kunnen met de uitkomsten van dit onderzoek meer inzicht krijgen in de effecten van logistieke servicekwaliteit, productkwaliteit en relatieaspecten (communicatie en betrokkenheid) op de tevredenheid en vervolgens loyaliteit van de klant. Op basis van deze effecten kunnen zij eventuele veranderingen aanbrengen om beter te kunnen insprijgen op de wensen en eisen van de klant. Daarnaast kan met de uitkomst van dit onderzoek indirect het belang worden aangetoond van een goede samenwerking tussen de leverancier en de LSP.

Op basis van de bestaande literatuur is er een conceptueel model gecreëerd. Hierin wordt gesteld dat logistieke servicekwaliteit, productkwaliteit en relatieaspecten invloed uitoefenen op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Bovendien wordt de hypothese gesteld dat deze tevredenheid invloed heeft op de loyaliteit van de klant aan dezelfde leverancier.

De data voor dit onderzoek zijn verzameld door middel van een survey. Er is een vragenlijst verstrekt aan 182 klanten van een leverancier die kleding en goederen levert en daarbij gebruikmaakt van een LSP om de goederen af te leveren bij de klant. Een deel van de dimensies van logistieke servicekwaliteit wordt beïnvloed door de LSP, een deel door de leverancier zelf. Er zijn 163 vragenlijsten compleet ingevuld (response rate van 89,6%). De data die is verkregen is geanalyseerd aan de hand van structural equation modeling in AMOS 7.

Uit het onderzoek blijkt dat de tevredenheid van de klant over de leverancier positief wordt beïnvloed door de logistieke servicekwaliteit. Uit de analyse blijkt dat met name de tijdigheid, afhandeling van fouten en de beschikbaarheid de belangrijkste dimensies zijn voor de klant. In dit onderzoek worden zowel de dimensies tijdigheid als afhandeling van fouten in de orders door zowel de leverancier als de LSP beïnvloed. De dimensie beschikbaarheid is een verantwoordelijkheid van de leverancier zelf.

Naast de dimensies van logistieke servicekwaliteit is ook gekeken naar de mate waarin productkwaliteit en relatieaspecten (communicatie en betrokkenheid) effect hebben op de tevredenheid van de klant. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat deze geen significante relatie hebben met de tevredenheid van de klant over de leverancier.

De loyaliteit van de klant aan de leverancier is in dit onderzoek gemeten in zowel gedrag als houding. Hieruit blijkt dat de tevredenheid van de klant over de leverancier met name op het houdingsaspect mond-tot-mond reclame een positieve invloed heeft.

Gedragsloyaliteit wordt in dit onderzoek gemeten als het aankoopgedrag van de klant in het afgelopen jaar. Het blijkt dat het aankoopgedrag positief beïnvloed wordt door de tevredenheid van de klant over de leverancier.

Het model is in staat om 70% van de variabele tevredenheid van de klant te verklaren. Het houdingsaspect van loyaliteit (mond-tot-mond reclame) wordt voor 75% verklaard. Verder blijkt dat gedragsloyaliteit als het gaat om het aankoopgedrag voor maar 4% verklaard wordt door het model.

Dit onderzoek laat zien dat de logistieke servicekwaliteit invloed heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Zowel de dimensies van logistieke servicekwaliteit die beïnvloed

worden door de LSP als de dimensies die beïnvloed worden door de leverancier blijken van belang voor de waargenomen logistieke servicekwaliteit.

Dit betekent dat zowel de bijdrage van de leverancier als de bijdrage van de LSP voor wat betreft de logistieke servicekwaliteit van belang zijn voor de wijze waarop de klant de logistieke servicekwaliteit beoordeelt. Met name de dimensies 'afhandeling van fouten', 'tijdigheid' en 'beschikbaarheid' worden daarbij door de klant als zeer belangrijk ervaren.

Deze inzichten bieden managers van leveranciers en logistieke service providers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de tevredenheid van de klant. Men dient zich daarbij dan vooral te richten op het goed afhandelen van fouten die zijn ontstaan in het orderproces. Indien er verschillen ontstaan dient men zorg te dragen voor procedures waarmee de orders snel kunnen worden gecorrigeerd. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat men zich dient te richten op het traject tussen het plaatsen van een order en het leveren van de producten. Hierbij speelt voorraadmanagement en informatievoorziening naar de klant toe een belangrijke rol. Verder is het van belang dat men streeft naar een goede samenwerking tussen de leverancier en de LSP. Hierbij dient men onder andere vast te leggen wat de prestatie-eisen en randvoorwaarden zijn in de samenwerking met elkaar.

Het onderzoek heeft een tweetal beperkingen die consequenties kunnen hebben voor de uitkomsten van dit onderzoek. De eerste beperking heeft betrekking op de mogelijk beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten naar een bredere populatie. Het onderzoek is uitgevoerd bij de klanten van één leverancier. Voor een betere externe validiteit is het raadzaam om het onderzoek in een bredere context uit te voeren. De tweede beperking is de cross-sectionele methode die is gehanteerd voor het verzamelen van de data. Deze methode is minder geschikt om te bepalen hoe verschillende aspecten zich verhouden in de relaties met klanten over de langere termijn.

Suggesties voor verder onderzoek richten zich allereerst op het wegnemen van de beperkingen van dit onderzoek. Verder onderzoek kan zich daarnaast ook focussen op het verbeteren van de betrouwbaarheid van de schalen die gebruikt zijn voor het meten van enkele dimensies van logistieke servicekwaliteit. Door gebruik te maken van minimaal drie items per dimensie voldoet men aan een hoger niveau van betrouwbaarheid. Een andere richting voor verder onderzoek betreft de Business to Business (B2B) markt. Het huidige onderzoek is uitgevoerd in de Business to Consumer (B2C) markt. Deze verschilt in een aantal opzichten van de B2B. Door het onderzoek uit te voeren in de B2B markt kunnen nieuwe inzichten naar voren komen omtrent relaties binnen de logistieke triade.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1		
Inhoudsopgave	4		
1	Introductie	5	
2	Literatuuronderzoek	9	
	2.1	Uitbesteding van logistieke activiteiten	9
	2.2	Logistieke servicekwaliteit	12
	2.3	Klanttevredenheid	15
	2.4	Invloed van de leverancier	16
	2.5	Loyaliteit	18
	2.6	Het conceptueel model	20
3	Methodologie	21	
	3.1	De onderzoeksstrategie	21
	3.2	Context (case)	22
	3.3	Dataverzameling	23
	3.4	Ontwerp van enquête	24
	3.5	Operationalisatie van de variabelen	24
	3.6	Analyseplan	27
4	Resultaten	28	
	4.1	Beschrijving steekproef	28
	4.2	Resultaten meetmodel	29
	4.3	Toetsing hypothesen	31
5	Conclusies, discussie en aanbevelingen	34	
	5.1	Conclusies en discussie	34
	5.2	Praktische implicaties	36
	5.3	Theoretische implicaties	38
	5.4	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	38

Referenties

Bijlage 1 Enquête

1. Introductie

De rol van logistiek is in de afgelopen decennia (1990 – 2010) enorm veranderd. Logistiek is traditioneel gezien een noodzaak geweest om productie met consumptie te verbinden. De perceptie van logistiek was er één van het genereren van kosten, zonder de mogelijkheid om waarde toe te voegen of producten te differentiëren (Ballou, 2004; Saura, 2008).

Met de toenemende globalisering, verbeteringen in de informatietechnologie (IT) en toenemende time based competition veranderde deze houding. Nieuwe methoden als Just In Time (JIT), flexibele productie methoden en logistieke service doen hun intrede (Bhatnagar et al., 1999; Bolumole, 2001; Skjoett-Larsen, 2000). Veel ondernemingen leggen de focus op kerncompetenties en maken daarmee de weg vrij voor het ontstaan van ondernemingen die zich toeleggen op inbound en outbound logistiek. Met als resultaat dat vele logistieke activiteiten worden uitbesteed aan derden (Bask, 2001).

Bij uitbesteding van logistieke activiteiten wordt sinds de jaren '90 vaak gesproken over de term third-party logistics (3PL) (Murphy en Poist, 2000). Deze term kan worden uitgelegd aan de hand van de definitie van Coyle et al. (2003, p. 425); *3PL heeft betrekking op een externe organisatie die alle of een gedeelte van de logistieke functies van een bedrijf uitvoert*. Knemeyer en Murphy (2005) geven echter aan dat deze benadering niet specifiek genoeg is. Elke logistieke activiteit die de onderneming niet in huis heeft, kan dan worden aangemerkt als third-party logistiek. Zoals Skjoett-Larsen (2000) aangeeft dient er eerst voldaan te worden aan meerdere karakteristieken alvorens het de term 3PL kan dragen. Deze karakteristieken zijn onder andere een lange en duurzame relatie, samenwerking waarbij alle partijen een evenredige bijdrage leveren en het delen van de voor- en nadelen in de relatie.

3PL is dus meer dan alleen een transactiegerichte benadering tussen de cliënt en een logistieke dienstverlener. Bask (2001) en Skjoett-Larsen (2000) geven aan dat de uitvoering van 3PL activiteiten voordelen met zich meebrengt. Ondernemingen die logistieke services uitbesteden voegen uiteindelijk waarde toe aan de prestatie van de onderneming door verbetering in de service en efficiencyvoordelen.

In de afgelopen jaren is uitbesteding en met name 3PL activiteiten binnen de logistieke sector vaak onderwerp geweest van onderzoek (zie voorbeelden van Marasco, 2008; Razaque en Sheng, 1998; Selviaridis en Spring, 2007; Wilding en Juriado, 2004). Binnen dit onderzoeksgebied zijn er volgens Harland (1996) en Hakansson en Snehota (1995) diverse niveaus van onderzoek te onderscheiden (Selviaridis en Spring, 2007).

1. Bedrijfsniveau;
2. Dyade niveau;
3. Netwerkniveau (bijv. triade niveau).

Veel van het bestaande onderzoek is verricht op het niveau van het bedrijf (vanuit het perspectief van de cliënt of de third-party logistics provider) en het dyade niveau (relatie tussen de cliënt en de third-party logistics provider) (Selviaridis en Spring, 2007). Op het dyade niveau is in de bestaande literatuur veel geschreven over de relatie tussen de third-party

logistics provider en de cliënt. De cliënt (opdrachtgever) kan in dit geval een leverancier of klant van goederen zijn (zie bijvoorbeeld Bhatnagar et al., 1999; Knemeyer en Murphy, 2005; Lieb en Bentz, 2004; Maltz en Ellram, 2000; Murphy en Poist, 2000; van Laarhoven et al., 2000). Er is echter nog maar weinig onderzoek verricht op het niveau van de logistieke triade (Bask, 2001; Havila et al., 2004; Selviaridis en Spring, 2007).

Een logistieke triade bestaat volgens Larson en Gammelgaard (2001) uit een leverancier van goederen (leverancier), een koper van goederen (koper ofwel de klant) en een Logistieke Service Provider (LSP). De triade wordt gedefinieerd als een coöperatieve relatie, tussen een klant en leverancier, waarbij de LSP de rol op zich neemt om de goederen te verplaatsen/ op te slaan of er enigszins andere handelingen aan te verrichten (Larson en Gammelgaard, 2001).

In 1989 introduceerde Beier al de term logistieke triade. Bask (2001) combineerde deze term met 3PL. 3PL dankt zijn naam aan de triadische relatievorm, waarbij er een klant, leverancier en third-party logistics provider aanwezig zijn (Bask, 2001; Beijer, 1989). Bask (2001) stelt verder dat een logistieke triade bestaat uit drie aparte dyade relaties:

1. Relatie tussen de leverancier en de LSP;
2. Relatie tussen de LSP en de klant;
3. Relatie tussen de klant en de leverancier.

Bask (2001) geeft aan dat een logistieke triade bestaat uit de aanwezigheid van alle drie de relaties. Daarbij wordt de LSP niet alleen beschouwd als een tussenpersoon, maar als entiteit binnen de triade. Veel 3PL onderzoek is echter beperkt tot een dyadische relatie tussen de LSP en de cliënt (hetzij een leverancier van goederen, hetzij een klant) (Bask, 2001; Havilla et al., 2004).

Aangezien bij 3PL de leverancier op logistiek gebied wordt vertegenwoordigd door de LSP wordt er een situatie gecreëerd waarbij er een logistieke triade ontstaat. Volgens Havila et al. (2004) zijn er drie partijen die invloed op elkaar uitoefenen. Dit betekent dat de relatie LSP – klant invloed kan hebben op de relatie klant – leverancier, maar ook invloed kan hebben op de relatie leverancier – LSP.

Bask (2001), Gentry (1996), Havila et al. (2004), Saura et al. (2008) en Selviaridis en Spring (2007) geven aan dat er aanvullend onderzoek dient plaats te vinden naar de logistieke triade waarin de relaties tussen alle drie de partijen een belangrijke rol spelen. Zeker daar waar er sprake is van een LSP die optreedt als intermediair tussen de klant en de leverancier is het van belang om te kijken wat het effect is van de LSP op de andere relaties.

In dit onderzoek richt ik mij op de logistieke triade en dan meer specifiek op het effect van de relatie LSP – klant op de relatie klant – leverancier. Daarbij kijk ik allereerst naar de relatie tussen de klant – leverancier en de kwaliteit van het product dat geleverd wordt door de leverancier en vervolgens naar de logistieke servicekwaliteit die aan de klant geleverd wordt door de LSP.

Logistieke servicekwaliteit is een belangrijk element geworden in de wijze waarop er logistiek wordt bedreven (Mentzer et al., 2001; Millen et al., 1999; Selnes, 1998; Skjoett-

Larsen, 2000). Logistiek is namelijk niet langer meer een sector die alleen kosten maakt, maar een vakgebied dat voordeel kan opleveren door goed invulling te geven aan de logistieke servicekwaliteit.

Logistiek heeft invloed op de kwaliteit van het geleverde product en dus invloed op factoren als klanttevredenheid en loyaliteit. Een positief verband tussen logistieke servicekwaliteit enerzijds en tevredenheid en loyaliteit anderzijds is in diverse onderzoeken reeds bewezen (Mentzer et al., 2001; Millen et al., 1999; Murphy en Poist, 2000; Saura et al., 2008).

De logistieke servicekwaliteit speelt in dit onderzoek een belangrijke rol. Deze is niet alleen in de relatie LSP – klant van belang, maar heeft ook invloed op de andere relaties. Doordat de LSP de logistiek uitvoert voor de leverancier kan dit effect hebben op de relatie klant – leverancier. De leverancier kan in de meeste gevallen door de klant verantwoordelijk worden gehouden voor de kwaliteit van de geleverde logistieke service. Dit betekent dat de logistieke servicekwaliteit die door de klant wordt ervaren, effect kan hebben op de wijze waarop de klant tevreden is over de leverancier en loyaal blijft aan de leverancier.

Het doel van het onderzoek is te kijken in hoeverre de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP invloed heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Daarnaast wordt onderzocht of de tevredenheid van invloed is op de loyaliteit van de klant aan de leverancier.

De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

In hoeverre draagt de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP bij aan de tevredenheid van de klant over de leverancier en leidt deze tevredenheid vervolgens tot loyaliteit aan de leverancier?

Om dit te onderzoeken is een conceptueel model ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op de literatuur omtrent de logistieke triade, logistieke servicekwaliteit, tevredenheid en loyaliteit. Om dit model te testen is kwantitatief onderzoek verricht onder klanten van een bedrijf in de B2C markt.

In dit onderzoek is naast de invloed van de LSP ook de invloed van de leverancier op de tevredenheid van de klant over de leverancier onderzocht. Hierdoor kan de invloed van de LSP worden afgezet tegen die van de leverancier. Uiteindelijk kan er dan een conclusie worden getrokken in hoeverre de klanten als gevolg van de logistieke dienstverlening door de LSP, loyaal blijven aan de leverancier.

Aangezien de effecten van de LSP op de relatie tussen klant en de leverancier in de bestaande onderzoeken buiten beschouwing zijn gelaten, moet dit onderzoek leiden tot een beter begrip van de invloed van 3PL (met name de LSP) op de relatie klant – leverancier (Bask, 2001; Havila et al., 2004). Daarnaast dienen de uitkomsten een bijdrage te leveren aan het beperkte onderzoek omtrent logistieke triades (Selviaridis en Spring, 2007). Het onderzoek biedt managers bovendien meer inzicht in welke factoren van invloed zijn op de tevredenheid van de klant over de leverancier. De resultaten van dit onderzoek kunnen hierdoor richtlijnen geven voor leveranciers met betrekking tot het investeren in de relatie leverancier – LSP en de relatie leverancier – klant. Daarnaast kunnen leveranciers en LSP's met de resultaten van dit

onderzoek meer gericht inspelen op de wensen en eisen van de klant, waardoor klanten in de toekomst verbonden blijven aan de leverancier.

Het onderzoek is als volgt ingedeeld. Eerst zal in hoofdstuk 2 een overzicht van de literatuur worden gegeven. Hier zal het conceptueel model worden gepresenteerd, waarin de gestelde hypothesen zijn geïntegreerd. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de methodologie die is toegepast en hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten die uit het onderzoek naar voren komen. Tenslotte zullen in hoofdstuk 5 de conclusie en implicaties voor zowel de managers als de theorie worden gepresenteerd evenals de beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie besproken. Allereerst zal in paragraaf 2.1 de uitbesteding van logistieke activiteiten nader worden toegelicht. In deze paragraaf wordt op een *algemene manier* uitleg gegeven aan de opkomst en invulling van 3PL in de logistieke industrie. Bovendien komen de verschillende soorten relatieonderzoeken, die zich in de literatuur bevinden, aan de orde. De focus zal daarbij voornamelijk liggen op de logistieke triade.

In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de *Logistieke Servicekwaliteit (LSK)* schaal van Mentzer et al. (2001). De LSK schaal zal in dit onderzoek gebruikt worden als maatstaf voor het meten van de kwaliteit van de logistieke service. In paragraaf 2.3 wordt de term *klanttevredenheid* verder toegelicht. Paragraaf 2.4 gaat in op *de invloed van de leverancier* op de klanttevredenheid. Daarbij worden aspecten als *productkwaliteit* en *relatievariabelen* aangehaald. In paragraaf 2.5 wordt de factor *loyaliteit* besproken en gedefinieerd. Tot slot wordt in paragraaf 2.6 een *conceptueel model* gepresenteerd.

2.1 Uitbesteding van logistieke activiteiten

2.1.1 Uitbesteding

Toenemende globalisering heeft geleid tot een toenemende groei van de internationale economische handel. Deze ontwikkeling legt een enorme druk op de logistieke keten. Niet alleen de complexiteit, maar ook de mogelijkheden binnen de markt zijn enorm toegenomen (Rao en Young, 1994). Mede hierdoor is er een bedrijfstak ontstaan die zich specialiseert in de uitvoering van logistieke activiteiten. Deze markt is sindsdien zowel in Amerika, Europa als Azië enorm gegroeid (zie Knemeyer en Murphy, 2005; Lieb en Bentz, 2004). Veel bedrijven zijn voor hun logistieke activiteiten nu afhankelijk geworden van deze specialisten (Maltz en Ellram, 2000).

Deze logistieke bedrijven spelen in op de stijgende vraag en hebben een scala aan mogelijkheden ontwikkeld. De activiteiten die worden uitgevoerd variëren van alleen transport services tot het aanbieden van complete geïntegreerde, value-added services (Havila et al., 2004). Uit onderzoek is gebleken dat de meest gebruikte functies zich vooral richten op opslag, transport, order picking, tracking en tracing en material handling (van Laarhoven et al., 2000; Wilding en Juriado, 2004).

De keuze voor het wel of niet gebruiken van uitbesteding in de eigen bedrijfsstrategie wordt ook wel de make or buy beslissing genoemd (Maltz en Ellram, 2000). Daarbij worden de kosten van het zelf uitvoeren vergeleken met de kosten van uitbesteding aan een logistieke dienstverlener.

De mate waarin uitbesteding plaatsvindt, hangt volgens Rao en Young (1994) niet alleen af van kostengerelateerde zaken. Andere factoren die een rol spelen zijn het belang van logistiek in het bedrijf, risico's van uitbesteding voor het bedrijf, technologische complexiteit en de soort relatie met de logistieke dienstverlener (value-added of transactioneel). Al deze factoren

worden daarnaast ook nog eens beïnvloed door de complexiteit waarmee de logistiek te maken heeft. Niet alleen het soort product draagt hier aan bij, ook de omgeving (soort partners en landen) en de invulling van het proces (order- en productiecyclus, tijdschema's) hebben hier invloed op.

Ondanks de diverse invloedsfactoren die bij uitbesteding om de hoek komen kijken, biedt het zeker voordelen. Bedrijven kunnen zich door uitbesteding van logistieke activiteiten concentreren op hun kerncompetenties in plaats van zich te verdiepen in de toenemende complexiteit van de logistieke keten. Dit bespaart investeringen in kapitaal en creëert mogelijke verbetering in de service die wordt geboden aan de klant (Selviaridis en Spring, 2007). Van Laarhoven et al. (2000) en Wilding en Juriado (2004) onderstrepen dit in hun onderzoek; zij geven aan dat de belangrijkste redenen voor uitbesteding dan ook zijn: concurrentievoordelen door verminderen van investeringskosten, creëren van strategische flexibiliteit, gezamenlijke aanpak en verbetering van de kwaliteit van de service voor de klant.

2.1.2 Third-party logistics

In het afgelopen decennium heeft er een verschuiving plaatsgevonden binnen de uitbesteding van logistieke activiteiten. Waar uitbesteding voorheen vooral een kostenbewuste keuze was, is er een meer strategische overweging ontstaan. Naast kostenreducties kan uitbesteding ook bijdragen aan het vergroten van het marktaandeel en het verbeteren van het serviceniveau (Skjoett-Larsen, 2000). De nadruk ligt daarbij op de wensen en eisen van de klant. Klantspecifieke orders en de kwaliteit van de service spelen daarbij een grote rol. De LSP draagt bij aan de veranderende omstandigheden door in te springen op specifieke services die gewenst zijn (voorbeelden hiervan zijn onder andere tracking en tracing, verpakking van goederen, transport en opslag).

In deze wijze van uitbesteding is samenwerking tussen de logistieke provider en de leverancier gebaseerd op een lange termijn visie. Wederzijdse input is daarbij van belang. Beide partijen dragen bij aan het product en laten betrokkenheid zien. De strategie van de onderneming bepaalt daarbij welke richting men op wil gaan. Bedrijven met een interne strategische oriëntatie focussen zich alleen op kostenbeperking, terwijl bedrijven met een extern georiënteerde strategie zich ook richten op vertrouwen en samenwerking (Bolumole, 2001).

Alleen samenwerking tussen de leverancier en de LSP is echter niet voldoende, de klant van de leverancier dient ook te worden meegenomen in het totale proces. De specifieke behoefte van de klant kan alleen worden bepaald als deze ook wordt meegenomen in dit proces. De klant is uiteindelijk ook degene die aangeeft of het product of de dienst wel toereikend is.

Deze verbreding in de wijze van uitbesteding wordt in de literatuur op verschillende manieren aangeduid: logistieke alliantie, smart sourcing, logistieke partnerschap of wel third-party logistics (3PL) (Selviaridis en Spring, 2007; Skjoett-Larsen, 2000).

Verschillende definities kunnen een verschillende nadruk leggen op aspecten die kenmerkend zijn voor deze wijze van uitbesteding. Aspecten die hier toe behoren zijn onder andere: de duur en het soort relatie, de mate van verantwoordelijkheid voor het logistieke proces en de positie in de gehele keten (Selviaridis en Spring, 2007; Skjoett-Larsen, 2000). Om de inhoud van de term third-party logistics te kunnen begrijpen dient er dan ook een goede definitie te zijn die het begrip vorm kan geven. Meestal wordt 3PL aangeduid als zijnde een externe organisatie die alle of een gedeelte van de logistieke functies van een bedrijf uitvoert, die voorheen door het bedrijf zelf werden uitgevoerd (Murphy en Poist, 2000). Deze definitie bevat niet alle elementen die door Selviaridis en Spring (2007) en Skjoett-Larsen (2000) worden aangeduid als aspecten die horen bij de typering van deze manier van uitbesteding.

In dit onderzoek wordt daarom gebruikt gemaakt van de uitgebreidere definitie van Bagchi en Virum (1996). Deze definitie legt duidelijk wel de nadruk op het vernieuwde karakter waarin uitbesteding is beland:

“3PL is een langdurige relatie tussen de leverancier en een logistieke provider, met als basis de levering van een breed scala aan logistieke activiteiten. Hierbij zien de verschillende partijen elkaar als partners. Zij werken samen om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de eisen en wensen van de klant. Daarbij dragen zij samen bij aan mogelijke oplossingen, waarbij beide partijen gericht zijn op een win-win situatie” (Bagchi en Virum, 1996, p. 94).

3PL is dus meer dan alleen het uitbesteden van logistieke activiteiten. Het is een wederzijdse relatie, waar beide partijen betrokkenheid laten zien over een langere termijn. Daarbij staat men open voor elkaar en deelt men niet alleen elkaars informatie, maar ook de kosten en de baten. Gentry (1996) heeft dit vertaald in een aantal relatie dimensies die horen bij succesvolle 3PL: samenwerking in kostenreductie, uitwisseling van informatie, zorg dragen voor open communicatie, delen in de risico's en winsten van de relatie en gericht zijn op het verbeteren van kwaliteit (Gentry, 1996; Larson en Gammelgaard, 2001).

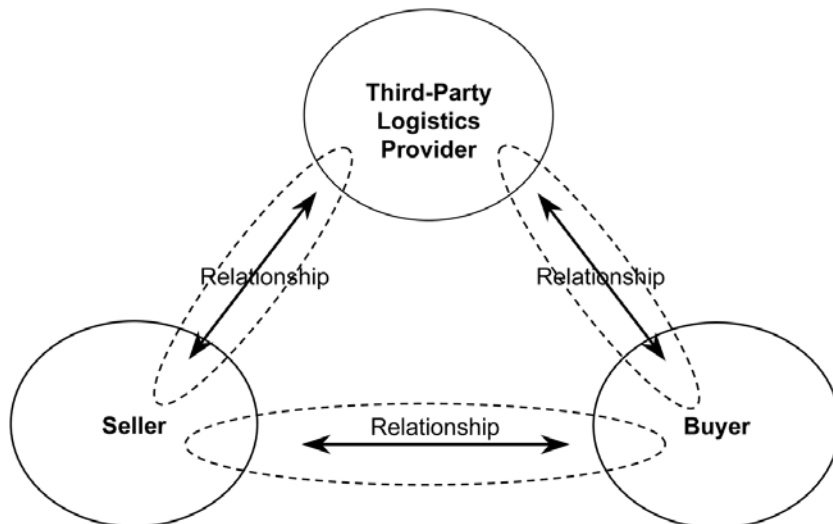
2.1.3 Triade logistiek

De definitie van Bagchi en Virum (1996) benadrukt dat 3PL bestaat uit minimaal drie partijen, die allen een rol spelen in het proces. Dit betekent dat er sprake is van interactie met en tussen de verschillende partijen. Bask (2001) ondersteunt dit met de onderbouwing dat een triadische relatie de grondvorm is van 3PL met drie partijen die hierin zijn vertegenwoordigd; de leverancier, LSP en de klant.

Volgens Bask (2001) bestaat de logistieke triade daarbij uit meerdere dyadische relaties (zie figuur 1):

1. Relatie tussen de leverancier en de LSP;
2. Relatie tussen de LSP en de klant;
3. Relatie tussen de klant en de leverancier.

Het is binnen de logistieke triade van belang dat er niet alleen gekeken wordt naar de interactie tussen twee partijen (dyadische relaties), maar ook naar de interactie tussen alle partijen (Bask, 2001; Gentry, 1996; Maltz en Ellram, 2000). De logistieke triade is een coöperatieve relatie tussen de leverancier en de klant, waarbij de logistieke provider een bepaalde rol vervult en zorg draagt voor bepaalde handelingen aan goederen/ diensten tussen de leverancier en de klant (Larson en Gammelgaard, 2001).



Figuur 1: Relaties binnen de logistieke triade.

Door de relaties in 3PL te beschouwen als een logistieke triade kunnen er voordelen worden behaald. Deze voordelen ontstaan volgens Larson en Gammelgaard (2001), House en Stank (2001) en Gentry (1996) op het gebied van flexibiliteit, verbeterde kwaliteit van de service en lagere voorraadniveaus.

3PL onderzoek heeft zich tot op heden vooral gefocust op de dyadische relatievormen (Bask, 2001; Gentry 1996; Larson en Gammelgaard, 2001). Onderzoek naar deze relaties geeft veel inzicht in de interactie tussen beide partijen, het nadeel hiervan is dat er geen rekening wordt gehouden met de invloed van andere partijen op de relatie. Het gevolg kan zijn dat dit leidt tot suboptimalisatie van het proces. Bask (2001) stelt dat juist door het kijken naar de interactie tussen al de relaties, er een goede basis ontstaat om de service goed af te stemmen op de wensen en eisen van de klant.

2.2 Logistieke servicekwaliteit

Naast het marketingbeleid, de te voeren prijsstrategieën, reclame en imago, is ook de kwaliteit van de logistieke service van belang voor de financiële positie van een bedrijf (Zeithaml et al., 1996; Bienstock et al., 1997).

Het kenmerkende daarbij is dat het begrip kwaliteitsmanagement in eerste instantie zijn intrede deed binnen de productieprocessen van ondernemingen. Pas later heeft de invloed van kwaliteitsmanagement binnen het logistieke vakgebied zich meer ontwikkeld (Mentzer et al.,

1999 en 2001; Millen et al., 1999). De reden hiervoor ligt onder andere in de relatie die gelegd kan worden met de verbetering van de houding van de klant jegens de leverancier. De term die hiervoor vaak wordt gebruikt is *klanttevredenheid*. Het is dan ook geen toeval dat er sindsdien veel onderzoek is gedaan naar de verbinding tussen klanttevredenheid en servicekwaliteit (Bienstock et al., 1997; Casielles et al., 2002; Mentzer et al., 1999, 2001; Millen et al., 1999; Saura et al., 2008; Zeithaml et al., 1996).

Er zijn tot op heden vele definities en verklaringen gegeven voor de wijze waarop kwaliteit van de service binnen het logistieke vakgebied invloed heeft op klanttevredenheid. De meest traditionele versie heeft te maken met de elementen juiste tijd en plaats (7 R's; right time, amount, product, place, condition, price & information) (Coyle et al., 2003; Perrault en Russ, 1972). Uit deze definitie kan worden opgemaakt dat een deel van de waarde van een product wordt gecreëerd door de logistieke service die met het product wordt meegegeven (Mentzer et al., 1999, 2001). Echter zoals Mentzer et al. (1999, 2001) reeds aangeven is een veranderende omgeving door een toenemende ontwikkeling in de wereld (onder andere: opkomst van value added services zoals T&T, bar code, packaging, voorraadmanagement, 3PL opkomst), mede oorzaak van een veranderende visie op de term logistieke service. De waarde die de klant ervaart door toedoen van de logistieke service, dient op een andere wijze te worden gemeten dan de traditionele manier van de 7 R's. Het aanbod van logistieke service is heden ten dage breder geworden dan de benadering van Perrault en Russ (1972).

Om de logistieke servicekwaliteit goed te kunnen meten is er een construct nodig dat de perceptie van de klant over de kwaliteit van de logistieke service kan meten. De eerste aanzet hiervoor is geleverd door Parasuraman et al. (1985). Deze hebben een algemene schaal ontwikkeld voor het meten van de kwaliteit van de service die de klant ervaart. Daarna hebben Mentzer et al. (1986) deze schaal verder uitgebreid om de kwaliteit van de *logistieke service* te meten. Hiervoor hebben ze een fysieke distributie servicekwaliteitschaal gecreëerd. In deze schaal wordt een aantal dimensies aangehaald die van belang zijn in de fysieke distributie: beschikbaarheid, tijdigheid en toestand waarin het geleverde zich verkeert (kwaliteit). In 1997 en 1999 hebben Bienstock et al. en Mentzer et al. hier nog een aanvulling op gegeven door de handelingen die te maken hebben met de interactie met de klant hieraan toe te voegen (onder andere: bestellen en plaatsen van orders, afhandeling van orders, aflevering) (Mentzer et al., 1999, 2001). Hierdoor is er een schaal ontstaan die gebruikt kan worden om de kwaliteit van de logistieke service te meten in de ogen van de klant.

De logistics service quality (LSQ) schaal van Mentzer et al. (1999, 2001) bestaat uit de volgende dimensies (zie figuur 2):

1. Kwaliteit van het contact met het personeel;
2. Ordermogelijkheden: De mate waarin producten beschikbaar zijn;
3. Kwaliteit van informatie: Informatie met betrekking tot producten;
4. Bestelprocedures: De mate waarin bestelprocedures efficiënt en effectief zijn;
5. Ordernauwkeurigheid: De mate waarin de orders de juiste soort en hoeveelheid producten bevatten;

6. Conditie waarin de order verkeert (eventuele schade of vermissing);
7. Orderkwaliteit: In hoeverre de producten uit de order ook voldoen/ werken;
8. Afhandeling van fouten in orders: De wijze waarop wordt opgetreden als een order afwijkt van het bestelde;
9. Tijdigheid: De mate waarin de orders conform afspraak op de juiste tijd en locatie worden geleverd.

Deze schaal is meerdere malen gebruikt om het begrip logistieke servicekwaliteit te meten (Richey et al., 2007, Saura et al., 2008). In deze onderzoeken is naar voren gekomen dat er een positieve relatie is tussen de gepercipieerde logistieke servicekwaliteit en de mate van tevredenheid van de klant.

De logistieke servicekwaliteit die gemeten wordt kan daarbij geleverd worden door de logistieke service provider, de leverancier of door zowel de LSP als de leverancier. In de eerste twee gevallen levert de LSP of de leverancier diensten die alle dimensies van het begrip logistieke servicekwaliteit beïnvloeden. Dit betekent dat één en dezelfde organisatie verantwoordelijk is voor alle dimensies van logistieke servicekwaliteit (zie bijvoorbeeld Mentzer et al., 2001). In het laatste geval worden bepaalde dimensies van logistieke servicekwaliteit beïnvloed door de LSP (bijv. conditie waarin de order verkeert) en andere dimensies door de leverancier (bijv. kwaliteit van informatie). Sommige dimensies worden daarbij beïnvloed door beide partijen (bijv. tijdigheid). In dit onderzoek staat de uitbesteding van logistiek aan een derde partij centraal. Bepaalde dimensies zullen hierdoor worden uitgevoerd door zowel de leverancier als de LSP en bepaalde dimensies alleen door de leverancier of door de LSP.



Figuur 2: Dimensies van logistieke servicekwaliteit.

2.3 Klanttevredenheid

De logistieke servicekwaliteit is in de afgelopen decennia binnen marketing steeds belangrijker geworden. Dit komt vooral doordat er in diverse onderzoeken naar voren is gekomen dat er een positieve relatie is tussen de wijze waarop de klant de kwaliteit van de logistieke service ervaart en de mate waarin de klant tevreden is.

Veel onderzoek op 3PL gebied is verricht in de context van de dyadische relatie (Bask, 2001; Gentry, 1996; Saura et al., 2008; Selviaridis en Spring, 2007). Er is daarbij veelvuldig gekeken naar de invloed van factoren van relatiemanagement op de relatie tussen klant – leverancier en leverancier – LSP.

Daarbij zijn diverse factoren gebruikt als vertrouwen, tevredenheid, afhankelijkheid, betrokkenheid en loyaliteit (Ganesan, 1994; Garbarino en Johnson, 1999; Jones en Sasser, 1995; Moorman et al., 1992; Saura et al., 2008; Selnes, 1998).

De rol en effecten van de LSP vanuit het perspectief van een triadische logistieke relatie is in al deze onderzoeken niet of nauwelijks aan de orde gekomen. Zoals eerder is aangegeven door Bask (2001), Havila et al. (2004) en Saura et al. (2008) dient niet alleen de invloed van de aparte relaties onderzocht te worden, maar juist de invloed die ze hebben op elkaar. Juist de aanwezigheid van alle spelers van de triade geeft meer inzicht in de effecten op de relaties binnen dit netwerk.

In dit onderzoek wordt er vanuit de logistieke triade gekeken naar de effecten van de relatie LSP – klant op de relatie klant – leverancier. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van variabelen waarvan uit eerder onderzoek is gebleken dat ze beïnvloed worden door de logistieke servicekwaliteit. Zo hebben Mentzer et al. (1999, 2001), Millen et al. (1999) en Saura et al. (2008) allen een positief verband gevonden tussen de logistieke servicekwaliteit en de tevredenheid van de klant.

Tevredenheid is van groot belang in het handhaven/ continueren van een relatie met de klant (Selnes, 1998). Niet alleen tevredenheid, maar ook loyaliteit is het resultaat van de kwaliteit van het totale product (prestaties van de leverancier en de LSP) dat wordt geleverd (Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 1999, 2001; Saura et al., 2008).

Tevredenheid wordt daarbij in de literatuur op diverse wijzen gedefinieerd. Zo kan tevredenheid worden uitgelegd aan de hand van diverse uitkomsten; zogenaamde end-states (tevredenheid als voldaan gevoel, tevredenheid als plezier, tevredenheid als een opluchting en tevredenheid als een verrassing) (Bloemer en Odekerken-Schröder, 2002). Daarnaast kan tevredenheid worden opgevat als een procesevaluatie (Hunt, 1977; Saura et al., 2008), waarbij men de ervaring van aankoop vergelijkt met de verwachtingen.

De meest gebruikte theorie voor de uitleg van tevredenheid als proces is de (dis)confirmation theory van verwachtingen (Saura et al., 2008). Hierbij volgt de respons uit het oordeel van de klant. Selnes (1998, p. 307) omschrijft dat als volgt: *“Tevredenheid is een element dat het besluit van de klant om door te gaan met de relatie met de leverancier beïnvloed. Het vermindert de mogelijkheid om de relatie te beëindigen. Tevredenheid kan worden bereikt wanneer de verwachtingen van de klant waargemaakt worden”*.

Dit betekent dat wanneer tevredenheid is bereikt, de klant weet wat hij kan verwachten van de leverancier (confirmation theory van Churchill en Suprenant, 1982). De perceived risk die geassocieerd wordt met de leverancier is op dat moment dan minder, ten opzichte van een onbekende leverancier waarvan nog geen verwachtingen zijn waargemaakt. Dit heeft invloed op de wijze waarop de klant loyaal is aan de leverancier (Churchill en Suprenant, 1982; Selnes, 1998).

Zoals eerder is gesteld kan de tevredenheid van de klant onder andere worden beïnvloed door de logistieke servicekwaliteit.

Hieruit kan de volgende hypothese worden ontwikkeld:

H 1: Logistieke servicekwaliteit heeft een positief effect op tevredenheid van de klant over de leverancier.

2.4 Invloed van de leverancier

De LSP is niet de enige factor die invloed uitoefent op de tevredenheid die de klant ervaart over de leverancier. Ook de leverancier zelf kan invloed uitoefenen op de tevredenheid van de klant. Juist in dit onderzoek is het van belang om te kijken naar zowel de bijdrage van de leverancier als de LSP. Zodoende zal er een valide onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de verwachtingen die de klant heeft van het product en verwachtingen van de service die wordt verleend door de LSP (Selnes, 1998).

De invloed van de leverancier op de tevredenheid van de klant is in de literatuur veelvuldig onderzocht (zie onder andere: Anderson, 1995; Garbarino, 1999; Gentry, 1996; Homburg en Stock, 2004, Knemeyer en Murphy, 2005; Oliver 1999; Sweeney en Soutar, 2001). In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar de kwaliteit van het product en de wijze waarop relatievariabelen van invloed zijn op de relatie tussen leverancier en klant.

2.4.1 Productkwaliteit

Veel ondernemingen hebben zich gerealiseerd dat financiële zekerheid gepaard gaat met goede relaties tussen de klant en de leverancier. In die relatie speelt het begrip waarde creëren ('value adding') een belangrijke rol. Het is de taak van de leverancier om de klant te overtuigen van de superieure waarde die zij toevoegen in relatie tot de prijs die wordt gevraagd (Anderson, 1995). De waarde kan daarbij bestaan uit de kwaliteit van het product afgezet tegen de prijs die ervoor betaald moet worden (Sweeney en Soutar, 2001).

Kwaliteit van het product en de prijs die betaald moet worden houden een positief verband met elkaar. Prijs wordt daarbij vaak aangegeven als een belangrijke variabele voor de wijze waarop de kwaliteit van het product wordt ervaren (zogenoemde prijs-kwaliteitsrelatie). In de wetenschap wordt deze combinatie van prijs en kwaliteit ook wel gezien als een trade-off. Daarbij gaat het om de wisselwerking tussen de prijs die betaald moet worden en de kwaliteit

die men krijgt ('value for money'). De klant krijgt iets, maar moet er ook iets voor laten (zogenoemde 'sacrifice').

Voor de kwaliteit van het product is aangetoond dat deze een positief effect heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier (Homburg en Stock, 2004).

Op basis hiervan kan de volgende hypothese worden gesteld:

H2: De kwaliteit van het product geleverd door de leverancier heeft een positief effect op de tevredenheid van de klant over de leverancier.

2.4.2 Relatievariabelen

De tevredenheid die de klant ervaart in het proces met de leverancier hangt niet alleen af van de kwaliteit van het product. Volgens Anderson (1995) en Palmatier (2008) is ook de kwaliteit van de relatie van invloed op hoe tevreden de klant is. Leveranciers investeren in de relatie met de klant, omdat zij verwachten dat dit de bijdrage van de klant aan de winstgevendheid van de leverancier vergroot.

Op dit gebied is door Selnes (1998) onderzoek verricht. Hij stelt dat een goede relatie tussen de leverancier en de klant een belangrijke voorwaarde is om de klant tevreden te stellen. Op basis van empirisch onderzoek heeft hij onder andere voor de volgende twee relatiedimensies een positief verband gevonden met de mate van tevredenheid van de klant over de leverancier: communicatie en betrokkenheid.

Communicatie in de relatie is van groot belang. Hierdoor kunnen de partijen elkaar begrijpen in hun bedoelingen. Er kan worden vastgesteld wat elkaars verwachtingen zijn en hoe dit moet worden vorm gegeven. In diverse literatuur is er een positief verband gevonden tussen de mate waarin communicatie plaatsvindt en de mate van tevredenheid van de klant (Gentry, 1996; Knemeyer en Murphy, 2005). Volgens Selnes (1998) heeft vooral tijdige en eerlijke communicatie een positief effect op de tevredenheid van de klant.

Betrokkenheid is van belang in een relatie, omdat dit laat zien hoe ver de leverancier wil gaan voor de klant. Het geeft weer in hoeverre de leverancier tegemoet wil komen aan de wensen en eisen van de klant (Selnes, 1998). Moorman et al. (1992) stellen dat betrokkenheid kan worden beschouwd als het vermogen om een goede, waardevolle relatie te onderhouden. Volgens Parasuraman et al. (1985) is betrokkenheid zelfs een van de belangrijkste elementen in een succesvolle relatie met de klant.

Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen worden weergegeven:

H3: Communicatie van de leverancier heeft een positief effect op de tevredenheid van de klant.

H4: Betrokkenheid van de leverancier heeft een positief effect op de tevredenheid van de klant.

2.5 Loyaliteit

Diverse onderzoeken tonen de invloed aan die tevredenheid heeft op loyaliteit. Zo stellen Rauyruen en Miller (2007) en Saura et al. (2008) dat tevredenheid een belangrijke determinant is die rechtstreeks leidt tot het algemene begrip loyaliteit. Bloemer en Odekerken-Schröder (2002), Butcher et al. (2001) en Oliver (1999) geven in hun onderzoek aan dat tevredenheid een belangrijke affectieve antecedent is om tot loyaliteit te komen. Selnes (1998) ondersteunt dit in zijn onderzoek. Hij geeft aan dat tevredenheid niet alleen een belangrijke bijdrage levert aan de continuïteit in de relatie, maar ook aan de kwaliteit van de relatie die er met de klant bestaat. Ook Knemeyer en Murphy (2005) hebben in hun onderzoek een statistisch verband aangetoond tussen de mate van tevredenheid van de klant en de retentiewaarde (behoud van klanten door tegemoet te komen aan de wensen en eisen).

Het is dan ook aannemelijk dat men kan spreken over een kwaliteit-tevredenheid-loyaliteit verhouding. De verhouding tussen de laatste twee is echter niet symmetrisch te noemen. Wanneer klanten tevreden zijn, hoeft dit niet te leiden tot loyaliteit; een loyale klant is zeker een tevreden klant, maar een tevreden klant hoeft niet automatisch te leiden tot een loyale klant (Oliver, 1999).

Loyaliteit wordt in de literatuur verklaard vanuit twee perspectieven; enerzijds door Buttle en Burton (2002, p.218) en Jacoby en Chestnut (1978) als de mate waarin er herhaling van aankoop plaatsvindt (gedrag van klanten) (Saura et al., 2008), anderzijds als de gemoedstoestand van klanten (Butcher et al., 2001; Gremler en Brown, 1996; Oliver, 1999; Rauyruen en Miller, 2007; de Ruyter et al., 1998; Saura, 2008).

Oliver (1999) geeft aan dat het consequent aankopen als indicator voor loyaliteit niet volstaat. Door alleen hierop in te gaan ontstaat er een verkeerd beeld van loyaliteit. Klanten met weinig relationele banden en weinig loyaliteit kunnen veel herhalingsaankopen doen. Hoge kosten om over te stappen of te weinig tijd om alternatieven te onderzoeken kunnen daarbij meespelen (Palmatier et al., 2006). Oliver (1999) stelt dat er meerdere factoren zijn die een rol spelen, los van het patroon van herhalingsaankopen. Echte loyaliteit gaat ook uit van het gevoel en overtuiging van klanten.

De verschillende perspectieven kunnen in overeenstemming met elkaar worden gebracht in de volgende definitie van loyaliteit:

‘Loyaliteit is de mate waarin de klant herhaaldelijk aankopen doet bij de leverancier, omdat deze positief is over deze leverancier. De klant overweegt dan ook om alleen gebruik te maken van de services die deze leverancier heeft aan te bieden’ (Gremler en Brown, 1996, p. 174).

Om loyaliteit te kunnen meten gaan we in dit onderzoek dan ook uit van een combinatie van beide perspectieven van het begrip loyaliteit (gedrag en gemoedstoestand van de klant). Voor de meting wordt gebruik gemaakt van meetinstrumenten voortkomend uit de theorie van Zeithaml et al. (1996) en Bloemer en Odekerken-Schröder (2002). Deze hebben het begrip loyaliteit verbreed naar meerdere dimensies. Uit hun onderzoek blijkt dat met name voor de volgende dimensies er een positief verband bestaat tussen tevredenheid en loyaliteit: mond-tot-mond reclame (word of mouth (WOM)), aankoopintentie, prijs(on)gevoeligheid en gedrag

met betrekking tot klachten. In dit onderzoek richt ik mij op word of mouth en aankoopintentie, aangevuld met gedragsloyaliteit die klanten hebben getoond aan de hand van hun aankoopgedrag in het afgelopen jaar.

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H5a: Tevredenheid heeft een positief effect op loyaliteit in de vorm van word of mouth.

H5b: Tevredenheid heeft een positief effect op loyaliteit in de vorm van aankoopintentie.

H5c: Tevredenheid heeft een positief effect op gedragsloyaliteit.

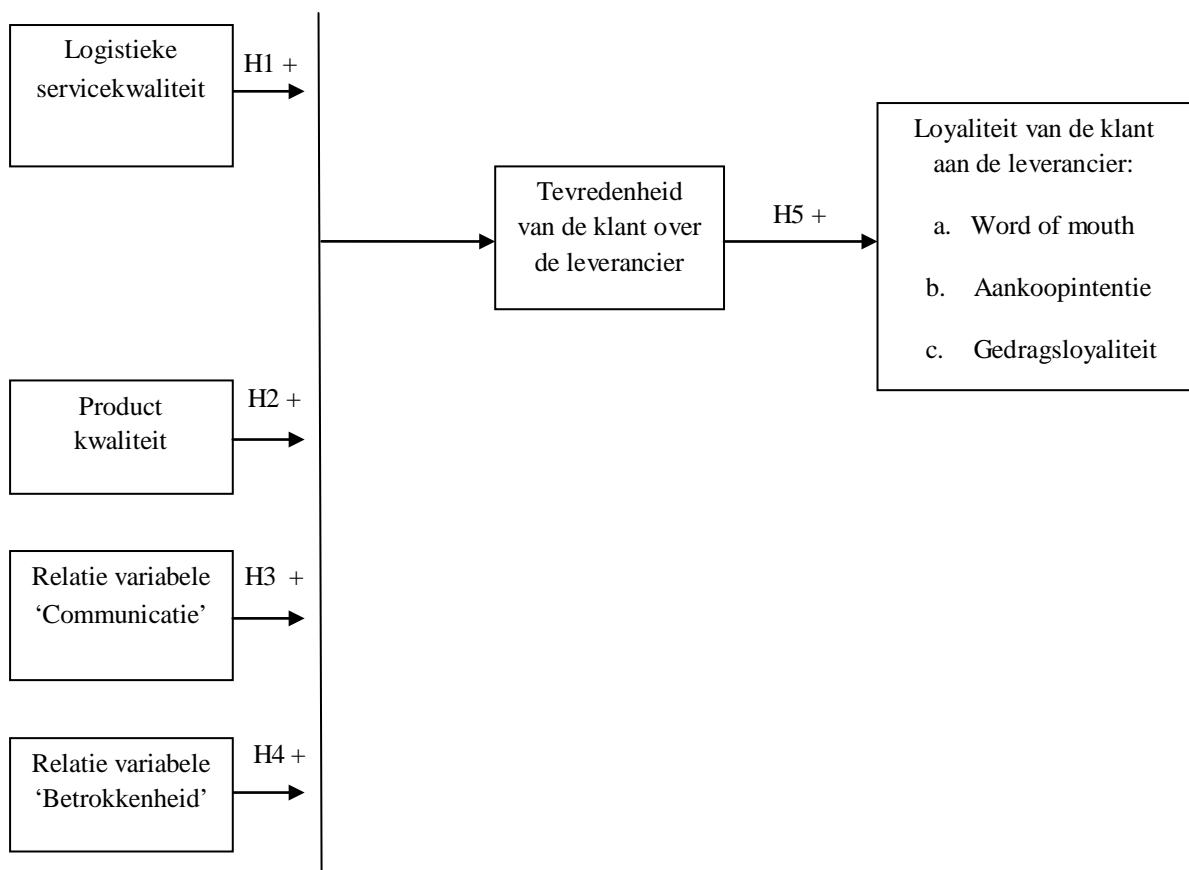
Loyaliteit is binnen de marketing/ relatie management van groot belang. Een loyale klant draagt bij aan de inkomsten en genereert een regelmatige cash flow (Butcher et al., 2001; Gwinner et al., 1998). Daarnaast is gebleken dat nieuwe klanten werven meer geld kost dan bestaande klanten behouden (Zeithaml et al., 1996). Het belang van loyaliteit voor de winstgevendheid van de onderneming is in meerdere onderzoeken dan ook al aangetoond (Gwinner et al., 1998; Jones en Sasser, 1995; Reichheld, 1993, 1996; Reichheld en Sasser, 1990; Zeithaml et al., 1996). Daarbij kwam naar voren dat er een positief verband is tussen het managen en behouden van loyale klanten en de voordelen die dat oplevert voor beide partijen in de relatie (Gwinner et al., 1998; Rauyruen en Miller, 2007).

2.5 Het conceptueel model

Aan het einde van het literatuuronderzoek wordt het conceptueel model gepresenteerd. Hierin zijn de volgende variabelen opgenomen:

1. Logistieke servicekwaliteit
2. Kwaliteit van het product
3. Relatievariabelen: communicatie en betrokkenheid
4. Tevredenheid
5. Loyaliteit

Het conceptueel model is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Conceptueel model

3. Methodologie

Een onderzoek bestaat naast het formuleren van een onderzoeksdoel ook uit het daadwerkelijk onderzoeken van de gekozen vraagstellingen/ hypothesen. Het theoretisch model welke in dit onderzoek is weergegeven wordt hiervoor getoetst. De *onderzoeksmethodologie* die hiervoor is gebruikt zal in dit hoofdstuk aan de orde komen. Daarbij zal worden ingegaan op de *onderzoeksstrategie* en de *onderzoeksopzet* die is gekozen om het conceptueel model te kunnen toetsen. Tevens wordt inzicht gegeven in de *operationalisatie van variabelen*. Bovendien zal worden aangegeven welke *analysemethoden* worden gebruikt voor dit onderzoek.

3.1 De onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed van de LSP op de tevredenheid en loyaliteit van de klant aan de leverancier. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van leveranciers- en LSP gerelateerde variabelen. Aangezien de variabelen klanttevredenheid en loyaliteit deels beïnvloed kunnen worden door bedrijfsafhankelijke variabelen wordt ervoor gekozen om het onderzoek te beperken tot de klanten van één leverancier. Deze wijze van benadering door middel van een casestudie is geen ongewone manier van onderzoek. Vooral bij theorie ontwikkeling in een vroegtijdig stadium is volgens Selnes (1998) deze wijze van onderzoek toepasbaar.

Het gebruik van een single source casestudie kan ertoe leiden dat er geen goede basis is voor het generaliseren van gegevens. Yin (2003) stelt echter vast dat dit nadeel niet bij elk onderzoek van toepassing is. Enkelvoudige casestudies zorgen ervoor dat gegevens wel degelijk gegeneraliseerd kunnen worden. Zeker als het gaat om het generaliseren van theorieën en analytische conclusies.

Om het conceptueel model te kunnen toetsen wordt binnen de casestudie gebruik gemaakt van survey technieken. Binnen de casestudie is dit een vaak toegepaste methode (Swanborn, 2002; Yin, 2003). Deze methode wordt gehanteerd, omdat op deze wijze kwantitatieve dataverzameling mogelijk is. Dit is nodig om via statistische analyses de hypothesen uit dit onderzoek te kunnen testen. Hierbij wordt via zogenoemde vragenlijsten (enquêtes) het onderzoek uitgevoerd en wordt er op een gestructureerde wijze een variëteit aan vragen gesteld aan een grote groep respondenten.

Deze wijze van dataverzameling wordt in het onderzoek binnen de marketing veelvuldig gebruikt (Malhotra en Birks, 2006; Selviaridis en Spring, 2007). Via deze weg kunnen er op een consistente manier gegevens worden verzameld van een grote groep respondenten, binnen een relatief korte termijn en met weinig kosten (Malhotra en Birks, 2006).

Het gebruik van andere onderzoeksmethoden voor dit onderzoek vallen af. Dit heeft te maken met de complexiteit van het onderwerp van onderzoek. Het is aan de ene kant te kostbaar en tijdrovend om een gecontroleerde omgeving te creëren waarin invloed kan worden uitgeoefend op de variabelen. De toepassing van een experiment is daarom uitgesloten. Aan

de andere kant is een historisch onderzoek ook niet gebruikelijk aangezien er in dit onderzoek wordt uitgegaan van een hedendaagse situatie in plaats van een situatie in het verleden.

Geconcludeerd kan worden dat de gestelde hypothesen in dit onderzoek het best kunnen worden getoetst door het gebruik van enquêtes. Een steekproef van klanten bij één bedrijf kan daarbij worden gebruikt om de hypothesen te testen. Doordat er informatie wordt verzameld op één moment, op één tijdstip en van één groep mensen, kan men spreken van een cross-sectioneel onderzoek (Malhotra en Birks, 2006).

3.2 Context (case)

Om het onderzoek uit te voeren is een leverancier benaderd die in samenspraak met een logistiek dienstverlener goederen aflevert bij de klant. De leverancier in deze case is het KPU-bedrijf dat onderdeel uitmaakt van het Ministerie van Defensie. De klanten van het KPU-bedrijf bestaan uit militairen die werkzaam zijn voor Defensie. Zij kunnen producten bestellen bij het KPU-bedrijf en kunnen deze afgeleverd krijgen op hun eigen thuisadres door TNT. TNT treedt daarbij op als de logistiek dienstverlener namens Defensie. De producten die besteld kunnen worden, bestaan uit kleding en uitrusting die benodigd zijn voor het werk van de klant.

De klant kan daarbij op twee verschillende manieren een bestelling van producten plaatsen bij de leverancier: bestelling per post (door middel van een catalogus of CD-rom) of een bestelling door middel van een computer gestuurde applicatie. De klant kan ervoor kiezen om het product te ontvangen op de werkplek via een intern transportnetwerk van de leverancier of op het thuisadres via de logistiek dienstverlener. Voor dit onderzoek zijn alleen de klanten benaderd die ervoor kiezen om het product thuis te laten bezorgen.

De producten die zijn besteld, worden op het thuisadres afgeleverd. Daarbij vindt de aflevering door TNT plaats door de brievenbus dan wel aan de voordeur. Indien de producten na de aflevering niet voldoen aan de verwachtingen van de klant, kan de klant deze middels TNT retourneren aan de leverancier.

De producten die benodigd zijn voor het werk van de militairen kunnen gratis besteld worden bij het KPU-bedrijf. Militairen kunnen daarnaast ook soortgelijke producten verkrijgen bij andere leveranciers (onder andere Beversport, Web-tex, dumpwinkels etc), hiervoor moet men dan wel zelf betalen. Deze gesubstitueerde producten kunnen geheel naar eigen inzicht worden aangeschaft. In principe kan de klant alle producten die benodigd zijn voor het werk, bestellen bij de leverancier.

Het KPU-bedrijf en TNT zijn samen verantwoordelijk voor een aantal dimensies van de logistieke servicekwaliteit (tijdigheid en afhandeling van fouten in de orders). Daarnaast zijn er ook dimensies van de logistieke servicekwaliteit die alleen door het KPU-bedrijf of door TNT worden verzorgd. Zo is het KPU-bedrijf verantwoordelijk voor dimensies die te maken hebben met het bestellen van de producten en het gebruik ervan (ordermogelijkheden, bestelprocedures, ordernauwkeurigheid en kwaliteit van informatie) en is TNT

verantwoordelijk voor de conditie waarin de order verkeert, wanneer deze wordt afgeleverd bij de klant.

3.3 Dataverzameling

3.3.1 Eenheid van analyse en onderzoekspopulatie

De eenheid die wordt geanalyseerd in dit onderzoek betreft de relatie leverancier – LSP – klant. De populatie in dit onderzoek bestaat uit klanten van één leverancier. Deze klanten hebben te maken met de LSP, die als logistiek dienstverlener optreedt voor de leverancier. Vanwege de beperkte mogelijkheden voor dit onderzoek wordt alleen een steekproef van de populatie onderzocht.

3.3.2 Steekproef

Volgens Malhotra en Birks (2006) en Swanborn (2002) wordt er bij survey onderzoeken meestal gebruik gemaakt van een steekproef. Deze steekproef kan select of aselect worden uitgevoerd. Een aselecte steekproef zorgt ervoor dat op basis van empirische statistiek waarschijnlijkheidsuitspraken kunnen worden gedaan over de populatie.

In dit onderzoek wordt de aselecte steekproef toegepast waarbij gebruik wordt gemaakt van klanten van één leverancier. Deze leverancier maakt voor de uitvoering van logistieke activiteiten gebruik van de logistieke diensten van een logistiek dienstverlener. Hierdoor wordt een deel van de logistieke servicekwaliteit naar de klant toe verzorgd door de LSP. Alleen klanten die in het afgelopen jaar artikelen van de leverancier via de LSP geleverd hebben gekregen, komen in aanmerking om mee te doen aan het onderzoek.

3.3.3 Dataverzameling

De dataverzameling is in verschillende stappen uitgevoerd. In de eerste stap zijn diverse Defensie locaties uitgezocht, waar klanten van het KPU-bedrijf werkzaam zijn. Deze locaties zijn zorgvuldig uitgekozen, zodat rekening wordt gehouden met de verschillende achtergronden/werkzaamheden van alle klanten van deze leverancier. Aansluitend zijn op al deze locaties klanten benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Deze directe manier van benaderen levert de meeste respons op (Swanborn, 2002).

Deze wijze van dataverzameling zorgt voor een brede afspiegeling van het totale klantenbestand van dit bedrijf. Daarbij is er voldoende spreiding van klantspecifieke eigenschappen als leeftijd, niveau van werkzaamheden en locatie waar de klant werkt en woonachtig is.

Een bijzonder punt van aandacht is het geslacht van de klant. Aangezien de klanten voor 85% bestaan uit mannen, is in dit onderzoek alleen deze categorie gevraagd om aan het onderzoek deel te nemen.

3.4 Ontwerp van enquête

De enquête bevat 46 stellingen/vragen die ontworpen zijn om een beeld te krijgen van de respondenten over de relatie leverancier – LSP – klant. De enquête met de stellingen/vragen zijn opgenomen in bijlage 1 en 2. De items die voor dit onderzoek zijn gebruikt zijn afkomstig uit andere onderzoeken. De herkomst van de gebruikte items zijn terug te vinden in tabel 1.

Tabel 1: Herkomst van de gebruikte items

Variabele	Herkomst
Logistieke servicekwaliteit	Bienstock et al. (1997), Mentzer et al. (1999, 2001), Richey et al. (2007)
Productkwaliteit	Sweeney en Soutar (2004)
Relatievariabelen: Communicatie en betrokkenheid	Selnes (1998)
Tevredenheid	Homburg en Stock (2004), Saura et al. (2008)
Loyaliteit	Bloemer en Odekerken-Schröder (2002), Zeithaml et al. (1996)

Voordat de enquête is uitgezet is een pre-test gehouden. De enquête is aan drie mensen uit de respondentengroep voorgelegd om inzicht te krijgen in eventuele onduidelijkheden in de enquête en om de leesbaarheid te vergroten. Na de pre-test zijn enige aanpassingen gedaan waarna een tweede pre-test is gehouden. In de tweede pre-test is de vragenlijst weer aan drie mensen uit de respondentengroep voorgelegd. Tijdens de tweede pre-test zijn geen onduidelijkheden meer naar voren gekomen.

De stellingen/vragen die in dit onderzoek naar voren komen, hebben een gesloten karakter. Hierdoor wordt er een beperkte rij antwoordmogelijkheden aan de respondent aangeboden. Daarbij wordt onder andere gebruik gemaakt van Likert-schalen. Elk van de items is voorzien van 5 antwoordcategorieën. Deze 5-puntsschaal varieert van 1 t/m 5 waarbij ‘1’ ‘helemaal oneens’ betekent en ‘5’ ‘helemaal eens’.

3.5 Operationalisatie van de variabelen

In deze paragraaf worden de variabelen uit het conceptueel model vertaald in te meten items.

3.5.1 Logistieke servicekwaliteit

Om de logistieke servicekwaliteit te kunnen meten wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een aantal stellingen. Deze stellingen zijn in het onderzoek van Bienstock et al. (1997), Mentzer et al. (1999, 2001) en Richey et al. (2007) gebruikt om vast te stellen uit welke dimensies de logistieke servicekwaliteit is samengesteld. In het kader van dit onderzoek beperkt de logistieke servicekwaliteit zich alleen tot de dimensies die voorkomen in de desbetreffende case:

De respondenten zijn gevraagd om hun mening te geven over de volgende items:

Tijdigheid:

1. De tijd tussen het plaatsen van een bestelling en de ontvangst van bestelde artikelen is kort;
2. Bestelde artikelen worden tijdig geleverd.

Beschikbaarheid van het product:

3. Als ik artikelen bestel, dan zijn deze uit voorraad leverbaar;
4. Er is een groot assortiment van artikelen beschikbaar.

Kwaliteit van informatie:

5. Er is productinformatie aanwezig die ik kan raadplegen;
6. De aanwezige productinformatie is voldoende.

Bestelprocedures:

7. De procedure om een bestelling te plaatsen is gemakkelijk;
8. Bestelprocedures zijn effectief.

Ordernauwkeurigheid:

9. Leveringen bevatten zelden de verkeerde artikelen;
10. Leveringen bevatten zelden een verkeerde hoeveelheid artikelen.

Conditie waarin de order verkeert:

11. Artikelen die ik van het KPU-bedrijf ontvang zijn onbeschadigd;
12. De artikelen worden in een goede staat bij mij afgeleverd;
13. Er treedt zelden beschadiging van de artikelen op als resultaat van het transport.

Afhandeling van fouten in orders:

14. Als de levering niet klopt dan corrigeert het KPU-bedrijf dat op een goede manier;
15. Het KPU-bedrijf houdt mij voldoende op de hoogte van de manier waarop ze het oplost als een levering niet klopt;
16. Als ik meld dat een levering niet klopt, dan is de reactie van het KPU-bedrijf daarop bevredigend.

3.5.2 Invloed van de leverancier

In dit onderzoek worden de items van Sweeney en Soutar (2001) overgenomen om de variabele productkwaliteit te meten. Hiervoor zijn aan de respondenten de volgende stellingen voorgelegd:

17. De artikelen die het KPU-bedrijf levert zijn goed gemaakt;
18. De kwaliteit van de artikelen die het KPU-bedrijf levert is acceptabel;

19. De artikelen die het KPU-bedrijf levert houden lang stand.

Voor de relatievariabelen (communicatie en betrokkenheid) worden de items gebruikt uit het onderzoek van Selnes (1998) . Om de variabele communicatie te meten zijn de respondenten de volgende stellingen voorgelegd:

20. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie die kan worden vertrouwd;

21. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie als zich leveringsproblemen voordoen;

22. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie als er kwaliteitsproblemen zijn.

Om de variabele betrokkenheid te meten zijn de respondenten de volgende stellingen voorgelegd:

23. Het KPU-bedrijf is bereid aanpassingen te doen om tegemoet te komen aan mijn wensen;

24. Het KPU-bedrijf past de producten aan aan mijn wensen;

25. Het KPU-bedrijf maakt indien nodig producten op maat voor mij.

3.5.3 Tevredenheid en loyaliteit

Tevredenheid wordt gemeten aan de hand van de items die door Homburg en Stock (2004) worden gebruikt.

26. Ik ben blij met de producten en service die door het KPU-bedrijf worden geleverd;

27. Over het algemeen is mijn ervaring met het KPU-bedrijf positief;

28. Over het algemeen ben ik tevreden met het KPU-bedrijf.

Loyaliteit wordt gemeten aan de hand van de indicatoren die voortkomen uit het onderzoek van Zeithaml et al. (1996) en Bloemer en Odekerken-Schröder (2002). De respondenten zijn de volgende vragen voorgelegd:

Aankoopintentie:

29. Ik ben bereid om naar een andere leverancier van soortgelijke producten te gaan, zelfs als ik dan zelf voor de producten moet betalen;

30. Ik ben van plan om de komende tijd vaker te bestellen bij het KPU-bedrijf;

31. Ik zal in de nabije toekomst zeker nog een keer bestellen bij het KPU-bedrijf;

32. Ik beschouw het KPU-bedrijf als mijn eerste keuze.

Word of mouth:

33. Ik ben positief over het KPU-bedrijf in mijn communicatie met andere mensen;

34. Ik beveel het KPU-bedrijf aan als iemand mij om advies vraagt;

35. Ik moedig collega's aan om te bestellen bij het KPU-bedrijf.

Gedragsloyaliteit:

36. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar iets bij het KPU-bedrijf besteld?
37. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar iets bij een ander bedrijf gekocht dat u ook bij het KPU-bedrijf hadden kunnen bestellen?

3.6 Analyseplan

De data is geanalyseerd aan de hand van structural equation modeling in AMOS 7. Deze wijze van data-analyse zorgt ervoor dat er verbanden tussen variabelen kunnen worden aangetoond. Het is een procedure om meerdere afhankelijke en onafhankelijke variabelen met elkaar in verbinding te brengen. SPSS 16.0 is gebruikt voor beschrijvende statistiek, correlaties en betrouwbaarheid.

4. Resultaten

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven te beginnen met een *beschrijving van de steekproef*. Vervolgens worden de gebruikte schalen geanalyseerd op *betrouwbaarheid* en *validiteit*. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de *hypotheses* *getoetst*.

4.1 Beschrijving steekproef

Om de hypothesen in dit onderzoek te testen zijn 182 vragenlijsten uitgedeeld. Deze vragenlijsten zijn verstrekt aan klanten van het KPU-bedrijf werkzaam op diverse locaties van het Ministerie van Defensie in Nederland. De vragenlijst is daarbij direct ingevuld door de respondent en aansluitend weer ingenomen. Deze wijze van benaderen zorgt ervoor dat de mogelijke non-respons zo klein mogelijk is, daarnaast geeft dit ook de mogelijkheid om eventuele onduidelijkheden in de vragenlijst toe te lichten (Swanborn, 2002).

Van de vragenlijsten die zijn teruggegeven zijn er 19 niet goed of compleet ingevuld. Deze zijn niet meegenomen in het onderzoek. Het uiteindelijke aantal respondenten komt daardoor neer op 163. Dit geeft een effectieve respons rate van 89,6%.

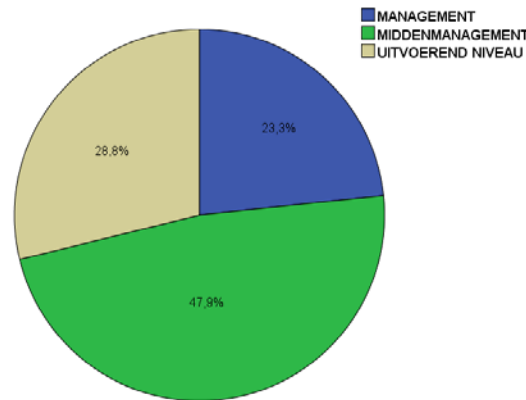
De respondenten werken bij verschillende onderdelen op het Ministerie van Defensie. Hierdoor is er in de steekproef een goede vertegenwoordiging van respondenten die bestellen bij het KPU-bedrijf. Van alle respondenten werkt 39,3% bij de Commando Landstrijdkrachten (CLAS), 34,9% bij de Commando Luchstrijdkrachten (CLSK) en 25,8% bij het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) (zie tabel 2).

Tabel 2: Respondenten werkzaam binnen Defensie.

Organisatie	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
CLAS	64	39,3	39,3
CLSK	57	34,9	74,2
CZSK	42	25,8	100,0
Totaal	163	100,0	

De respondenten kunnen worden geclassificeerd in drie verschillende categorieën met betrekking tot hun niveau van werkzaamheden bij Defensie. De verdeling in categorieën is terug te zien in figuur 4. Daarbij kan worden geconstateerd dat 23,3% van de respondenten werkt op managementniveau, 47,9% op middenmanagement en 28,8% op uitvoerend niveau. Hieruit valt op te maken dat de respondenten werkzaam zijn op alle niveaus binnen het Ministerie van Defensie. Naast werkzaamheden die men uitvoert is tevens gevraagd naar de leeftijd van de respondenten. Deze ligt tussen de 18 en 56 jaar, met een gemiddelde van 34 jaar. Dit komt overeen met de leeftijd van mensen die werkzaam zijn binnen Defensie. De militaire populatie bestaat verder voor 85% uit mannen en 15% uit vrouwen. Voor het onderzoek is gekozen om de respondentengroep alleen te beperken tot de groep mannen. De

reden hiervoor heeft te maken met de specifieke vrouwelijke gebruikseisen ten aanzien van de producten. De uitslag hierover zou een vertekend beeld kunnen geven omtrent de onderzoeksvragen.



Figuur 4: Frequentie verdeling van niveau van werkzaamheden.

4.2 Resultaten meetmodel

4.2.1 Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Voor dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van structural equation modeling met behulp van AMOS 7. Hierbij wordt allereerst een Confirmatory Factor Analysis (CFA) uitgevoerd. Aan de hand van deze analyse wordt gekeken of alle items op hun vooraf gespecificeerde en bedoelde variabele laden.

Tabel 3 geeft de resultaten weer voor de factor ladingen van de items. Logistieke servicekwaliteit is gemodelleerd als een zogenaamd second order construct. Dit betekent dat deze variabele niet direct wordt gemeten door een aantal items, zoals de andere variabelen in het model, maar bestaat uit een aantal first order constructs (dimensies) die op hun beurt wel worden gemeten door items. De dimensies waaruit logistieke servicekwaliteit bestaat zijn tijdigheid, beschikbaarheid, kwaliteit van informatie, bestelprocedures, ordernauwkeurigheid, orderconditie en afhandeling van fouten in orders. Tabel 4 geeft de factorladingen van de first order constructs (dimensies) op het second order construct (logistieke servicekwaliteit).

De CFA geeft voor alle items aan dat ze significant op hun factor laden ($p < 0,05$). Zoals te zien valt in tabel 3, zijn er echter ook een aantal items die een factor lading van minder dan 0,5 heeft. Het gaat om de items beschikbaarheid 1, loyaliteit aankoopintentie 1, 2, en 3. Dit geeft de volgende resultaten voor het CFA model: Confirmatory fit index (CFI) =0,892, root mean square error of approximation (RMSEA) =0,062, goodness of fit index (GFI) =0,767, $\chi^2 = 904,372$ met 560 vrijheidsgraden. Door de items met een factor lading van minder dan 0,5 niet mee te nemen in de analyse ontstaat er in het vernieuwde model een goede model fit (CFI =0,921, RMSEA =0,058, GFI =0,803, $\chi^2 = 633,307$ met 408 vrijheidsgraden). Aangezien

de CFI nu het niveau van 0,9 overstijgt, kan worden aangenomen dat het meetmodel goed bij de data past (Mentzer et al., 2001).

Tabel 3: CFA resultaten: factor ladingen.

Variabele	Factorlading	Variabele	Factorlading
Tijdigheid 1	,904	Productkwaliteit 3	,859
Tijdigheid 2	,922	Communicatie 1	,589
Beschikbaarheid 1	,680	Communicatie 2	,527
Beschikbaarheid 2	,471	Communicatie 3	,636
Kwaliteit van informatie 1	,830	Betrokkenheid 1	,877
Kwaliteit van informatie 2	,811	Betrokkenheid 2	,783
Bestelprocedure 1	,628	Betrokkenheid 3	,575
Bestelprocedure 2	,776	Tevredenheid KPU 1	,835
Ordernauwkeurigheid 1	,820	Tevredenheid KPU 2	,933
Ordernauwkeurigheid 2	,820	Tevredenheid KPU 3	,930
Conditie waarin de order verkeert 1	,809	Loyaliteit aankoopintentie	,415
Conditie waarin de order verkeert 2	,982	Loyaliteit aankoopintentie	,411
Conditie waarin de order verkeert 3	,775	Loyaliteit aankoopintentie	,458
Afhandeling van fouten in orders 1	,622	Loyaliteit aankoopintentie	,822
Afhandeling van fouten in orders 2	,766	Loyaliteit WOM ¹ 1	,772
Afhandeling van fouten in orders 3	,864	Loyaliteit WOM ¹ 2	,923
Productkwaliteit 1	,896	Loyaliteit WOM ¹ 3	,870
Productkwaliteit 2	,934		

¹ Word of Mouth

Tabel 4: CFA resultaten: factor ladingen dimensies logistieke servicekwaliteit.

Variabele	Factorlading	Variabele	Factorlading
Tijdigheid	,536	Ordernauwkeurigheid	,433
Beschikbaarheid	,754	Conditie waarin de	,307
Kwaliteit van informatie	,445	order verkeert	
Bestelprocedure	,480	Afhandeling van fouten	,705
		in orders	

4.2.2 Betrouwbaarheidsanalyse

Naast de resultaten uit de CFA is ook gekeken naar de betrouwbaarheid van de items aan de hand van Cronbach's alpha. Hiermee wordt de interne consistentie berekend om te zien of de diverse items van elke variabele ook daadwerkelijk dezelfde variabele meten. Een Cronbach's alpha van 0,6 is voldoende terwijl een Cronbach's alpha van 0,7 als goed wordt beschouwd (Garbarino en Johnson, 1999). Tabel 5 geeft de Cronbach's alphas weer voor dit onderzoek. Hieruit valt op te maken dat deze variabelen als intern consistent kunnen worden beschouwd.

Tabel 5: Betrouwbaarheid gemeten in Cronbach's alpha

Variabele	Cronbach's alpha	Aantal items	Steekproefgrootte
Tijdigheid	,909	2	163
Kwaliteit van informatie	,804	2	163
Bestelprocedure	,652	2	163
Ordernauwkeurigheid	,786	2	163
Conditie waarin de order verkeert	,886	3	163
Afhandeling van fouten in orders	,789	3	163
Productkwaliteit	,924	3	163
Communicatie	,886	3	163
Betrokkenheid	,778	3	163
Tevredenheid KPU	,924	3	163
Loyaliteit WOM ¹	,886	3	163
Logistieke servicekwaliteit (als geheel)	,788	15	163

¹ Word Of Mouth

4.2.3 Beschrijvende statistieken en correlaties

In tabel 6 worden de gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Tabel 6: Gemiddeldes, standaardafwijkingen en correlaties.

Variabele	Gemiddelde	Std. Afwijking	1	2	3	4	5	6	7
1. LSK	3,4025	,43709	1,000						
2. Productkwaliteit	3,3865	,86060	,476**	1,000					
3. Communicatie	3,0818	,60981	,376**	,243**	1,000				
4. Betrokkenheid	2,8548	,72675	,375**	,406**	,383**	1,000			
5. Tevredenheid	3,0102	,92993	,614**	,453**	,476**	,513**	1,000		
6. Loyaliteit WOM ¹	2,8016	,86197	,539**	,414**	,433**	,479**	,809**	1,000	
7. Gedragsloyaliteit	,8137	,23964	,100	,244**	,143	,122	,198*	,146	1,000

¹ Word Of Mouth

** . Correlatie is significant bij 0.01 level (2-zijdig).

* . Correlatie is significant bij 0.05 level (2-zijdig).

4.3 Toetsing hypotheses

Bovenstaande gegevens geven aan dat het model een goede representatie is van de onderliggende data. Het gewijzigde meetmodel is daarom geschikt om te gebruiken voor het analyseren van het structural model (Homburg en Stock, 2004). Aan de hand van AMOS 7 wordt hiervoor gekeken naar de relaties tussen de verschillende variabelen, zodat een oordeel kan worden gegeven over de hypotheses die zijn opgesteld.

Het structural model vertoont een goede model fit (CFI =0,921, RMSEA =0,058, GFI = 0,799, χ^2 is 643,691 met 417 vrijheidsgraden).

Het blijkt dat er een sterk positief verband bestaat tussen logistieke servicekwaliteit en de tevredenheid van de klant over de leverancier. Hypothese 1 kan naar aanleiding van de resultaten dan ook worden aangenomen ($\beta =0,769$, $p =0,012$).

Hypothese 2, 3 en 4 moeten naar aanleiding van de analyse worden verworpen. De tevredenheid van de klanten over de leverancier wordt niet significant beïnvloed door kwaliteit van het product ($\beta = -0,027$, $p = 0,812$), communicatie ($\beta = 0,012$, $p = 0,955$) en de betrokkenheid van de leverancier ($\beta = 0,127$, $p = 0,207$).

Hypothese 5 heeft betrekking op de invloed die tevredenheid heeft op loyaliteit. Voor dit onderzoek wordt loyaliteit ingedeeld in loyaliteit WOM, aankoopintentie en gedragsloyaliteit. De items voor aankoopintentie bleken niet goed te functioneren, dus deze variabele is geschrapt uit het model. Over hypothese 5b kan hierdoor geen uitspraak worden gedaan. Uit de analyse kan worden afgeleid dat hypothese 5a en c worden ondersteund: er bestaat een sterk positief effect van tevredenheid van de klant over de leverancier en de loyaliteit aan de leverancier (loyaliteit WOM: $\beta = 0,864$, $p = 0,000$ en gedragsloyaliteit: $\beta = 0,198$, $p = 0,013$).

Uit het onderzoek blijkt verder dat de R square voor tevredenheid 0,702 is. Hiermee wordt aangegeven dat 70% van de afhankelijke variabele tevredenheid van de klant over de leverancier wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen logistieke servicekwaliteit, productkwaliteit, communicatie en betrokkenheid.

Tabel 7: Resultaten structural model.

Hypotheses	Factorlading	S.E.	Beta (β)	Sig (p)
H1: LSK > Tevredenheid KPU (+)	2,035	,808	,769	,012
Tijdigheid > LSK	1,425	,378	,548	,000
Beschikbaarheid > LSK	1,357	,347	,521	,000
Kwaliteit van informatie > LSK	,860	,276	,437	,002
Bestelprocedure > LSK	1,000	,481	,481	,000
Ordernauwkeurigheid > LSK	,753	,247	,416	,002
Conditie waarin de order verkeert > LSK	,424	,159	,277	,008
Afhandeling van fouten in orders > LSK	1,386	,331	,721	,000
H2: Productkwaliteit > Tevredenheid KPU (+)	-,033	,137	-,027	,812
H3: Communicatie > Tevredenheid KPU (+)	,023	,400	,012	,955
H4: Betrokkenheid > Tevredenheid KPU (+)	,152	,120	,127	,207
H5a: Tevredenheid > Loyaliteit WOM ¹ (+)	,660	,061	,864	,000
H5c: Tevredenheid > Gedragsloyaliteit (+)	,050	,020	,198	,013
Squared Multiple Correlations				
Tevredenheid KPU	,702			
Loyaliteit WOM ¹	,746			
Gedragsloyaliteit	,039			

¹ Word Of Mouth

De R square voor loyaliteit WOM is 0,746 en voor gedragsloyaliteit 0,039. Hieruit kan worden afgeleid dat de loyaliteit als het gaat om WOM, voor 74,6% wordt verklaard door het model. Voor de gedragsloyaliteit ligt dit percentage anders. Het model is hierbij in staat om slechts 3,9% in gedragsloyaliteit te verklaren.

De analyse van het structural model laat niet alleen zien hoe de relaties zijn tussen de verschillende variabelen, maar geeft ook aan hoe de dimensies van logistieke servicekwaliteit zich verhouden ten opzichte van de logistieke servicekwaliteit als geheel. Uit de analyse blijkt

dat alle dimensies (tijdigheid, kwaliteit van informatie, bestelprocedures, ordernauwkeurigheid, conditie waarin de order verkeert en afhandeling van fouten in orders) een positief effect hebben op de totale logistieke servicekwaliteit. Tabel 7 geeft verder weer dat de afhandeling van fouten in orders ($\beta = 0,721$), tijdigheid ($\beta = 0,548$) en beschikbaarheid ($\beta = 0,521$) de voornaamste dimensies zijn die een grote invloed hebben op hoe de klant de logistieke servicekwaliteit beoordeelt.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tot doel om te kijken in hoeverre de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP invloed heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Daarnaast dient tevens onderzocht te worden of de tevredenheid van invloed is op de loyaliteit van de klant aan de leverancier. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre draagt de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP bij aan de tevredenheid van de klant over de leverancier en leidt deze tevredenheid vervolgens tot loyaliteit aan de leverancier?

Naar aanleiding van de literatuurstudie omtrent de geformuleerde probleemstelling is een theoretisch model opgesteld. In dit model wordt een vijftal hypothesen opgezet, waarmee het mogelijk is om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Uit de analyse van het onderzoek blijkt dat twee hypothesen kunnen worden aangenomen en dat de overige drie hypothesen verworpen dienen te worden.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de *conclusies* en *praktische implicaties* die hieruit voortvloeien. Vervolgens wordt gekeken naar de gevolgen voor de *theorie*, tenslotte zullen er *aanbevelingen* worden gedaan voor verder wetenschappelijk onderzoek.

5.1 Conclusies en discussie

Het theoretisch model waarop dit onderzoek gebaseerd is, kan worden opgedeeld in twee gedeeltes. Daarbij is allereerst gekeken naar de invloed van LSP afhankelijke variabelen op de tevredenheid van de klant. Daarna is onderzocht wat de invloed is van leveranciersafhankelijke variabelen op de tevredenheid van de klant. Het tweede gedeelte van het onderzoek heeft betrekking op de invloed van tevredenheid op de loyaliteit van de klant aan de leverancier.

In het eerste gedeelte van het model bestaat de LSP afhankelijke variabele, die van invloed is op de tevredenheid, uit de dimensies van de logistieke servicekwaliteit geleverd door de LSP. De leveranciersafhankelijke variabelen bestaan naast enkele dimensies van de logistieke servicekwaliteit ook uit de variabelen: productkwaliteit, communicatie en betrokkenheid van de leverancier naar de klant toe.

Uit de analyse is gebleken dat alleen de logistieke servicekwaliteit een positief effect heeft op de tevredenheid van de klant over de leverancier.

Het is daarbij van belang om te onderkennen dat de logistieke servicekwaliteit in dit onderzoek niet alleen door de LSP, maar ook door de leverancier wordt verzorgd. Er is in dit onderzoek een zevental dimensies van logistieke servicekwaliteit onderkend. Hiervan wordt een tweetal dimensies door zowel de leverancier als de LSP verzorgd (tijdigheid en afhandeling van fouten in orders). De overigen worden door de LSP of de leverancier zelf verzorgd.

Aangezien de logistieke servicekwaliteit door zowel de leverancier als de LSP wordt verzorgd is het van belang om te weten welke dimensies van logistieke servicekwaliteit invloed hebben op logistieke servicekwaliteit als geheel.

Het onderzoek heeft aangetoond dat alle zeven dimensies een positief effect hebben op logistieke servicekwaliteit. Daarbij hebben met name de gezamenlijke dimensies ‘afhandeling van fouten in orders’ en de ‘tijdigheid’ een belangrijk aandeel in de wijze waarop de klant de logistieke servicekwaliteit beoordeeld. Naast de dimensie ‘beschikbaarheid’ (door de leverancier verzorgd) hebben de overige dimensies van logistieke servicekwaliteit een geringere invloed op de logistieke servicekwaliteit als geheel. Over het algemeen kan net als Mentzer et al. (1999) gesteld worden dat de perceptie van de klant van de logistieke servicekwaliteit multidimensionaal is. De resultaten van dit onderzoek komen daarmee overeen met eerder onderzoek op het gebied van logistieke servicekwaliteit (Bienstock et al., 1997). Hierbij kwam naar voren dat onder andere de dimensies ‘tijdigheid’ en ‘beschikbaarheid’ de meest belangrijke dimensies waren.

Uit het onderzoek kan verder geconcludeerd worden dat als het gaat om de logistieke servicekwaliteit zowel de leverancier als de LSP invloed uitoefenen op de tevredenheid van de klant over de leverancier. Ondanks het feit dat de overige dimensies van de logistieke servicekwaliteit een geringere invloed hebben dan de dimensies ‘afhandeling van fouten’, ‘tijdigheid’ en ‘beschikbaarheid’ zijn de effecten wel allemaal significant positief. Hiermee wordt een gedeeltelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag die in dit onderzoek is gesteld.

Het is daarbij moeilijk om te onderkennen in hoeverre de LSP dan wel de leverancier de meeste invloed uitoefent op het gebied van de logistieke servicekwaliteit, aangezien de twee belangrijkste dimensies van de logistieke servicekwaliteit door zowel de leverancier als de LSP worden verzorgd.

Uit de analyse komt verder nog naar voren dat in het onderzoeksmodel de logistieke servicekwaliteit de sterkste voorspeller is van de tevredenheid van de klant. Dit ligt in lijn met het onderzoek van Millen et al. (1999) waarin zij aantonen dat kwaliteit in de logistieke functie invloed heeft op de tevredenheid van de klant. Ook Bienstock et al. (1997), Mentzer et al. (2001) en Saura et al. (2008) hebben dit in hun onderzoek aangegeven. Zij spreken over de logistieke servicekwaliteit als een belangrijke component voor het creëren van tevredenheid van de klant.

Naast de variabele logistieke servicekwaliteit is er in dit onderzoek ook een aantal leveranciersafhankelijke variabelen meegenomen: communicatie, betrokkenheid en productkwaliteit. Uit de analyse is echter naar voren gekomen dat deze geen significante relatie hebben met de afhankelijke variabele tevredenheid. Dit in tegenstelling tot uitkomsten uit andere onderzoeken (Selnes, 1998; Sweeney en Soutar, 2001). Een gedeeltelijke verklaring hiervoor kan te maken hebben met het feit dat onder andere de relatievariabelen communicatie en betrokkenheid tot op heden alleen in de Business to Business (B2B) markt zijn gebruikt. Bij de klanten in de Business to Consumer (B2C) markt kunnen deze variabelen

mogelijk minder effect hebben op tevredenheid, aangezien de relatie met de leverancier zich op een andere wijze voordoet dan in de B2B markt (langere termijn).

Het tweede gedeelte van het onderzoek richt zich op de relatie tussen tevredenheid van de klant over de leverancier en de mate waarin dit verband houdt met de loyaliteit van de klant aan de leverancier. De loyaliteit met betrekking tot WOM meet voornamelijk de loyaliteit als het gaat om houdingsaspecten (Bloemer en Odekerken-Schröder, 2002; Gremler en Brown, 1996; Zeithaml et al., 1996), terwijl de gedragsloyaliteit zich richt op het aankoopgedrag van de klant (deze laatste beperkt zicht in dit onderzoek alleen tot het aankoopgedrag in het verleden). Voor het onderzoek betekent dit dat loyaliteit wordt gemeten aan de hand van zowel gedrag als houdingsaspecten (Zeithaml et al., 1996). Dit is een belangrijke voorwaarde omdat op deze wijze loyaliteit als geheel wordt onderzocht (Bloemer en Odekerken-Schröder, 2002).

In het onderzoek kwam naar voren dat de relatie tussen de twee variabelen; tevredenheid en loyaliteit, positief is. Dit houdt in dat tevredenheid een positieve en significante invloed heeft op de loyaliteit van de klant aan de leverancier.

De resultaten van het onderzoek geven verder aan dat loyaliteit met betrekking tot de WOM voor een belangrijk deel verklaard kan worden door de tevredenheid van de klant over de leverancier. Dit vertoont overeenkomst met de bestaande literatuur over de tevredenheid – loyaliteitsrelatie. Zo stellen Oliver (1999) en Saura et al. (2008) in hun onderzoek vast dat tevredenheid een belangrijke determinant is van de variabele loyaliteit. Hiermee wordt ook het laatste gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord.

Bij de afhankelijke variabele gedragsloyaliteit ligt dit anders. Deze variabele wordt maar voor een klein gedeelte bepaald door de tevredenheid van de klant over de leverancier. Andere variabelen spelen hierbij een rol, die een grotere invloed hebben op deze variabele dan de tevredenheid van de klant over de leverancier. Een mogelijke verklaring hiervoor kan te maken hebben met het feit dat de klant uit dit onderzoek al snel is aangewezen op de desbetreffende leverancier. Klanten kunnen producten ook bij andere leveranciers bestellen, echter hier moeten ze dan wel zelf voor betalen. Hierdoor is de klant wellicht sneller geneigd om de producten alleen aan te schaffen bij de huidige leverancier.

5.2 Praktische implicaties

De conclusies van dit onderzoek bieden inzichten voor zowel bedrijven die delen van hun logistieke keten uitbesteden, als ook voor bedrijven die zich juist focussen op die logistieke processen.

Op basis van het onderzoek zijn de volgende twee aspecten van belang voor de managers van bedrijven in hun rol als leveranciers dan wel als LSP's. Ten eerste blijkt dat de tevredenheid van de klant over de leverancier voor een groot deel wordt bepaald door de logistieke servicekwaliteit. De logistieke servicekwaliteit wordt daarbij vertegenwoordigd door zeven dimensies. Uit het onderzoek komt naar voren dat met name de dimensie 'afhandeling van fouten in de order' als zeer belangrijk wordt ervaren. Dit betekent dat wanneer bedrijven de

logistieke servicekwaliteit willen verbeteren, zij zich vooral dienen te focussen op het goed afhandelen van fouten die zijn ontstaan in het orderproces. Indien er onverhoopt verschillen ontstaan tussen hetgeen een klant besteld heeft en hetgeen is afgeleverd, dan moeten bedrijven vooral zorgen voor procedures waarmee de orders snel kunnen worden gecorrigeerd. Juist op dit gebied is het voor de klant van belang hoe er wordt opgetreden. Dit bepaalt in hoge mate de wijze waarop de klant de totale kwaliteit van de logistieke service ervaart en beoordeelt.

Naast bovenstaande dimensie zijn ook de 'tijdigheid' en 'beschikbaarheid' in dit onderzoek naar voren gekomen als belangrijke begrippen voor de klant. Dit betekent dat bedrijven zich dienen te richten op het traject tussen het plaatsen van orders en het leveren van producten. Daarbij is het van belang om een goede relatie op te zetten tussen de leverancier en de LSP, zodat producten snel aan de klant geleverd kunnen worden. Hierbij dient men vast te leggen wat de prestatie-eisen en randvoorwaarden zijn in de samenwerking (onder andere door key performance indicatoren (KPI's) op te stellen).

Het ligt daarnaast ook voor de hand dat men moet investeren in voorraadmanagement en het transparant maken van de voorraadniveaus voor de klant. Hierdoor is het voor de klant geen verrassing indien de tijdigheid omtrent levering niet voldoet aan de voorafgestelde eisen. Mochten er in het daadwerkelijke traject nog vertragingen ontstaan, dan is het voor de klant van belang dat de informatievoorziening hierover goed wordt uitgevoerd.

Dit laatste aspect is in alle dimensies een terugkerend begrip. Indien orders niet kloppen of men kan niet tijdig leveren, dan is het van belang dat de klant hiervan op de hoogte wordt gesteld. Informatievoorziening is zowel in het voortraject als in het traject erna, van toegevoegde waarde voor de klant. Het zorgt ervoor dat de klant begrip heeft voor de situatie. Bedrijven dienen dan ook onder andere te investeren in training van personeel om goede customer service te kunnen waarborgen.

Als tweede geeft de uitkomst van dit onderzoek aan dat bedrijven die hun logistieke activiteiten uitbesteden, zich goed moeten oriënteren op de LSP die namens hen in contact staat met de klant. Doordat de LSP delen van de logistieke keten voor zijn rekening neemt, heeft hij een belangrijke toegevoegde waarde voor de leverancier.

In de samenwerking met de LSP, dient men dan ook gericht te zijn op de prestaties op het gebied van de logistieke servicekwaliteit. Met name aspecten als tijdigheid in het orderproces en de wijze waarop men bij eventuele problemen in contact staat met de klant, zijn zaken waarop bedrijven zich dienen te oriënteren alvorens men samen gaat werken. Hierover moet men van te voren duidelijke en concrete afspraken maken, zodat in de uitvoering hier geen misverstand over kan ontstaan. Door een goede samenwerking met de LSP kan men streven naar een hoge mate van logistieke servicekwaliteit. Hierdoor kan men klanten aan zich binden en is men verzekerd van toekomstige inkomsten/winstgevendheid voor het bedrijf.

5.3 Theoretische implicaties

In dit onderzoek is aangegeven dat de meeste literatuur omtrent uitbesteding van logistieke activiteiten zich richt op dyadische relatievormen. Hierbij wordt er gekeken naar de relaties die er bestaan tussen de verschillende partijen onderling. Vooral de relatie tussen de LSP en de leverancier is hierbij in het verleden veelvuldig onderzocht. Weinig onderzoek is tot op heden verricht op het triadische niveau, waarbij de relatie tussen alle partijen wordt onderzocht (leverancier – LSP – klant). Met dit onderzoek is getracht een bijdrage te leveren aan het beperkte onderzoek omtrent logistieke triades.

Voor zover bekend is dit het eerste onderzoek waarbij de effecten van de relaties binnen de logistieke triade is onderzocht. Hierbij is er vanuit verschillende perspectieven gekeken naar de onderlinge relaties binnen een bestaande logistieke triade. Zo is met behulp van de theorie van Mentzer et al. (1999, 2001) de logistieke servicekwaliteit in kaart gebracht. Hiermee kan onder andere de invloed van de LSP op de klant nader worden toegelicht. Uit dit onderzoek is daarbij naar voren gekomen dat de geleverde logistieke servicekwaliteit niet alleen effect heeft op de relatie tussen de LSP en de leverancier, maar ook van invloed is op de relatie klant en de leverancier. Hiermee wordt onder andere tegemoet gekomen aan de aanbeveling van Mentzer et al. (1999, 2001) omtrent nader onderzoek naar de relatie tussen de logistieke servicekwaliteit en klantgerichte meetresultaten zoals de loyaliteit van de klant.

Met de uitkomsten van dit onderzoek is onder andere aangetoond dat binnen een logistieke triade, de onderlinge relatie tussen twee partijen van invloed kan zijn op de relatie tussen de andere partijen. Het idee dat een triadische relatie verbonden is met meer dan één dyadische relatie, is hiermee bevestigd.

5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek kent een tweetal beperkingen. Deze beperkingen bieden aanleiding voor een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek.

De grootste beperking van dit onderzoek is de mogelijk beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten naar een bredere populatie. In dit onderzoek is er weliswaar gebruik gemaakt van een totaal van 163 ingevulde vragenlijsten, wat overeenkomt met gelijksoortige studies omtrent survey onderzoek, maar de vragenlijsten zijn ingevuld door de klanten van één enkele leverancier. Deze klanten hebben hierdoor een oordeel kunnen vormen over één leverancier. Deze leverancier levert daarnaast ook nog zeer specifieke producten, waarvoor niet hoeft te worden betaald.

Alhoewel het in dit onderzoek gaat om relaties tussen logistieke servicekwaliteit – tevredenheid – loyaliteit, zijn de klanten van dit onderzoek niet noodzakelijkerwijs een goede representatie van alle soorten klanten in logistieke triades. Voor een betere externe validiteit van het voorgestelde model is daarom uitgebreider onderzoek nodig. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op een ander segment/industrie, waar klanten een

uitgebreidere keuze hebben aan andere leveranciers en waar producten met andere kenmerken worden aangeboden.

De tweede beperking van dit onderzoek heeft te maken met de wijze waarop de data zijn verzameld. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van cross-sectioneel onderzoek. Hierbij zijn de respondenten eenmalig gevraagd naar hun mening over een aantal stellingen. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op longitudinaal onderzoek. Hierdoor kan de mening van dezelfde groep respondenten meerdere malen worden opgevraagd. Met deze methode kan het onderzoek zich richten op mogelijke relaties die zijn ontstaan tussen de klant – LSP – leverancier. Hierdoor kunnen relatievariabelen als betrokkenheid, communicatie en conflictafhandeling wellicht beter naar voren komen in het onderzoek (Selnes, 1998). Toekomstig onderzoek zou zich op deze wijze kunnen richten op een breder scala aan variabelen die van invloed zijn op de tevredenheid van de klant over de leverancier.

In het onderzoek is verder in het kader van de betrouwbaarheid getracht om gebruik te maken van de eis om minimaal drie items per vraag naar voren te laten komen. Voor de variabele logistieke servicekwaliteit is hier niet bij elke dimensie aan voldaan. Hierdoor zijn sommige schalen van deze dimensies geen perfecte instrumenten om de dimensies te meten. Toekomstig onderzoek omtrent de dimensies in andere segmenten/industrieën kan deze beperking wellicht mijden.

Een aanbeveling voor verder onderzoek heeft te maken met het begrip loyaliteit. In dit onderzoek is loyaliteit vanuit zowel gedrag als houdingsaspecten benaderd. Hierbij zijn de gedragsaspecten vanuit het verleden benaderd. Toekomstig onderzoek zou zich ook kunnen richten op de invloed van tevredenheid van de klant over de leverancier op het gedrag van de klant met betrekking tot toekomstige aankoopintenties. Door middel van dit onderzoek kan er verder achterhaald worden wat mogelijke andere variabelen of modererende factoren zijn die een verklaring kunnen geven voor de invloed van tevredenheid van de klant op de gedragsloyaliteit van de klant aan de leverancier.

De laatste suggestie voor verder onderzoek richt zich op de B2B markt. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de klanten in de B2C. In de B2B markt is in tegenstelling tot de B2C markt de relatie tussen de leverancier en de klant voornamelijk gericht op een lange termijn relatie (Gentry, 1996; Selnes, 1998). In deze lange termijn relatie zijn aspecten als wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, communicatie en tevredenheid van groot belang (Rauyruen en Miller, 2007; Selnes, 1998). Toekomstig onderzoek op het gebied van logistieke triades binnen de B2B markt kunnen deze aspecten omtrent relatiemanagement meenemen in het onderzoek. Hierdoor ontstaan nieuwe en andere inzichten in het triadisch onderzoek met betrekking tot logistieke uitbesteding. Hierdoor wordt de bestaande kennis over het logistieke servicekwaliteit – tevredenheid – loyaliteitsnetwerk verruimd.

Referenties

- Anderson, J.C. (1995), "Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 346-350.
- Bagchi, P., en Virum, H. (1996), "European logistics alliances: a management model", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 93-108.
- Ballou, R.H. (2004), *Logistica. Administracion de la cadena de suministro*, Prentice- Hall, Pearson Educacion, Mexico.
- Bask, A.H. (2001), Relationships between 3PL providers and members of supply chains A strategic perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 6, pp. 470-86.
- Beijer, F.J. (1989), Transportation contracts and the experience effect: a framework for future research, *Journal of Business Logistics*, Vol. 10, No. 2, pp. 73-89.
- Bhatnagar, R., Sohal, A., en Millen, R.A. (1999), Third-party logistics services: a Singapore perspective, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 No. 9, pp. 569-87.
- Bienstock, C.C., Mentzer, J.T., en Bird, M.M. (1997), Measuring physical distribution service quality, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, pp. 31-44.
- Bloemer, J., en Odekerken-Schröder, G. (2002), Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 15, pp. 68-80.
- Bolumole, Y.A. (2001), The supply chain role of third-party logistics providers, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 87-102.
- Butcher, K., Sparks, B., en O'Callaghan, F. (2001), Evaluative and relational influences on service loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 310-327.
- Churchill, G.A., en Suprenant, C. (1982), An investigation into the determinants of customer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp. 491-504.
- Coyle, J.J., Bardi, C., en Langley, J. (2003), *The management of business logistics- a Supply Chain Perspective*, 7th edition, Mason, OH: South-Western, 2003.
- Garbarino, E., en Johnson, M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 70-87.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.

- Gentry, J.J. (1996), Carrier involvement in buyer – supplier strategic partnerships, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 14-25.
- Gentry, J.J. (1996), The role of carriers in buyer – supplier strategic partnerships: a supply chain approach, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 2, pp. 35-55.
- Gremler, D.D., en Brown, S.W. (1996), Service loyalty: it's nature , importance, and implications, *International Service Quality Association Inc c/o Business Research Institute St John's University Jamaica New York*.
- Gwinner., K.P., Gremler, D.D., en Bitner, M.J. (1998), Relational benefits in services industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-114.
- Havila, V., Johanson, J., en Thilenius, P. (2004), International business-relational triads, *International Marketing Review*, Vol. 21. No. 2, pp. 172-186.
- Homburg, C., en Stock, R.M. (2004), The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 144-158.
- Jones, T.O., en Sasser, W.E. (1995), Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, 1995, pp. 88-99
- Knemeyer, A.M., en Murphy, P.R. (2005), Exploring the potential impact of relationship characteristics and customer attributes on the outcomes of 3PL arrangements, *Transportation Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 5-19.
- Knemeyer, A.M., Corsi, T., en Murphy, P.R. (2003), Logistics outsourcing relationships: customer perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 77-109.
- Larson, P.D., en Gammelgaard, B. (2001), The logistics Triad: Survey and case study results, *Transportation Journal*, Vol. 41 No. 2/3, pp. 71-82.
- Lieb, R.C., en Bentz, B.A. (2004), The use of 3PL services by large American manufacturers: the 2003 survey, *Transportation Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 24-33.
- Maltz, A.B., en Ellram, L.M. (2000), Selling inbound logistics services: understanding the buyer's perspective, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 2, pp. 69-88.
- Marasco, A. (2007), Third part logistics: A literature review, *International Journal of Production Economics*.
- Malthotra, N.K., en Birks, D.F. (2006), Marketing Research: An applied approach, *Pearson Education Limited*.

- Mentzer, J.T., Flint, D.J., en Kent, J.L. (1999), Developing a logistics service quality scale, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, pp. 9-32.
- Mentzer, J.T., Flint, D.J., en Hult, T.M. (2001), Logistics Service Quality as a segment-customized process, *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp 82-104.
- Mentzer, J.T., Myers, M.B., en Cheung, M.S. (2004), Global market segmentation for logistics services, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp 15-20.
- Millen, R., Sohal, A., en Moss, S. (1999), Quality management in the logistics function: an empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 166-180.
- Moorman, C., Zaltman, G., en Deshpande, R. (1992), Relationships between Providers and Users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pp. 314-28.
- Murphy, P.R., en Poist, R.F. (2000), Third-party logistics: some user versus provider perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 121-33.
- Oliver, L. (1999), Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44.
- Palmatier, R.W. (2008), Interfirm relational drivers of customer value, *Journal of Marketing*, Vol. 72, pp. 76-89.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., en Evans, K.R. (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 136-153.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., en Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Perrault, W.D., en Russ, F. (1974), Physical distribution service: a neglected aspect of marketing management, *MSU Business Topics*, 22, pp. 37-45.
- Rao, K., en Young, R.R. (1994), Global supply chain: Factors influencing outsourcing of logistics functions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 11-19.
- Rauyruen, P., en Miller, K.E. (2007), Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 1, pp. 21-31.
- Razzaque, M.A., en Sheng, C.C. (1998), Outsourcing of logistics functions: a literature survey, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, pp. 89-107

- Richey, R.G., Daugherty, P.J., en Roath, A. (2007), Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1, pp. 195-228.
- Saura, I.G., Frances, D.S., Contri, G.B., en Blasco, M.F. (2008), Logistics Service Quality: a new way to loyalty, *Industrial Management en Data Systems*, Vol.108, pp. 650-668.
- Selnes, F. (1998), Antecedents and consequence of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, Vol.32, No. ¾, pp. 305-322.
- Skjoett-Larsen, T. (2000), Third part logistics from an international point of view, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 112-127.
- Swanborn, P.G. (2002), *Basisboek sociaal onderzoek*, Amsterdam: Boom.
- Sweeney, J.C., en Soutar, G.N. (2001), Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 203-220.
- Verschuren, P., en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- van Laarhoven, P., Berglund, M., en Peters, M. (2000), Third-party logistics in Europe – five years later, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 425-42.
- Wilding, R., en Juriado, R. (2004), Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 628-644.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., en Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequence of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46

Bijlage 1 Enquête



Militair,

Momenteel ben ik bezig met de afstudeerscriptie van mijn masteropleiding Supply Chain Management aan de Open Universiteit Nederland. Ik doe onderzoek naar **uw ervaring** met het **Kleding- en Persoonsgebonden uitrusting Bedrijf** (KPU-bedrijf).

Hiervoor is een **vragenlijst** opgemaakt. Aan de hand van deze vragenlijst worden er aan u een aantal vragen gesteld. U speelt hierbij een belangrijke rol aangezien u in uw dagelijks werk te maken heeft met het KPU-bedrijf. U bestelt goederen, krijgt deze onder andere afgeleverd via TNT (de logistieke partner van het KPU-bedrijf) en u gebruikt de goederen in uw dagelijks werk (hier in Nederland als ook in uitzendgebieden wereldwijd).

Ik wil u dan ook verzoeken om deze vragenlijst over het Kleding- en Persoonsgebonden uitrusting Bedrijf (KPU-bedrijf) in te vullen. Dit kost u slechts **5 minuten** tijd. Met behulp van deze vragenlijst probeer ik inzicht te krijgen in factoren die voor u van belang zijn in uw contact met het KPU bedrijf. Door de vragenlijst in te vullen helpt u mij niet alleen bij de uitvoering van dit onderzoek, maar levert u ook een bijdrage aan mogelijke toekomstige ontwikkelingen in de samenwerking met het KPU-bedrijf.

Ik ben daarom benieuwd naar uw ervaring met het gebruik van deze service.

De resultaten worden in dit onderzoek anoniem en vertrouwelijk verwerkt. Verder wil ik u alvast hartelijk danken voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Stefan Mostert

KPU ONDERZOEK

Onderstaande stellingen gaan over uw ervaring met het KPU-bedrijf.
Geef aan hoe u onderstaande stellingen beoordeelt door op dezelfde regel in de rechterkolom het nummer te omcirkelen dat het best overeenkomt met uw mening.

Stelling	volledig mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	volledig mee eens
1. De tijd tussen het plaatsen van een bestelling en de ontvangst van bestelde artikelen is kort.	1	2	3	4	5
2. Bestelde artikelen worden tijdig geleverd.	1	2	3	4	5
3. Als ik artikelen bestel, dan zijn deze uit voorraad leverbaar.	1	2	3	4	5
4. Er is een groot assortiment van artikelen beschikbaar.	1	2	3	4	5
5. Er is productinformatie aanwezig die ik kan raadplegen.	1	2	3	4	5
6. De aanwezige productinformatie is voldoende.	1	2	3	4	5
7. De procedure om een bestelling te plaatsen is gemakkelijk.	1	2	3	4	5
8. Bestelprocedures zijn effectief.	1	2	3	4	5
9. Leveringen bevatten zelden de verkeerde artikelen.	1	2	3	4	5
10. Leveringen bevatten zelden een verkeerde hoeveelheid artikelen.	1	2	3	4	5
11. Artikelen die ik van het KPU-bedrijf ontvang zijn onbeschadigd.	1	2	3	4	5
12. De artikelen worden in een goede staat bij mij afgeleverd.	1	2	3	4	5
13. Er treedt zelden beschadiging van de artikelen op als resultaat van het transport.	1	2	3	4	5
14. Als de levering niet klopt dan corrigeert het KPU-bedrijf dat op een goede manier.	1	2	3	4	5
15. Het KPU-bedrijf houdt mij voldoende op de hoogte van de manier waarop ze het oplost als een levering niet klopt.	1	2	3	4	5
16. Als ik meld dat een levering niet klopt, dan is de reactie van het KPU-bedrijf daarop bevredigend.	1	2	3	4	5
17. Het KPU bedrijf is er verantwoordelijk voor dat de door mij bestelde artikelen in goede staat en op tijd bij mij worden afgeleverd.	1	2	3	4	5
18. Ik zou graag de dag waarop de artikelen bij mij worden afgeleverd zelf willen kiezen.	1	2	3	4	5

Beantwoord onderstaande vragen door op dezelfde regel in de rechterkolom het antwoord te omcirkelen dat het best overeenkomt met uw ervaring of mening.

19. Hoe heeft u de laatste keer dat u artikelen bestelde bij het KPU-bedrijf de artikelen van TNT ontvangen?	Via brievenbus	Door TNT persoonlijk aan mij overhandigd	Ophalen bij burens	Ophalen op een TNT afhaalpunt	
20. Wat vindt u van deze manier van ontvangen?	Heel slecht	slecht	Noch slecht, noch goed	Goed	Heel goed
21. Wanneer kwam TNT de laatste keer dat u artikelen van het KPU bedrijf bestelde bij u langs om het pakket af te leveren?	Doordeweeks overdag	Doordeweeks in de avond	Zaterdag overdag	Weet ik Niet *	
* Indien u bij vraag 21 'weet ik niet' heeft omcirkeld, ga dan door naar vraag 23.					
22. Wat vindt u van het tijdstip waarop TNT bij u langskwam om de artikelen af te leveren?	Heel slecht	slecht	Noch slecht, noch goed	Goed	Heel goed

Z.O.Z

Z.O.Z

VERVOLG KPU ONDERZOEK

Geef aan hoe u onderstaande stellingen beoordeelt door op dezelfde regel in de rechterkolom het nummer te omcirkelen dat het best overeenkomt met uw mening.

Stelling	volledig mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	volledig mee eens
23. De artikelen die het KPU-bedrijf levert zijn goed gemaakt.	1	2	3	4	5
24. De kwaliteit van de artikelen die het KPU-bedrijf levert is acceptabel.	1	2	3	4	5
25. De artikelen die het KPU-bedrijf levert houden lang stand.	1	2	3	4	5
26. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie die kan worden vertrouwd.	1	2	3	4	5
27. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie als zich leveringsproblemen voordoen.	1	2	3	4	5
28. Het KPU-bedrijf verstrekt informatie als er kwaliteitsproblemen zijn.	1	2	3	4	5
29. Het KPU-bedrijf is bereid aanpassingen te doen om tegemoet te komen aan mijn wensen.	1	2	3	4	5
30. Het KPU-bedrijf past de producten aan aan mijn wensen.	1	2	3	4	5
31. Het KPU-bedrijf maakt indien nodig producten op maat voor mij.	1	2	3	4	5
32. Ik ben blij met de producten en service die door het KPU-bedrijf worden geleverd.	1	2	3	4	5
33. Over het algemeen is mijn ervaring met het KPU-bedrijf positief.	1	2	3	4	5
34. Over het algemeen ben ik tevreden met het KPU-bedrijf.	1	2	3	4	5
35. Ik ben blij met de service die door TNT wordt geleverd als ik producten van het KPU-bedrijf ontvang.	1	2	3	4	5
36. Over het algemeen is mijn ervaring met TNT positief als ik producten van het KPU-bedrijf ontvang.	1	2	3	4	5
37. Over het algemeen ben ik tevreden met TNT als ik producten van het KPU-bedrijf ontvang.	1	2	3	4	5
38. Ik ben bereid om naar een andere leverancier van soortgelijke producten te gaan, zelfs als ik dan zelf voor de producten moet betalen.	1	2	3	4	5
39. Ik ben van plan om de komende tijd vaker te bestellen bij het KPU-bedrijf.	1	2	3	4	5
40. Ik zal in de nabije toekomst zeker nog een keer bestellen bij het KPU-bedrijf.	1	2	3	4	5
41. Ik beschouw het KPU-bedrijf als mijn eerste keuze.	1	2	3	4	5
42. Ik ben positief over het KPU-bedrijf in mijn communicatie met andere mensen.	1	2	3	4	5
43. Ik beveel het KPU-bedrijf aan als iemand mij om advies vraagt.	1	2	3	4	5
44. Ik moedig collega's aan om te bestellen bij het KPU-bedrijf.	1	2	3	4	5
45. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar iets bij het KPU-bedrijf besteld?,keer				
46. Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar iets bij een ander bedrijf gekocht dat u ook bij het KPU-bedrijf had kunnen bestellen?,keer				
Rang:	Leeftijd:			Geslacht: m/v*	
CLAS/ CLSK/ CZSK/ KMAR*			* doorhalen wat niet van toepassing is		

