

**HET METEN EN MANAGEN  
VAN  
KLANT-ORGANISATIE RELATIES**

© 1998, Jos M.C. Schijns, Maastricht

All rights reserved. No part of this publication may be reprinted or utilized in any form or by any electronic, mechanical or other means, now known, or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without written permission from the copyright owner.

ISBN: 90-9012249-4

Trefw.: relatiemarketing  
relatiesterkte  
direct marketing  
klantenclub

Druk: Datawyse Boekproducties, Maastricht

# **HET METEN EN MANAGEN VAN KLANT-ORGANISATIE RELATIES**

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor  
aan de Universiteit Maastricht,  
op gezag van de Rector Magnificus,  
Prof. dr. A.C. Nieuwenhuijzen Kruseman,  
volgens het besluit van het College van Decanen,  
in het openbaar te verdedigen op  
donderdag 14 januari 1999 om 14.00 uur

door

Jozef Maria Christiaan Schijns

**PROMOTOR:**

Prof. dr. J.D.P. Kasper

**CO-PROMOTOR:**

Dr. J.G.A.M. Lemmink

**BEOORDELINGSCOMMISSIE:**

Prof. dr. G.A. Pfann (voorzitter)

Prof. dr. J.C. Hoekstra (Rijksuniversiteit Groningen / Erasmus Universiteit Rotterdam)

Dr. C.F.W. Pahud de Mortanges

Financiële en/of materiële steun werd verleend door:

R&M, Research and Marketing b.v. te Maastricht  
Gulpener Bierbrouwerij b.v. te Gulpen  
Gall & Gall te Hoofddorp

## WOORD VOORAF

Ondanks dat een proefschrift in eerste instantie een individueel werkstuk heet te zijn is het onmogelijk zo'n werkstuk tot een goed einde te brengen zonder de onvoorwaardelijke steun van anderen. De sterkte van de relaties die met deze mensen onderhouden worden, heeft er toe geleid dat dit proefschrift voltooid werd. Hun onvoorwaardelijke vertrouwen in mij als promovendus en in het onderwerp van mijn proefschrift, de overstapkosten van het niet voltooiën van het proefschrift en de attractiviteit van het wel voltooiën ervan, hebben ertoe geleid dat het proefschrift over het meten en managen van klant-organisatie relaties uiteindelijk kon worden afgerond!

Tot degenen die een directe, inhoudelijke bijdrage aan het proefschrift hebben geleverd, dienen in eerste instantie promotor prof. dr. Hans Kasper en co-promotor dr. Jos Lemmink gerekend te worden. Ik dank hen voor de geboden gelegenheid en vrijheid me te verdiepen in het onderwerp van dit proefschrift. Daarnaast wist ik me de afgelopen jaren gesteund door een aantal verstandige helpers. In chronologische volgorde wil ik noemen de (voormalige) student-assistenten Susan Haafkes-Jansen, Katja van Schie, Pascal Peeters, Nicole Fleischeuer en Ronald Paulissen. Naast bovengenoemde personen gaat mijn dank eveneens uit naar die collega's (zowel intern als extern), die interesse toonden in het onderzoek en bereid waren mij, gevraagd of ongevraagd, van commentaar te voorzien.

Dank ook aan de studenten, niet alleen zij die in de afgelopen jaren hebben deelgenomen aan de cursus 'Relationship Marketing and Direct Marketing Management', maar ook de diverse stagiaires en afgestudeerden die ik heb mogen begeleiden. Zij zorgden veelal voor frisse, onbevangen benaderingen en belichtten soms de door mij onderbelichte aspecten. Van die afstudeerders wil ik hier in het bijzonder Gaby Odekerken-Schröder noemen. Samen met haar werd, in de vorm van een pilot-studie, de basis voor dit proefschrift gelegd.

De enorme last van het veldwerk werd aanzienlijk verlicht door de medewerking van R&M, Research and Marketing b.v.. R&M nam het complete veldwerk voor haar rekening. Mijn dank gaat daarbij met name uit naar drs. Piet Nelissen en drs. Wil Nelissen.

Mijn dank gaat ook uit naar de Gulpener Bierbrouwerij b.v., met name drs. Paul Rutten en dhr. Henk Meijers, alsmede naar Gall & Gall, met name dhr. Erik Visser. Beide organisaties stelden hun klantenbestanden ter beschikking teneinde hun klanten gericht te kunnen benaderen voor het onderzoek.

Tot slot hebben ook de leden van de beoordelingscommissie, te weten prof. dr. Gerard Pfann, prof. dr. Janny Hoekstra en dr. Charles Pahud de Mortanges, inhoudelijk bijgedragen door het manuscript nauwgezet te bestuderen en van commentaar te voorzien. In het bijzonder prof. dr. Janny Hoekstra, met wie ik reeds jaren op een bijzonder prettige manier mag samenwerken, ben ik zeer erkentelijk voor haar inbreng.

Met de personen die indirect bij (de inhoud van) het proefschrift betrokken zijn, heb ik in het algemeen het meest directe, intense en duurzame contact. Zij die zich mogelijk het minst realiseren een bijdrage te hebben geleverd aan dit proefschrift zijn de clubleden van Hei-Sci-Do sport. Zij hebben mij in staat gesteld de juiste balans te bewaren respectievelijk te herkrijgen tussen lichaam en geest. En op momenten dat die balans tijdelijk verstoord was, hebben zij (en ik) dat letterlijk aan den lijve moeten ondervinden. In het bijzonder wil ik hier mijn dank uitspreken voor sensei Karel Langen. Door zijn specifieke kijk op de maatschappij in het

algemeen en op de judosport in het bijzonder is hij niet alleen op, maar ook buiten 'de mat' als een bijzonder leermeester te kenschetsen. Onder zijn begeleiding heb ik ook op sportief vlak promotie mogen maken.

Jeugdvriend Will Somers vormt voor mij het overtuigende bewijs dat een sterke relatie niet per definitie gepaard hoeft te gaan met een hoge (bezoek)frequentie, maar wel met wederzijds vertrouwen.

Tot hen die het proces, dat tot dit proefschrift heeft geleid, intensief hebben meebeleefd behoren zonder enige twijfel mijn ouders en schoonouders: beide paren onderhouden inmiddels meer dan 40 jaren een huwelijksrelatie en fungeren daarmee uitstekend als referentiekader voor mijn studie. Zij stonden altijd voor me klaar en toonden begrip indien dat omgekeerd niet altijd het geval bleek te zijn. Voor hen heb ik enorm veel respect en waardering.

Mijn grootste dank en respect gaat echter uit naar Miriam. Miriam, voor mij staat vast dat jouw onverbidelijke steun en onbegrensde vertrouwen in een goede afloop ertoe hebben bijgedragen dat het proefschrift met het beoogde resultaat kan worden afgerond. Hoewel je hier als laatste genoemd wordt, verdien je mijn meeste waardering. Ik realiseer mij terdege dat ik dankzij jou dit proefschrift heb kunnen voltooien. Jij creëerde alle mogelijkheden voor mij om me te kunnen concentreren op deze studie, maar bleef zelf altijd in de schaduw staan. Daarvoor heb ik enorm veel bewondering en waardering. Eindelijk kun je nu de tastbare vrucht van je onuitputtelijke investeringen, opofferingen, inspanning en soms ook frustratie aanschouwen. De waarde van jouw steun die ik heb mogen ondervinden en jouw vertrouwen in een goede afloop gedurende het gehele proces is niet in woorden uit te drukken. Aan jou en aan mijn ouders draag ik dit proefschrift op.

Jos Schijns  
november 1998, Wijlre

# INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF .....	v
LIJST VAN TABELLEN .....	x
LIJST VAN FIGUREN .....	xii

## HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1.1 Aanleiding tot het onderzoek .....	1
1.1.1 Ontwikkelingen .....	1
1.1.2 Aandacht voor klantrelaties .....	4
1.2 Probleemstelling .....	5
1.3 Belang, afbakening en positionering van het onderzoek .....	6
1.4 Opbouw van het proefschrift .....	9
1.5 Conclusie .....	11

## HOOFDSTUK 2: RELATIEMARKETING

2.1 Inleiding .....	13
2.2 Transacties en transactiemarketing .....	13
2.3 Relaties en relatiemarketing .....	14
2.3.1 Relaties .....	14
2.3.2 Relatiemarketing .....	16
2.4 Relaties nader geanalyseerd .....	19
2.4.1 Inleiding .....	19
2.4.2 De prestatiedimensie en de persoonsdimensie .....	19
2.4.3 De gedragsdimensie en de belevingsdimensie .....	20
2.4.4 Relatietyperingen .....	22
2.5 Het relatie- en marketingstrategie continuüm .....	23
2.5.1 Inleiding .....	23
2.5.2 De op transacties gebaseerde relatie .....	25
2.5.3 De op binding gebaseerde relatie .....	25
2.5.4 Aard binding .....	26
2.6 Relatielevenscyclus .....	27
2.7 Conclusie .....	29

## HOOFDSTUK 3: RELATIEMARKETING: STRATEGISCHE EN INSTRUMENTELE INVULLING

3.1 Inleiding .....	31
3.2 Direct Marketing: inhoud en niveaus .....	32
3.3 Relatiemarketing en direct marketing .....	35
3.4 Relatiemarketingprogramma's .....	36
3.5 Klantenclubs .....	40
3.5.1 Definiëring .....	40
3.5.2 Redenen voor het oprichten van een klantenclub .....	40
3.6 Conclusie .....	41

<b>HOOFDSTUK 4: HET METEN VAN RELATIESTERKTE: DE BESTAANDE THEORIE</b>	
4.1	Inleiding . . . . . 43
4.2	Alternatieven voor het meten van relatiersterkte . . . . . 44
4.2.1	Inleiding . . . . . 44
4.2.2	Indicatoren . . . . . 44
4.2.3	Relationship commitment (RC) en de relationship commitment questionnaire (RCQ) . . . . . 47
4.3	Segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties . . . . . 50
4.4	Het verklaren van relatiersterkte: een model . . . . . 62
4.4.1	Selectieproces: de procedure . . . . . 62
4.4.2	Geselecteerde variabelen . . . . . 64
4.5	Conclusie . . . . . 70
<b>HOOFDSTUK 5: OPZET EN UITVOERING VAN HET ONDERZOEK</b>	
5.1	Inleiding . . . . . 73
5.2	Methode van onderzoek . . . . . 73
5.3	Steekproefaspecten . . . . . 74
5.4	Vragenlijst . . . . . 75
5.4.1	Inleiding . . . . . 75
5.4.2	Volgorde en typering van de vragen en lengte van de vragenlijst . . . . . 75
5.4.3	Inhoud van de vragenlijst . . . . . 77
5.5	Veldwerk . . . . . 84
5.6	Response gegevens . . . . . 85
5.7	Profielen van de respondenten . . . . . 88
5.8	Conclusie . . . . . 88
<b>HOOFDSTUK 6: ANALYSE VAN GEGEVENS</b>	
6.1	Inleiding . . . . . 91
6.2	Resultaten Gulpener studie . . . . . 91
6.2.1	Inleiding . . . . . 91
6.2.2	Loyaliteit . . . . . 92
6.2.3	Relatieperceptie . . . . . 93
6.2.4	Het RLM-model voor de Gulpener studie . . . . . 99
6.2.5	Het verklaren van relatiersterkte (RC) . . . . . 108
6.3	Resultaten Gall & Gall studie . . . . . 113
6.3.1	Inleiding . . . . . 113
6.3.2	Loyaliteit . . . . . 113
6.3.3	Relatieperceptie . . . . . 114
6.3.4	Het RLM-model voor de Gall & Gall studie . . . . . 119
6.3.5	Het verklaren van relatiersterkte (RC) . . . . . 125
6.4	Conclusie . . . . . 128



<b>HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES, IMPLICATIES EN SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK</b>	
7.1 Inleiding	133
7.2 Conclusies en implicaties ten aanzien van de onderzoeksvragen	133
7.2.1 Conclusie en implicaties betreffende het meten van relatiesterkte	133
7.2.2 Conclusie en implicaties betreffende het gebruik van de relationship commitment questionnaire (RCQ)	135
7.2.3 Conclusie en implicaties betreffende het beïnvloeden van relatiesterkte	139
7.3 Suggesties voor verder onderzoek	145
7.3.1 Suggesties ten aanzien van de RCQ	145
7.3.2 Suggesties ten aanzien van het RLM-model	147
7.3.3 Suggesties ten aanzien van het model ter verklaring van relatiesterkte	152
<b>BIJLAGE 1: VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN DE GULPENER STUDIE</b>	155
<b>BIJLAGE 2: VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN DE GALL &amp; GALL STUDIE</b>	169
<b>BIJLAGE 3: ANTWOORDEN OPEN VRAGEN GALL &amp; GALL STUDIE</b>	185
<b>BIJLAGE 4: DE RELATIE AUDIT VAN WILSON (1990)</b>	187
<b>BIJLAGE 5: DE ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE (OCQ)</b>	189
<b>BIJLAGE 6: VERGELIJKING RESPONDENTEN IN HET KADER VAN SELECTION BIAS ALS GEVOLG VAN ITEM NON-RESPONSE</b>	191
<b>GERAADPLEEGDE LITERATUUR</b>	193
<b>SUMMARY</b>	207
<b>CURRICULUM VITAE</b>	211

## LIJST VAN TABELLEN

2.1	Overzicht van auteurs die zowel een prestatiedimensie als een persoonsdimensie binnen een relatie onderkennen	20
2.2	Overzicht van auteurs die zowel een gedragsdimensie als een belevingsdimensie binnen een relatie onderkennen	22
2.3	Typen relaties naar aanleiding van het onderscheid in prestatie- en persoonsdimensie	22
2.4	Typen relaties naar aanleiding van het onderscheid in gedrag en beleving	23
2.5	Vergelijking tussen de kenmerken van transactie- respectievelijk relatiemarketing	30
3.1	Indelingen, karakteristieken en voorbeelden van relatiemarketingprogramma's	39
5.1	Vragen die transactie-informatie verschaffen	78
5.2	Vragen die contact-informatie verschaffen	80
5.3	Vragen die de beleving van de relatie meten	82
5.4	Items van de Relationship Commitment Questionnaire	83
5.5	Vragen die profielgegevens van de respondenten verschaffen	83
5.6	Overzicht steekproefgegevens Gulpener studie en Gall & Gall studie	86
6.1	Transactie-informatie: feitelijk koopgedrag	93
6.2	De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ)	94
6.3	Relationship Commitment (RC)	95
6.4	Principale Componenten Analyse op de negen items van de RCQ	96
6.5	Overzicht Cronbach alpha waarden voor de variabelen: gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en alternatief commitment	97
6.6	Beleving van de relatie: samengestelde variabelen	98
6.7	Pearson correlaties ( $r$ ) tussen RC enerzijds en het alternatieve commitment construct, overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds	99
6.8	Verdeling van leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde over de vier cellen van het RLM-model	101
6.9	Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor leden	102
6.10	Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor leden	102
6.11	Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor ex-leden	103
6.12	Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor ex-leden	104
6.13	Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor potentiële leden	105
6.14	Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor potentiële leden	106
6.15	Pearson correlatie-coëfficiënten voor attractiviteit, overstapkosten en vertrouwen	109
6.16	Transactie-informatie: feitelijk koopgedrag	113
6.17	De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ)	114
6.18	Relationship Commitment (RC)	115
6.19	Principale Componenten Analyse op de RCQ	116
6.20	Overzicht Cronbach alpha waarden voor de variabelen: gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en tevredenheid	118
6.21	Beleving van de relatie: samengestelde variabelen	118
6.22	Pearson correlaties ( $r$ ) tussen RC enerzijds en overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds	118
6.23	Verdeling van leden en ex-leden van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma over de vier cellen van het RLM-model	120
6.24	Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor leden	121

6.25	Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor leden . . . . .	122
6.26	Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor ex-leden . . . . .	123
6.27	Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor ex-leden . . . . .	123
6.28	Pearson correlatie-coëfficiënten voor attractiviteit, overstapkosten en vertrouwen . . .	126
BI	Open vraag 2: Waarom geen houder meer? . . . . .	185
BII	Open vraag 4: Waarom houder geworden? . . . . .	185

## LIJST VAN FIGUREN

1.1	Ontwikkelingen aan vraag- en aanbodzijde, die van invloed zijn op de marketing- en communicatiestrategie van een onderneming	3
1.2	Schematische weergave van de opbouw van dit proefschrift	11
2.1	Tien relatievormen	17
2.2	A. Het relatiecontinuüm B. Het marketing strategie continuüm	24
2.3	De loyaliteitsladder	28
3.1	Het verband tussen relatiemarketing, direct marketing en klantenclub	36
3.2	De klantenclub als instrument ten behoeve van een direct marketing strategie, passend binnen het relatiemarketingconcept	42
4.1	De relatieportfolio volgens Wilson (1990)	51
4.2	De Relationship Type Matrix van Krapfel et al. (1991)	53
4.3	De Klant-Relatie Matrix volgens Hoekstra (1998)	54
4.4	De 'relationship strength matrix' van Strandvik en Liljander (1994b)	56
4.5	De 'Relative Attitude-Behavior Relationship' van Dick en Basu (1994)	57
4.6	De Relatieperceptie en Loyaliteit Matrix	59
4.7	Relatiesterkte als afhankelijke van tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten en attractiviteit	69
6.1	Het RLM-model voor leden van het Gulpener Biergilde	101
6.2	Het RLM-model voor ex-leden van het Gulpener Biergilde	103
6.3	Het RLM-model voor potentiële leden van het Gulpener Biergilde	105
6.4	Samenvatting resultaten betreffende het RLM-model voor de Gulpener studie	107
6.5	Het RLM-model voor houders van de Gall & Gall wijnkaart	121
6.6	Het RLM-model voor ex-houders van de Gall & Gall wijnkaart	122
6.7	Samenvatting resultaten betreffende het RLM-model voor de Gall & Gall studie	124
7.1	Management implicaties voortvloeiend uit het RLM-model	142
7.2	Positionering van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma (voordeelprogramma) en van het Gulpener Biergilde (clubprogramma) ten opzichte van een geïntegreerd relatiemarketingprogramma op basis van emotionele en rationele clubvoordelen	144
7.3	Het RLM-model aangevuld met de dimensie 'aard van de relatie' waarin een nader onderscheid gemaakt wordt in affectief en calculatief commitment	148
7.4	Een algemeen en uitgebreid onderzoeksmodel van de totstandkoming van een relatie	154

## HOOFDSTUK 1: INLEIDING

*"Marketing's 'Dating Game' has evolved into a continuing 'Love Connection'"*

Schlossberg (1989)

### 1.1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

#### 1.1.1 ONTWIKKELINGEN

Binnen marketing heeft lang het transactiedenken centraal gestaan, waarbij de winst op de transactie de drijfveer vormt van het zaken doen (Storm, 1991; Webster, 1992). Het realiseren van die winst wordt echter steeds moeilijker. Als gevolg daarvan verandert de aard van de relaties tussen bedrijf en afnemers: er vindt een verschuiving plaats van de aandacht voor transacties, het werven van klanten en het denken in marktaandeelen, naar de aandacht voor het opbouwen en onderhouden van relaties, het behouden van klanten en het denken in termen van 'customer share'<sup>1</sup>. Deze verschuiving is aan te treffen in zowel de praktijk, als in de aandachtsvelden binnen de academische wereld (Hansen en Jeschke, 1992; Cannon en Sheth, 1994; Palmer, 1994a). Dit heeft ertoe geleid dat wij ons in dit proefschrift zullen bezig houden met de vraag op welke wijze deze relaties tussen klant en organisatie gemeten en 'gemanaged' kunnen worden door de aanbieder.

Voor de verschuiving van de aandacht voor transacties naar de aandacht voor relaties is een aantal redenen aan te geven. Ten eerste stellen technologische ontwikkelingen organisaties in staat op een efficiënte wijze een grote variëteit in goederen en diensten te ontwerpen, te produceren en te promoten. Ontwikkelingen op het gebied van **produkt- en productietechnologie** hebben tot een enorme toename in het aantal en de variëteit van goederen en diensten geleid. Dit biedt consumenten meer keuzemogelijkheden (McKenna, 1991; Barlow, 1992). Technologieën en hun toepassingen worden echter ook sneller gekopieerd, waardoor het onderscheid tussen concurrerende producten geringer wordt (Hoekstra, 1994a). Uitgebreidere keuzemogelijkheden en minder onderscheid tussen producten dragen ertoe bij dat consumenten gemakkelijk van aanbieder wisselen, waardoor de loyaliteit wordt aangetast (Rosenberg en Czepiel, 1984). De noodzaak om trouw te zijn dan wel te blijven is dan immers niet zo erg groot, tenzij de aanbieder in staat is directe, structurele relaties op te bouwen met de afnemers (Hoekstra, 1994a). Ontwikkelingen op het gebied van de **informatietechnologie** bieden marketeers meer en betere mogelijkheden boodschappen te verzenden naar, en contact te onderhouden met, de individuele consument (Molenaar, 1993; Craig-Lees en Caldwell, 1994). Gebruik makend van bestaande en nieuwe media leiden ontwikkelingen op het terrein van informatietechnologie tot meer interactie tussen aanbieders en afnemers (Hoekstra, 1994a; 1998). Consumenten worden daardoor blootgesteld aan een explosief toenemende hoeveelheid te verwerken gegevens. Daarmee wordt kiezen voor de consument ook moeilijker (Holzhauer

<sup>1</sup> Berry, 1983; Berry en Gresham, 1986; Kotler, 1988; Grönroos, 1989; Copulsky en Wolf, 1990; Anderson en Narus; 1991b; Blattberg en Deighton, 1991; Christopher et al., 1991; MSI, 1991; Storm, 1991; Barlow, 1992; Webster, 1992; Molenaar, 1994; Parvatiyar en Sheth, 1994.

en Zeitsen, 1993c). “De consument zal in toenemende mate bewust een keuze moeten maken welke informatie hij wel en welke hij niet wil gebruiken” (Bunt et al., 1987, p. 28). Uit de geschetste technologische ontwikkelingen kan worden afgeleid dat veranderingen die op ons afkomen of die al gaande zijn, soms haaks op elkaar staan en zich bij sommige groepen in onze samenleving wel en bij andere juist niet voordoen (Lakatos en Van Kralingen, 1985).

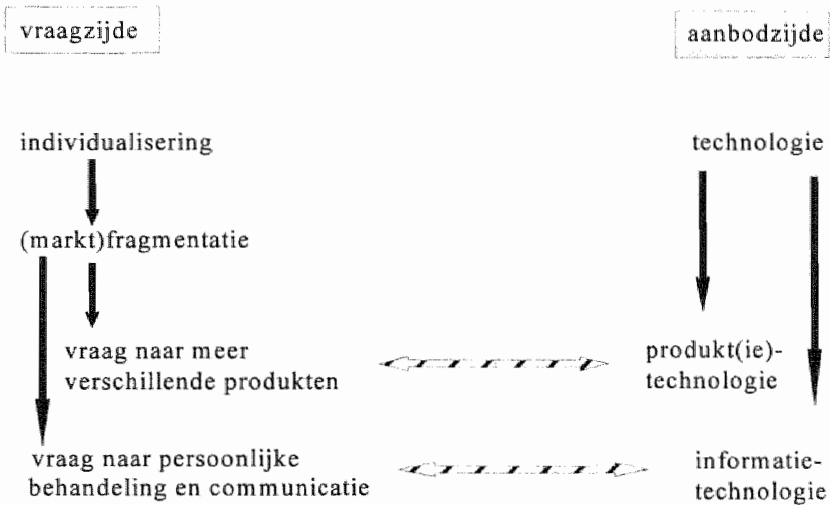
Ten tweede zal, met name als gevolg van de verdergaande **individualisering** van de vraag, de samenleving uiteenvallen in allerlei groepen en subgroepen die bepaalde dingen wel met elkaar gemeen hebben, maar in andere opzichten weer sterk van elkaar verschillen. “Steeds duidelijker wordt dat massamarkten en homogeen gedrag zich minder vaak zullen manifesteren” (Lakatos en Van Kralingen, 1985, p. 45). “De consumenten gaan zich steeds minder als een uniforme groep en steeds meer als een groep individualisten gedragen” (Molenaar, 1993, p. 100). Daardoor wordt het ook steeds moeilijker om markten, aan de hand van traditionele criteria, op te delen naar relevante segmenten (Bunt et al., 1987; Bunt en Tettero, 1987; Hoekstra, 1994a). In plaats van segmentering van de markt is er in toenemende mate sprake van **marktfragmentatie** (Bunt et al., 1987; Shani en Chalasani, 1992; Holzhauser en Zeitsen, 1993d). Als gevolg daarvan leveren de traditionele (massa)benaderingen en universele reclameboodschappen in universele media steeds meer verspilling op en wordt het gewenste rendement niet (meer) gehaald. Marketeers hebben dan ook behoefte aan nieuwe benaderingen, aan meer efficiënte en meer effectieve manieren van communiceren (Lakatos en Van Kralingen, 1985; McKenna, 1991; Barlow, 1992; Naumann en Shannon, 1992; Shani en Chalasani, 1992; Webster, 1992). Het behouden van klanten om redenen van effectiviteit en efficiency verdient dan ook meer aandacht (Rosenberg en Czepiel, 1984; Ferguson en Brown, 1991). De kosten van het verliezen van een klant en het werven van een nieuwe zijn relatief hoog (Craig-Lees en Caldwell, 1994; Berry, 1995). Marketinginspanningen gericht op bestaande klanten blijken een hoger rendement op te leveren dan de pogingen om nieuwe klanten te werven. Op basis van onderzoek is aangetoond dat het werven van een klant vijf keer zo duur is dan het behouden van een klant (Bunk, 1992; Naumann en Shannon, 1992; Alberts en Buitendijk, 1995a). Reichheld en Sasser (1990) en Reichheld (1996) tonen bovendien aan dat de winst sterk toeneemt indien een bedrijf er in slaagt het uitreden van klanten te beperken en dus de huidige klanten langer te behouden.

Als derde reden kan aangegeven worden dat de klant om een meer **persoonlijke benadering en behandeling** vraagt (Barlow, 1992; Molenaar, 1994). Dit is mede een gevolg van de eerder genoemde individualiseringstendens en marktfragmentatie. Ook ná de aankoop is het noodzaak goed voor de klant te (blijven) zorgen teneinde ontevredenheid bij die klant te reduceren (Rosenberg en Czepiel, 1984). Het komt er steeds meer op neer dat het marketingproces feitelijk pas begint “After the sale is over...” (Levitt, 1983a).

Tot slot kan nog een aantal ontwikkelingen genoemd worden dat ertoe heeft bijgedragen dat de concurrentie in bepaalde sectoren van het bedrijfsleven intensiever is geworden en dat de noodzaak tot het beschermen van het eigen klantenbestand verder onderstreept (Barlow, 1992; Berry, 1995; Sheth en Parvatiyar, 1995). Daarbij valt te denken aan ontwikkelingen als: de verdergaande internationalisering, het verzadigen van markten, perioden van economische teruggang en veranderingen in het consumptiepatroon en bestedingsgedrag van consumenten.

Samenvattend geeft figuur 1.1 enkele van de voornaamste ontwikkelingen weer die van invloed zijn op de marketing- en communicatiestrategie van een onderneming. Ondernemingen aan de aanbodzijde van de markt zien zich geplaagd voor de uitdaging om aan de wensen en behoeften aan de vraagzijde te voldoen. Nieuwe produkt(ie)technologieën stellen de fabrikanten in staat

beter tegemoet te komen aan de vraag naar meer verschillende produkten. Anderzijds stelt deze technologie de fabrikant in staat zijn produkten verder te differentiëren en daarmee de vraag naar meer verschillende produkten verder te stimuleren. Informatietechnologie maakt het aanbieders mogelijk beter aan de vraag naar persoonlijke behandeling en communicatie tegemoet te komen.



**Figuur 1.1** Ontwikkelingen aan vraag- en aanbodzijde, die van invloed zijn op de marketing- en communicatiestrategie van een onderneming

Ondernemingen zullen, onder andere op basis van marktonderzoek en door middel van hun marketing- en communicatiestrategie, op deze ontwikkelingen moeten inspelen en 'superior customer value' aan de afnemers dienen te leveren, teneinde de concurrentiepositie van de organisatie te verdedigen (Treacy en Wiersema, 1993; Blijenberg et al., 1996).

Treacy en Wiersema (1993) hebben een theorie ontwikkeld die aansluit bij de huidige ontwikkelingen binnen marketing. Daarbij ligt het accent minder op een vergelijking met de concurrentie (Porter, 1980; 1985), maar meer op de waarde die de klant ontleent aan de aanschaf of het gebruik van het produkt. Treacy en Wiersema stellen dat succesvolle ondernemingen zich onderscheiden door op minstens één van de volgende drie gebieden uit te blinken (zie ook Hoekstra, 1998):

- 'operational excellence': het leveren van betrouwbare goederen en/of diensten tegen concurrerende prijzen, geleverd met zo weinig mogelijk ongemak, onder meer te realiseren door het minimaliseren van overheadkosten en het optimaliseren van bedrijfsprocessen;
- 'customer intimacy': het voortdurend aanpassen van goederen en/of diensten aan de wensen van de klant op basis van gedetailleerde kennis van het individu, waardoor wordt voorzien in heterogene behoeften. Dit impliceert onder meer het investeren in customer loyalty en

directe communicatie. Daarbij krijgt de CLTV<sup>2</sup> de voorkeur boven de waarde van een afzonderlijke transactie;

- 'product leadership': voortdurende innovatie op basis van marktonderzoek ofwel geaggregeerde gegevens van de doelgroep, gebruikmakend van creativiteit en het snel commercialiseren van nieuwe ideeën bij grote groepen afnemers, onder meer via flexibele productie en het verkorten van produktietijden.

In 'customer intimacy' staat het aangaan van directe relaties met afnemers centraal. In het bijzonder op deze vorm van klantgerichtheid ten behoeve van het creëren van waarde voor de klant, wordt in dit proefschrift nader ingegaan, gelet op de eerder genoemde verschuiving van de aandacht voor transacties naar de aandacht voor relaties met afnemers. Vandaar dat wij ons in dit proefschrift richten op (de) consequenties van de eerdergenoemde omgevingsontwikkelingen op de marketing- en communicatiestrategie(ën).

In de volgende paragraaf zal dieper ingegaan worden op de verschuiving binnen marketing van de aandacht voor transacties naar de aandacht voor relaties met afnemers.

### 1.1.2 AANDACHT VOOR KLANTRELATIES

Demassificatie van onze samenleving in steeds meer groepen en subgroepen vraagt om een gediversificeerd beleid "waarbij meer en verschillende produkten worden aangeboden en innovatie en renovatie een belangrijke plaats zullen innemen. Daarnaast betekent demassificatie ook dat de marketingman ... zich ook weer moet gaan afvragen wat hij voor de *consument* kan betekenen" (Lakatos en Van Kralingen, 1985, p. 47). Meer en verschillende produkten leiden echter, zoals reeds eerder geconcludeerd werd, tot een keuzeprobleem bij de consument. "Het gevolg is dat consumenten een minder uitgesproken voorkeur krijgen voor een bepaalde produktvariëteit. Deze situatie wordt nog bemoeilijkt doordat produktlevenscycli steeds korter worden" (Peelen, 1990b, p. 9). Produktintroductions volgen elkaar sneller op, de terugverdienperiode wordt korter en aanbieders moeten zich in kortere tijd verzekerd weten van een voldoende winstgevend deel van de markt (Hoekstra, 1994a; 1998). Het gevaar bestaat dan dat bedrijven geconfronteerd worden met een afname in klantenloyaliteit (McKenna, 1991; Ruckert, 1992). Dit hebben zij deels zelf geïntroduceerd door de toegenomen differentiatie in hun aanbod. Door meer keuzen zetten zij de klant zelf min of meer aan tot 'switchen'. Daardoor kan de aanbieder zich steeds minder verlaten op de eens zo trouwe klanten (Kreutzer, 1990). En dat terwijl het steeds korter worden van produktlevenscycli mede tot gevolg heeft dat de gedane investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) steeds sneller moeten worden terugverdiend. Om de strijd aan te binden met die bedreiging wordt - veelal via (her)positionering of via kortstondige sales promotion activiteiten als prijskortingen, premiums, monsters en refund acties - getracht die loyaliteit te herstellen. Ironisch genoeg heeft dit soort pogingen de loyaliteit van de consument te herstellen er juist toe bijgedragen dat consumenten aangemoedigd worden minder conservatief en meer avontuurlijk te zijn in hun koopgedrag. Door deze pogingen wordt de loyaliteit dus alleen maar verder ondermijnd (Otsmaa en Greenberg, 1989; Shani en Chalasani, 1992; Van Waterschoot en Van den Bulte, 1992; Hooper, 1997; Schriver, 1997).

---

<sup>2</sup> De CLTV ('customer's lifetime value to the company') kan op meerdere manieren worden gedefinieerd. Peppers en Rogers (1993) omschrijven het als de netto contante waarde van alle toekomstige winsten die een klant mogelijk gaat opleveren.



Hoe creëert en behoudt men dan wél klantenloyaliteit, vraagt McKenna (1991) zich dan ook terecht af. Zelf beweert hij dat de echte oplossing niet in meer, maar in betere marketing gevonden kan worden. En dat betekent volgens hem dat marketing naar mogelijkheden moet zoeken de klant in de organisatie te integreren, door een relatie tussen de organisatie en de klant tot stand te brengen en deze relatie te continueren (McKenna, 1991). McKenna beoogt hiermee aan te geven dat het hebben van een sterk merk op zich onvoldoende waarborg biedt voor omzet en continuïteit. Het opbouwen en onderhouden van een relatie tussen aanbieder en afnemer draagt bij aan een grotere merktrouw en kan als een mogelijkheid worden gezien om klanten tot herhalingsaankopen te bewegen (Peelen, 1990b).

Naast gevolgen voor de marketingstrategie in het algemeen hebben de in §1.1.1 genoemde omgevingsontwikkelingen in het bijzonder gevolgen voor de efficiëncy en effectiviteit van de marketingcommunicatiestrategie.

“Demassificatie van de samenleving zal eveneens gevolgen hebben voor de manier waarop reclamemakers met consumenten zullen gaan communiceren. ... Universele reclameboodschappen in universele media zullen steeds meer verspilling opleveren. De **efficiency** van massacommunicatie neemt (althans voor een deel) af” (Lakatos en Van Kralingen, 1985, p. 52).

Daarnaast hebben marktfragmentatie en de in aantal toegenomen soorten produkten en mediamogelijkheden bijgedragen aan een afname in **effectiviteit** van reclame: eenrichtingscommunicatie en de traditionele massamediale beïnvloeding verliezen hun effect (Naumann en Shannon, 1992; Alberts en Buitendijk, 1995a). “Groepjes kopers zullen met specifiek op hen gerichte boodschappen via speciaal op hen gerichte media bereikt moeten worden” (Gischler, 1988a, p. A1000-5). Bedrijven kunnen het zich niet langer veroorloven om met hagel te blijven schieten (Molenaar, 1993). Ook Webster (1992, p. 15) stelt dat “Impersonal, mass communications, especially media advertising, are becoming less effective, whereas personal, targeted, special purpose communications have become more important”. Communicatie zal dus meer en meer direct dienen plaats te vinden (Hönig, 1990; McKenna, 1991). Dit suggereert dat bedrijven andere mechanismen gaan gebruiken om met hun afnemers te communiceren. Deze mechanismen zullen de mogelijkheid moeten bieden tot het onderhouden van meer individuele contacten (Bunt et al., 1987) en dienen een continue interactie tussen marketeers en afnemers met een constante uitwisseling van informatie mogelijk te maken (Alberts en Buitendijk, 1995a). Direct mail, nieuwsbrieven en elektronische media zijn slechts enkele voorbeelden van nieuwe technieken en mogelijkheden om toch efficiënt en effectief te opereren om de voorsprong op de concurrentie te behouden c.q. te bewerkstelligen (Gischler, 1988a).

De ontwikkelingen zoals die tot nog toe geschetst zijn en de gevolgen daarvan voor de marketing(communicatie)strategie uiten zich in een verschuiving van de aandacht van transacties in de richting van relaties (Schijns, 1994; 1996a) en vormden de aanleiding tot de in de volgende paragraaf geformuleerde probleemstelling.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

---

Naar aanleiding van de in §1.1 geschetste ontwikkelingen is het dus zinvol de overdaad aan (reclame)boodschappen in de massamedia te ontwijken en te kiezen voor rechtstreekse

interactieve communicatie (Hoekstra en Raaijmakers, 1992; Molenaar, 1993). Interactieve communicatie is een belangrijk basiselement voor het opzetten van een werkzame en duurzame marketingrelatie. Veel organisaties zijn zich er inmiddels van bewust geworden dat het in hun marketing(communicatie)strategie meer en meer gaat om het opbouwen, onderhouden en versterken van relaties met (individuele) afnemers en dat hun strategie daar op gebaseerd moet zijn. Vervolgens concretiseren zij dit in diverse activiteiten, zoals het oprichten van een klantenclub, teneinde de relatie met hun afnemers te versterken of anders gezegd de mate van binding met hen te vergroten. Dergelijke activiteiten hebben in veel gevallen, in financieel opzicht, tot betere resultaten geleid. Onduidelijk is echter wat het effect van op relaties gerichte marketingstrategieën en -activiteiten is op een ander vaak genoemd doel van dergelijke strategieën en activiteiten, namelijk het versterken van de relatie: het vergroten van de mate van binding tussen aanbieder en afnemer. Dit komt met name omdat een duidelijk meetinstrument voor relatiesterkte nog ontbreekt (Peter, 1998). Vragen als: 'Ervaart de afnemer een sterke relatie?' of 'Ondervindt hij een grote mate van binding?' kunnen derhalve (nog) niet afdoende beantwoord worden. Met andere woorden: de strategische onderbouwing voor en evaluatie van bepaalde marketingbeslissingen gericht op het versterken van relaties ontbreekt nog.

De centrale vraag, waarop door middel van dit onderzoek getracht wordt een antwoord te vinden, luidt derhalve:

*Hoe kan de sterkte van relaties (mate van binding) tussen consumenten en organisaties worden gemeten?*

Om de noodzakelijke informatie te verkrijgen om bovenstaande centrale probleemstelling te kunnen beantwoorden, is een aantal onderzoeksvragen opgesteld:

1. welke gegevens geven een indicatie van de sterkte van een relatie tussen (eind)afnemer en aanbieder en welke daarvan kunnen worden gebruikt in operationele zin voor de samenstelling van een instrument voor het meten van de relatiesterkte? (§4.2);
2. (hoe) kan het meetinstrument voor de relatiesterkte gebruikt worden voor het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties? (§4.3 en hoofdstuk 6); en,
3. welke factoren spelen een rol bij het verklaren van relatiesterkte? (§4.4 en hoofdstuk 6)

Het belang van het verkrijgen van een antwoord op de centrale probleemstelling zal in de volgende paragraaf aangeduid worden.

### **1.3 BELANG, AFBAKENING EN POSITIONERING VAN HET ONDERZOEK \_\_\_\_\_**

De klassieke marketingtheorie en -praktijk concentreren zich voornamelijk op het werven van nieuwe klanten, meer dan op het behouden van bestaande klanten (Kotler, 1994). Onder de geschetste nieuwe omstandigheden schiet deze zogenaamde klassieke marketing in het algemeen tekort om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. Economen hanteren veelal een marktform van volledige mededinging. Het succes voor een marketeer daarentegen ligt juist in het ontsnappen aan die volledige mededinging (Houston en Gassenheimer, 1987).

Relaties hebben de potentie een duurzaam concurrentievoordeel te creëren, indien de relaties bijdragen aan produktdifferentiatie en uittredingsbarrières creëren (Day en Wensley, 1983; Dwyer et al., 1987; Poiesz en Van Raaij, 1993). “Despite this potential, sellers commonly fail to see the *necessity* of managing their relationships with customers” (Dwyer et al., 1987, p. 14; zie ook Goldberg, 1988). Relatiemarketing tracht marketeers meer bewust te laten worden van het belang van het managen van hun relaties met afnemers.

Veel van het empirische en theoretische onderzoek dat verricht wordt, richt zich echter met name op relaties tussen organisaties<sup>3</sup> en op relaties in de dienstverlening<sup>4</sup>. Tot nog toe is weinig aandacht besteed aan relaties in de context van consumentengoederen voor individuele consumenten (Shani en Chalasani, 1992; Diller, 1994; Sirgy en Lee, 1994; Peterson, 1995). Dit ondanks het feit dat “as far as the marketing of consumer goods from the manufacturer to the ultimate consumers is concerned, there is a growing debate whether one can continue to apply marketing in the traditional mass marketing way” (Grönroos, 1994b, p. 354). Het enthousiasme voor toepassing van relatiemarketing is in consumentenmarkten minder dan in de andere genoemde markten omdat het realiseren van relaties tussen aanbieder en consument wordt bemoeilijkt doordat (Peelen, 1990a):

- het bedrag dat een consument per transactie besteedt in verband met de aanschaf en het gebruik of verbruik van huishoudelijke goederen en diensten veelal geen financiële ruimte toelaat om de ontwikkeling van een duurzame, directe en interactieve relatie te bekostigen;
- het onderhouden van een relatie met een relatief groot aantal consumenten een grote werkbelasting met zich mee brengt; en,
- de kosten van het vergaren van gegevens betreffende een relatief groot aantal consumenten en het vastleggen en bijhouden daarvan in een databestand vooralsnog vrij hoog zijn en een redelijk hoge marge op produkten vereisen (Blijenberg et al., 1996). Deze kosten zijn met name voor de ‘fast moving consumer goods’ relatief hoog omdat adressenregistratie veelal (nog) geen onderdeel uitmaakt van het normale bedrijfsproces.

Nu het belang van relaties ook in consumentenmarkten en met name voor consumentengoederen sterker onderkend wordt, richt de aandacht zich, zowel in theorie als in praktijk, meer op de vraag hoe deze relaties opgebouwd, onderhouden en versterkt kunnen worden (Webster, 1992; Sheth en Parvatiyar, 1995; Peter, 1998). Het onderzoek dat daartoe verricht is, is echter voornamelijk praktijkgeoriënteerd en mist een wetenschappelijk-theoretische fundering van de verkregen resultaten (Bruhn en Bunge, 1994). Door relatiesterkte te definiëren en te meten met een specifiek daarvoor ontwikkeld instrument, en te onderzoeken hoe deze sterkte verklaard kan worden, trachten wij middels ons onderzoek een wetenschappelijk fundament te ontwikkelen. Daartoe zal het empirisch deel van het onderzoek betrekking hebben op niet-duurzame verbruiksgoederen op de consumentenmarkt, de zogenaamde ‘fast moving consumer goods’ (fmcg). Hoewel deze studie zich dus in hoofdzaak richt op de betrekkingen tussen particulieren (consumenten) en aanbieders van niet-duurzame

---

<sup>3</sup> Håkansson, 1982; Levitt, 1983a; Campbell, 1985; Jackson, 1985; Turnbull en Valla, 1986; Dwyer et al., 1987; Frazier et al., 1988; Kaufmann en Stern, 1988; Anderson en Narus, 1990; Heide en John, 1992; Anderson en Weitz, 1992.

<sup>4</sup> Berry, 1983; Berry en Gresham, 1986; Crosby en Stephens, 1987; Gummesson, 1987b; Crosby et al., 1990; Grönroos, 1990a; Venetis, 1997; de Ruyter et al., 1997.

consumentengoederen, steunt zij sterk op literatuur op het gebied van zowel dienstenmarketing als industriële marketing. Dit geldt in het bijzonder voor de engelstalige literatuur; in duitstalige literatuur wordt namelijk wel relatief veel aandacht besteed aan relatiemarketing in consumentenmarkten. Een aantal van onze hypothesen zal dan ook voortkomen uit ervaringen en bevindingen op het vakgebied van zowel dienstverlening als industriële markten. We maken daarbij duidelijk dat die ervaringen en bevindingen ook opgaan voor consumentenmarkten.

Relatiesterkte moet binnen een bepaalde context worden gemeten. Dat het empirisch deel van het onderzoek betrekking zal hebben op niet-duurzame verbruiksgoederen op de consumentenmarkt is daartoe nog te ruim geformuleerd. Het empirische gedeelte van het onderzoek wordt dan ook verder afgebakend door te kiezen voor de 'klantenclub' als marketinginstrument. Zo'n club wordt algemeen gezien als een middel om klanten te binden en de loyaliteit te verhogen. Ondernemers investeren veelvuldig in dit soort klantenbindingssystemen (Gruen en Ferguson, 1994). Echter, de strategische onderbouwing voor dit soort investeringsbeslissingen ontbreekt veelal. Door relatiesterkte te meten, de sterkte van de relatie voor verschillende klantengroepen met elkaar te vergelijken en te onderzoeken hoe deze sterkte verklaard kan worden, levert ons onderzoek een bijdrage aan de strategische onderbouwing van op relatieversterking gerichte marketingstrategieën en marketingactiviteiten in het algemeen en van klantenbindingssystemen in het bijzonder.

Vaak wordt bij het meten van de relatiesterkte gebruik gemaakt van gegevens betreffende het koopgedrag of de koopintentie. Binnen het vakgebied marketing wordt er veelal vanuit gegaan dat een klant die een sterke relatie percipieert, gelijk is aan een goede klant (o.a.: Peelen et al., 1989; Berry en Parasuraman, 1991; Liljander en Strandvik, 1994; Dowling en Uncles, 1997). Met behulp van ons speciaal ontwikkelde instrument zijn we in staat om deze assumptie kritisch te evalueren.

Resumerend levert ons onderzoek de volgende bijdragen:

- willen de effecten van relatieversterkende maatregelen geëvalueerd worden, dan is het noodzakelijk te beschikken over een instrument dat de sterkte van de relatie op een valide en betrouwbare manier meet. Het aantal onderzoeken, gericht op het meten van relatiesterkte, is echter gering en de wetenschappelijke theorievorming op dit terrein beperkt. Derhalve is het ontwikkelen van een meetinstrument op zich nodig en zinvol;
- een tweede bijdrage bestaat daaruit dat relatiesterkte gebruikt zal worden als segmentatiecriterium. Eerder werd opgemerkt dat als gevolg van individualisering en marktfragmentatie het steeds moeilijker wordt om markten, aan de hand van traditionele criteria, in te delen naar relevante segmenten. Relatiesterkte, zoals door ons gemeten, is een niet-traditioneel criterium dat, in combinatie met traditionele criteria zoals koopgedraggegevens, tot nieuwe inzichten en verbeterde managementimplicaties kan leiden; en,
- als relatiesterkte gemeten kan worden is het van belang te weten hoe relatiesterkte beïnvloed kan worden teneinde daar de marketingstrategie en -activiteiten op af te stemmen. Derhalve wordt relatiesterkte tevens in een model opgenomen als te verklaren variabele. Als derde bijdrage geldt dat een beter inzicht geboden wordt in factoren die invloed kunnen uitoefenen op relatiesterkte.

Teneinde tot het beoogde meetinstrument te komen is een theoretisch en empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd. Van het theoretische gedeelte wordt in de hoofdstukken 2, 3 en 4 verslag gedaan, van het empirische gedeelte in de hoofdstukken 5 en 6. Zie figuur 1.2 voor een overzicht van de indeling van dit proefschrift.

De methodologische aspecten van het empirisch onderzoek komen in hoofdstuk 5 nader aan de orde, maar kunnen als volgt beknopt worden weergegeven. Het empirisch onderzoek omvat twee dwarsdoorsnede studies. Daarbij zijn primaire data verzameld door telefonisch zowel leden als niet-leden van twee klantenclubs te benaderen. Deze twee klantenclubs zijn door twee aanbieders van 'fast moving consumer goods' (fmcg) in het leven geroepen: het Gulpener Biergilde is door de Gulpener Bierbrouwerij B.V. geïntroduceerd, terwijl Gall & Gall een wijngaarthoudersprogramma introduceerde. De door deze organisaties ten behoeve van het onderzoek beschikbaar gestelde bestanden met NAW-gegevens<sup>5</sup> van leden en niet-leden fungeren als populatiekaders. In beide studies is gewerkt met steekproeven van netto 250 respondenten per bestand van leden en niet-leden. Op basis van de verzamelde kwantitatieve gegevens is een aantal hypothesen getoetst. In deze 'multiple study, multiple sample' aanpak kunnen individuele en groepen consumenten getraceerd worden die verschillen in de sterkte van de relatie met hun aanbieder. Daarmee bestaat de mogelijkheid het voor het meten van relatiesterkte gebruikte instrument te valideren.

#### 1.4 OPBOUW VAN HET PROEFSCHRIFT

---

In de hoofdstukken 2, 3 en 4 zal een theoretisch raamwerk geschetst worden op basis van een uitgebreide literatuurstudie. Daarin zal aandacht besteed worden aan achtereenvolgens: de concepten van transactiemarketing en relatiemarketing (hoofdstuk 2), direct marketing als marketingstrategie en de klantenclub als marketing instrument (hoofdstuk 3).

Transactiemarketing, ook wel traditionele marketing of klassieke marketing genoemd, omvat de marketing zoals gedefinieerd door de American Marketing Association: "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives" (*Marketing News*, 1985). In transactiemarketing staan de marketing-mix instrumenten centraal ten behoeve van het bewerkstelligen van *transacties met doelgroepenelementen*. Relatiemarketing daarentegen richt zich op het identificeren, opbouwen en onderhouden (en eventueel afbouwen) van *relaties met individuen*. De marketing-mix instrumenten zijn daarbij ondersteunend en minder dominant.

Direct Marketing wordt in hoofdstuk 3 gedefinieerd als "een vorm van marketing die binnen één of meer produkt/marktcombinaties is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. De marketingactiviteiten zijn gebaseerd op kennis van de individuele (potentiële) klanten. De marketinginstrumenten hebben een eigen specifieke invulling. Het meest kenmerkend is het hanteren van directe communicatie en/of directe levering" (Hoekstra en Schijns, 1997). Relatiemarketing en direct marketing hebben weliswaar, gegeven het streven naar individuele relaties, een vergelijkbare strekking, maar relatiemarketing besteedt nauwelijks aandacht aan de marketing-mix, in tegenstelling tot direct

---

<sup>5</sup> Naam, Adres en Woonplaats gegevens

marketing (Hoekstra, 1998). Relatiemarketing geeft dan meer het concept, de idee weer van waaruit activiteiten worden verricht, terwijl direct marketing die verzameling activiteiten juist specificieert.

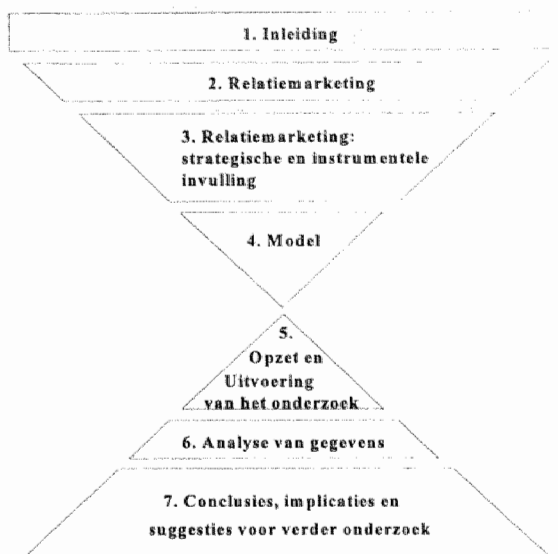
Het oprichten van een klantenclub door een aanbieder wordt gezien als een geschikte direct marketing activiteit om de regelmatige uitwisseling van informatie met gebruikers, een essentieel fundament voor een relatie, mogelijk te maken (Hönig, 1990).

De hoofdstukken 2 en 3 schetsen de achtergrond voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt een instrument voor het meten van relatiesterkte ontwikkeld. Tevens wordt ingegaan op de gebruiksmogelijkheden van dit meetinstrument voor relatiemanagement en -marketing doeleinden. Afnemers kunnen nu aan de hand van dit nieuwe meetinstrument worden gesegmenteerd op basis van enerzijds hun koopgedrag (gedragdimensie) en anderzijds de wijze waarop zij de relatie beleven in termen van relatiesterkte (belevingsdimensie). Een andere gebruiksmogelijkheid van relatiesterkte heeft betrekking op het meer gedetailleerd analyseren en beschrijven van relaties. Het zal blijken dat met name de wijze waarop de belevingsdimensie geoperationaliseerd wordt, vernieuwend is en mogelijkheden biedt tot een gedifferentieerde klantbenadering. De operationalisering gebeurt op een dusdanige wijze dat deze voor wetenschappelijke doeleinden en praktische toepassingen bruikbaar is.

Vervolgens zal in de hoofdstukken 5 en 6 verslag worden gedaan van het empirisch onderzoek. De opzet en uitvoering van dit onderzoek passeren in hoofdstuk 5 de revue. De resultaten van dat onderzoek worden in hoofdstuk 6 gepresenteerd.

In hoofdstuk 7 zullen de resultaten geïnterpreteerd worden. Eerst worden de resultaten teruggekoppeld aan de onderzoeksvragen en worden conclusies getrokken. De met die conclusies verbonden implicaties komen eveneens aan bod, gevolgd door suggesties voor nader onderzoek.

Figuur 1.2 geeft de opbouw van het proefschrift schematisch weer.



**Figuur 1.2** Schematische weergave van de opbouw van dit proefschrift

## 1.5 CONCLUSIE

---

Organisaties zijn meer en meer genoodzaakt gebruik te maken van de technologische mogelijkheden teneinde in te spelen op de verdergaande individualiseringstendens en marktfragmentatie. De uit deze tendensen voortvloeiende en alsmaar toenemende vraag naar meer en naar meer verschillende producten enerzijds en de vraag naar persoonlijke behandeling en communicatie anderzijds zal zijn weerslag hebben op de te voeren marketing(communicatie)strategie van een onderneming. Daarbij zal de aandacht van de marketingmanager niet langer alleen gericht kunnen zijn op het werven van nieuwe klanten, maar zal daarnaast ook gericht moeten zijn op het behouden van bestaande klanten: “Marketing’s ‘Dating Game’ has evolved into a continuing ‘Love Connection’”, zoals het motto van dit hoofdstuk luidt.

Het behouden van klanten impliceert het managen van relaties. Relatiemanagement vereist op zijn beurt ‘relationship measurement’, het meetbaar en bruikbaar maken van het relatieconcept. Teneinde de effecten van relatieversterkende maatregelen te kunnen evalueren, is het nodig de sterkte van relaties (de mate van binding) tussen consumenten en organisaties te kunnen meten en verklaren. Dit proefschrift richt zich op het ontwikkelen van een instrument om enerzijds relatiesterkte te meten en anderzijds aanbevelingen te doen voor het gebruik van dat instrument ten behoeve van managementdoeleinden.





## HOOFDSTUK 2: RELATIEMARKETING

*“Umsatzausweitung via Neugeschäft ist häufig Mittelpunkt der Marketingorientierung. Der Kundenbindung den gleichen Stellenwert zuzuweisen, erfordert einschneidende Korrekturen der Marketingstrategie.”*

Bunk (1992, p. 44)

### 2.1 INLEIDING

*Voordat nader ingegaan wordt op de verschuiving van transactiemarketing naar meer op het individu gerichte relatiemarketing, zal eerst aandacht worden besteed aan wat onder transacties en transactiemarketing verstaan wordt (§2.2). Vervolgens wordt toegelicht wat relaties en relatiemarketing behelzen (§2.3). Hier zal blijken dat relatiemarketing past binnen en voortbouwt op het strategische marketing concept. Vandaar dat relatiemarketing hier als een concept gepositioneerd wordt. Aansluitend zullen relaties nader geanalyseerd worden door deze vanuit twee verschillende invalshoeken te belichten. De eerste invalshoek onderscheidt een prestatiedimensie en een persoonsdimensie binnen een relatie. De tweede invalshoek benadert relaties vanuit een gedragsdimensie en een belevingsdimensie (§2.4). De genoemde verschuiving van transactiemarketing naar relatiemarketing kan aan de hand van een relatiecontinuüm nader geïllustreerd worden (§2.5). Dit relatiecontinuüm kan tevens aangewend worden om aan te geven dat ook een individuele relatie veelal begint met een enkelvoudige transactie om vervolgens via herhalingsaankopen mogelijkwerwijs tot een op binding gebaseerde relatie uit te groeien. Met ander woorden: een relatie kent een levenscyclus waarin de relatiesterkte varieert (§2.6).*

### 2.2 TRANSACTIES EN TRANSACTIEMARKETING

Marketing is van oudsher gericht op het bewerkstelligen van transacties met anonieme (elementen uit) doelgroepen: “(...) there has been a long-standing and clear tendency for marketing practice and theory to focus on the sale, the single event of a transaction, as the objective of marketing activity and the dependent variable for analysis. This emphasis on single transactions fits well with the profit-maximization paradigm and the related analytical techniques of optimization” (Webster, 1992, p. 6). Bij een transactie vindt een ruil plaats, meestal van goederen of diensten tegen geld. Een pure transactie is een eenmalige uitwisseling van waarden tussen twee partijen, zonder voorafgaande of opvolgende interactie. De prijs, die in een competitieve markt tot stand is gekomen, bevat voor beide partijen alle noodzakelijke informatie om de uitwisseling tot stand te brengen. Een eenmalige aankoop van merkloze benzine bij een onafhankelijk tankstation in een vreemde omgeving, waarvoor contant betaald wordt, benadert een discrete transactie. Pure transacties komen in werkelijkheid echter maar zelden voor en zijn in dat opzicht abstract. Zij markeren echter het begin van een continuüm voor relaties en allianties en zorgen voor een bruikbaar startpunt voor theoretische analyse

(Håkansson, 1982; Dwyer et al., 1987; Webster, 1992). Een discrete transactie vormt aldus het fundament waarop een relatie gebouwd kan worden.

Transacties worden door allerlei soorten organisaties aangegaan. Dergelijke organisaties kunnen marketing toepassen. Indien de marketing activiteiten zich daarbij concentreren op de ad hoc transactie en de daaruit voortvloeiende ruil van een goed of dienst tegen geld, met in het algemeen *anonieme klanten*, dan is sprake van *transactiemarketing* (zie ook Kotler, 1988). Deze 'new customer only' marketingbenadering (Berry, 1983, p. 25) is een korte termijn oriëntatie, geschikt indien zowel afnemer als aanbieder een korte termijn visie hebben en primair op de ruil gericht zijn (Peelen et al., 1987). Als maatstaven van succes van de onderneming hanteren zij daarbij huidige omzet en *winst op de transacties*. Het dominante koopcriterium is de huidige waarde van het verkregene. Samenvattend worden transactiemarketing de volgende kenmerken toegedicht (Christopher et al., 1991):

- nadruk op eenmalige verkoop;
- oriëntatie op produkt kenmerken;
- korte termijn denken;
- weinig aandacht voor klantenservice;
- beperkte klantenbinding;
- matig contact met klanten; en,
- kwaliteit is primair een zorg van produktie.

Transactiemarketing is de meest traditionele en elementaire vorm van marketing en wordt daarom ook wel als traditionele, klassieke of massa-marketing aangeduid. Daarin wordt de verkoop gezien als het eindresultaat van het marketingproces en is er geen betekenisvolle, voortdurende relatie tussen organisatie en klant (Webster, 1992). Er is als het ware sprake van "exchanges as discrete events" (Dwyer et al., 1987, p. 11), "... being conducted on an *ad hoc* basis" (Arndt, 1979, p. 70). Dit in tegenstelling tot relatiemarketing, waar in de volgende paragraaf nader op wordt ingegaan.

## 2.3 RELATIES EN RELATIEMARKETING

---

### 2.3.1 RELATIES

"If we limit our attention to the study of single, isolated exchanges we ignore much of the heart of what we call 'marketing'. Good marketing management emphasizes the building of long-term relationships" (Houston en Gassenheimer, 1987, p. 10). Daarbij komt dat veel transacties in feite plaatsvinden in de context van voortdurende relaties tussen organisaties en klanten (Webster, 1992). Het geven van een sluitende definitie van relaties zou hier gewenst zijn. Echter, relaties komen in verscheidene en complexe vormen voor. Enerzijds wordt het begrip relatie dan ook nauwelijks gedefinieerd in de relatiemarketing literatuur (Strandvik en Liljander, 1994b). Anderzijds, daar waar dat wel gebeurt, maakt dat het definiëren van het begrip relatie onvermijdelijk arbitrair (Hinde, 1979) en is er geen sprake van een unieke en algemeen geaccepteerde definitie van het begrip relatie (Poiesz en Van Raaij, 1993). Door de gecompliceerdheid van een relatie lijkt het derhalve aangewezen om eerst naar de kenmerken van relaties te kijken en vervolgens te definiëren wat een relatie is. Het betreft de volgende eigenschappen van een relatie (Diller en Kusterer, 1988; Poiesz en Van Raaij, 1993):

- a) er is een bepaalde mate van interactie tussen tenminste twee partijen,
- b) die gedurende langere tijd plaatsvindt, en die

- c) gekarakteriseerd wordt door een bepaalde mate van continuïteit in die zin dat interacties uit het verleden de huidige interacties beïnvloeden en de huidige interacties de toekomstige interacties beïnvloeden;
- d) de effecten van de interactie hangen af van feitelijke gebeurtenissen en van de subjectieve beoordeling van gebeurtenissen;
- e) bij het beschrijven van de aard van een relatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen de formele aspecten en de informele aspecten van de interactie<sup>1</sup>.

Hoewel Diller en Kusterer (1988) en Poiesz en van Raaij (1993) expliciet aangeven dat het eigenschappen betreft van relaties tussen organisaties, noemen Peelen (1989b) en Diller (1994) overeenkomstige kenmerken bij relaties tussen organisaties en consumenten. Bovenstaande kenmerken kunnen dan ook als algemene kenmerken van een relatie beschouwd worden. Gelet op de context van ons onderzoek zal de definitie van een relatie, zoals deze door Diller (1994) wordt aangereikt, als uitgangspunt genomen worden. Een commerciële relatie tussen een aanbieder en een consument laat zich dan als volgt definiëren:

Een relatie is een door economische en niet-economische doelstellingen (1) geleid, direct (2), integrerend (3) en op meerdere transacties betrekking hebbend (4) interactieproces (5) tussen een aanbieder en een consument (6) in verband met de aanschaf en het ge-/verbruik van huishoudelijke goederen en diensten (7).

Deze zeven elementen zullen wij nu kort toelichten<sup>2</sup>:

(1): Aan Business-to-Business (B-to-B) relaties liggen in het algemeen voornamelijk economische of rationele overwegingen ten grondslag. Ook in een relatie tussen een aanbieder en een consument wordt de aanbieder voornamelijk door economische of rationele motieven geprikkeld deze relatie te continueren. Vanuit de consument gezien kunnen de redenen voor de relatie daarentegen veelal in twee categorieën worden ondergebracht: emotionele (niet-economische) gronden en rationele (economische) gronden. Sheth en Parvatiyar (1995) geven aan dat consumenten relaties aangaan als gevolg van persoonlijke invloeden, sociale invloeden en institutionele invloeden. Met name de sociale en institutionele factoren zijn veelal niet-economisch van aard.

(2): Noodzakelijk voor een relatie is de mogelijkheid tot direct, interactief contact, hetzij persoonlijk ('face-to-face') hetzij via directe media als brief, telefoon of interactieve elektronische media. Alleen door een dergelijk direct contact kan zich, met name vanuit het perspectief van de consument, een individuele relatie ontwikkelen.

(3) en (4): Hierin komt de voor relaties belangrijke eigenschap tot uitdrukking dat interacties uit het verleden de huidige interacties beïnvloeden en de huidige interacties de toekomstige interacties beïnvloeden. In de relatie ontstaat ervaring met de afhandeling van de transactie,

---

<sup>1</sup> Formele aspecten van de interactie hebben betrekking op de meer objectieve economische, financiële en juridische beperkingen die de aard en de duur van de relatie in bepaalde mate, en in sommige gevallen zelfs volledig, kunnen bepalen. De informele aspecten betreffen subjectieve, psychologische elementen, zoals wederzijdse verwachtingen, affectie of waardering, vertrouwen en commitment (Poiesz en Van Raaij, 1993).

<sup>2</sup> Daarbij baseren wij ons op: Dwyer et al. (1987); Diller en Kusterer (1988); Peelen (1989a; 1989b); Peelen et al. (1989); Poiesz en Van Raaij (1993); Bruhn en Bunge (1994); Diller (1994).

ervaring die de verwachtingen voor toekomstige interacties beïnvloedt. Transacties maken aldus een integrerend bestanddeel uit van een relatie.

(5): De definiëring als interactieproces maakt duidelijk dat een relatie een dynamisch proces is en geen statische toestand. Een relatie ontwikkelt zich en kan meerdere fasen doorlopen.

(6) en (7): De beperking tot relaties tussen een aanbieder en een consument in verband met de aanschaf en het ge-/verbruik van huishoudelijke goederen en diensten vloeit voort uit de in deze studie gekozen optiek en heeft uitsluitend tot doel andersoortige relaties, waaronder ook privé-relaties, buiten de definitie te houden.

### **2.3.2 RELATIEMARKETING**

Relaties kunnen worden opgebouwd met voor de organisatie belangrijke belangengroepen, zowel binnen als buiten de organisatie. Daarbij valt te denken aan (Morgan en Hunt, 1994; Christopher et al., 1991; Grönroos, 1990b; zie figuur 2.1):

*'Supplier partnerships':*

- 1 relaties tussen fabrikanten en hun leveranciers van goederen en onderdelen, resulterend in bijvoorbeeld 'Just-In-Time'-levering en 'Total Quality Management';
- 2 relaties tussen een bedrijf en haar dienstverlenende organisaties, waaronder reclame- en marktonderzoekbureaus, financiële diensverleners en verzekeringsmaatschappijen;

*'Lateral partnerships':*

- 3 strategische allianties tussen bedrijven en hun concurrenten, bijvoorbeeld waar het technologische ontwikkelingen betreft;
- 4 allianties tussen een bedrijf en non profit organisaties, waaronder milieubewegingen;
- 5 partnerships voor gezamenlijke onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten, zoals tussen bedrijven en locale, regionale, provinciale of (inter)nationale overheden;

*'Buyer partnerships':*

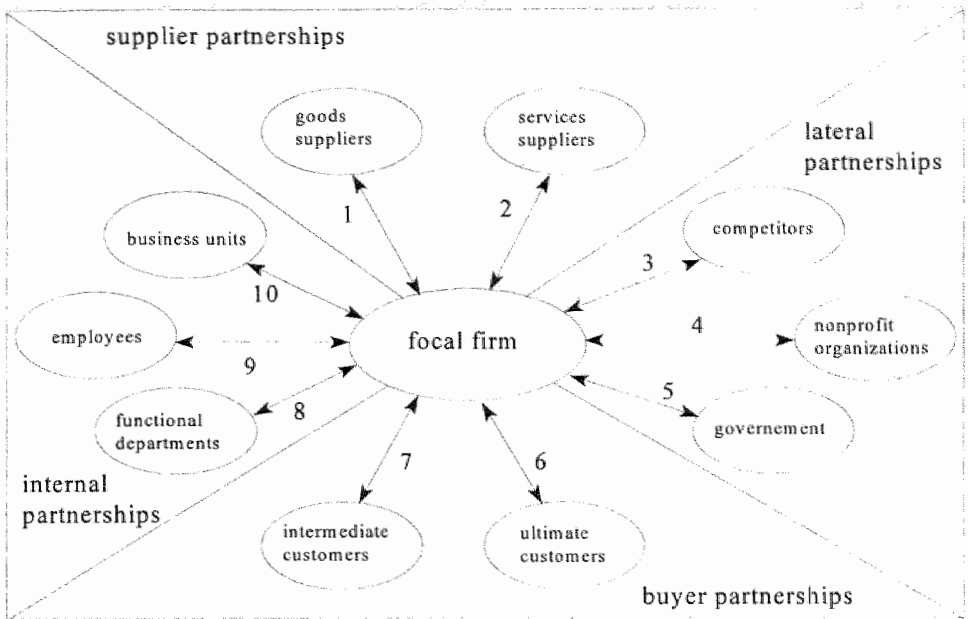
- 6 lange termijn relaties tussen bedrijven en eindafnemers;
- 7 werkrelaties, zoals deze voorkomen tussen een bedrijf en haar tussenpersonen in het distributiekanaal;

*'Internal partnerships':*

- 8 relaties tussen functionele afdelingen binnen een organisatie;
- 9 relaties tussen een bedrijf en haar werknemers, het aandachtsveld van Human Resource Management (HRM) en interne marketing;
- 10 relaties binnen een organisatie tussen afzonderlijke eenheden, zoals dochterondernemingen, divisies en strategische bedrijfseenheden.

Teneinde al deze relatievormen in hun definitie te betrekken omschrijven Morgan en Hunt (1994, p. 22) relatiemarketing als volgt: "Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges".

In ons onderzoek richten wij ons, zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, op de zogenaamde 'buyer partnerships', in het bijzonder 'lange termijn relaties tussen bedrijven en eindafnemers' (relatievorm 6, zie figuur 2.1).



**Figuur 2.1** Tien relatievormen

Bron: Morgan en Hunt (1994, p. 21)

Relatiemarketing houdt dan in het streven naar duurzame, individuele betrekkingen tussen aanbieder en afnemer, gericht op het bevredigen van wederzijdse wensen en behoeften (Peelen et al., 1987; Hoekstra en Raaijmakers, 1992). Dit streven past binnen het strategische marketingconcept zoals geformuleerd door Day en Wensley (1983, p. 83): "... the marketing function initiates, negotiates, and manages acceptable exchange relationships with key interest groups, or constituencies, in the pursuit of sustainable competitive advantages, within specific markets, on the basis of long run consumer and channel franchises". Uit dit strategische marketingconcept blijkt dat het voor het bewerkstelligen van een verdedigbaar concurrentievoordeel van belang is, relaties tot stand te brengen en te onderhouden met voor de organisatie belangrijke belangengroepen, zowel binnen als buiten de organisatie, waaronder afnemers (Leeflang, 1986). Overeenkomstig Bruhn en Bunge (1994) kan geconcludeerd worden dat relatiemarketing primair een consequente, verdere ontwikkeling van het marketingconcept is. Vanuit dat gezichtspunt waargenomen is relatiemarketing geen nieuwe fase in de ontwikkeling van managementfilosofiën (na de op het produkt georiënteerde filosofie, de op de verkoop georiënteerde filosofie en de marketing conceptie) en kan niet als

een nieuw marketingparadigma gezien worden<sup>3</sup>. Relatiemarketing is eerder te beschouwen als een fase in de ontwikkeling van de marketing conceptie zelf. Daarbij vindt opnieuw een verbreding en verdieping van deze conceptie plaats.

Binnen *relatiemarketing* gaat het, in tegenstelling tot transactiemarketing, niet primair om de winst op de transacties, maar om de *winst op de relaties*. Dat kan alleen bij ruil met *bestaande klanten*. In sommige gevallen kan dat betekenen dat individuele transacties zelfs verliesgevend zijn. Doel is echter een winstgevende relatie op te bouwen (Grönroos, 1994a). De relatie staat primair; de ruil is hiervan een uitvloeisel en dus secundair. Via tevredenheid wordt gepoogd de toekomstige omzet en winst en daarmee de continuïteit van de onderneming veilig te stellen. Als maatstaf voor succes geldt de lange termijn waarde van de klant, ook wel Customer Life Time Value (CLTV) genoemd.

Samenvattend worden aan relatiemarketing de volgende kenmerken toegeschreven (Christopher et al., 1991):

- nadruk op behouden van klanten;
- oriëntatie op produkt 'benefits';
- lange termijn denken;
- veel aandacht voor klantenservice;
- grote klantenbinding;
- veel contact met klanten; en,
- kwaliteit is een zorg van iedereen.

Relatiemarketing beoogt het aantal herhalingsaankopen te stimuleren en de klantenbinding en merktrouw te vergroten: "... a goal to which advertising has always aspired. Relationship marketing does not change that goal - it only provides a surer path for realizing it" (Copulsky en Wolf, 1990, p. 20).

Dit onderzoek concentreert zich op de uiteindelijke consument als relatiepartner. In dat kader wordt relatiemarketing overeenkomstig Shani en Chalasani (1992, p. 44) gedefiniëerd als:

"an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualized and value-added contacts over a long period of time".

---

<sup>3</sup> Ook Willenborg en Leeftang (1997), Petrof (1997) en Gelderman en Tuninga (1998) ontkennen dat er sprake is van een paradigmawisseling in marketing. Op basis van de onderling sterke overeenkomsten tussen transactiemarketing en relatiemarketing zijn Willenborg en Leeftang (1997) van mening dat transactiemarketing en relatiemarketing beter op te vatten zijn als alternatieven voor verschillende marktsituaties. In beide benaderingen is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen, coöperatief gedrag, het nastreven van het gemeenschappelijk belang en een 'win-win' verdeling van uitkomsten. Bij transactiemarketing wordt echter een korte-termijn oriëntatie gehanteerd die zich uitstrekt tot en met de consumptiefase en consumententevredenheid, terwijl bij relatiemarketing een lange-termijn oriëntatie gehanteerd wordt die zich over meerdere transacties uitstrekt. Petrof (1997) en Gelderman en Tuninga (1998) zijn van mening dat op inhoudelijke gronden geen sprake is van een nieuw marketingparadigma: het vasthouden en tevredenstellen van afnemers heeft altijd aan de basis van het marketingdenken gelegen en het zou weinig zinvol zijn om binnen het vakgebied marketing relaties te bestuderen die niet zijn aangegaan met het oog op (potentiële) transacties.

'Over a long period of time' houdt, gelet op onze definitie van een relatie, in dat de contacten op meerdere, achtereenvolgende transacties betrekking hebben en dat de relatie vanuit die optiek duurzaam is.

Nu de begrippen relatie en relatiemarketing zijn gedefinieerd zal een relatie nader geanalyseerd worden teneinde een beter inzicht te krijgen in de componenten van een relatie en daarmee in de mogelijkheden de sterkte van een relatie te meten.

## 2.4 RELATIES NADER GEANALYSEERD

---

### 2.4.1 INLEIDING

Relaties zijn vanuit twee invalshoeken te typeren. Elke invalshoek kent weer twee dimensies. De eerste invalshoek let op de aard van de ruil en maakt daarbij een onderscheid tussen wat genoemd zal worden de *prestatiedimensie* en de *persoonsdimensie*. In de prestatiedimensie staat de economische ruil (de transactie) centraal, terwijl in de persoonsdimensie de sociale ruil (de communicatie) centraal staat. De tweede invalshoek benadert relaties vanuit een *gedragsdimensie* en een *belevingsdimensie*. Daarin staan de feitelijke gebeurtenissen respectievelijk de subjectieve beoordeling van de gebeurtenissen centraal.

Hoewel beide invalshoeken theoretisch te onderscheiden zijn, staan ze in de praktijk niet los van elkaar en komen veelal gezamenlijk voor. Zo vindt in een relatie communicatie plaats tussen personen (persoonsdimensie) over de zakelijke aspecten van de transactie (prestatiedimensie) hetgeen kan uitmonden in daadwerkelijke ruil (gedragsdimensie) en het ontstaan van bijvoorbeeld vertrouwen (belevingsdimensie) in de handelspartner (Diller, 1994). Echter om analytische redenen worden de twee invalshoeken met hun dimensies hier separaat behandeld, teneinde een beter inzicht te krijgen in de componenten van een relatie.

### 2.4.2 DE PRESTATIEDIMENSIE EN DE PERSOONSDIMENSIE

Het onderscheid tussen economische en sociale ruil is terug te vinden bij bijvoorbeeld Gummesson (1987a). Hij onderscheidt twee typen relaties die de door de klant waargenomen kwaliteit beïnvloeden. Ten eerste de professionele relaties, waar de contactpersoon verstand van zaken heeft. Ten tweede de sociale relaties die essentieel zijn in combinatie met de professionele relaties en mede bepaald worden door de communicatieve vaardigheden van de handelspartner. Sociale relaties refereren ook aan de mogelijkheid tot een persoonlijke vriendschap te komen. In datzelfde verband spreken Turnbull en Wilson (1989) over structurele binding, respectievelijk sociale binding. Peelen (1989b) geeft aan dat binnen een relatie enerzijds ruiltransacties plaatsvinden (in het algemeen uitwisselingen van goederen en/of diensten tegen geld) en anderzijds tweezijdige communicatie tussen de betrokken partijen plaatsvindt, die verband houdt met de ruiltransactie. Wilson (1990) en Czepiel (1990) gebruiken in overeenkomstige betekenis de termen economische en persoonlijke (of sociale) ruil. Wilson (1990, p. 1) concludeert dat "The fundamental basis of a relationship is an economic exchange relationship in which each party believes that they have received fair value in the exchange. Another important element is the personal exchange that results as a by-product of the economic exchange. If the personal exchange and the economic exchange are satisfactory, then the basis for an enduring relationship exists". Een professionele zakenrelatie omschrijft Wilson als een relatie waarbij de economische tevredenheid groot is en de sociale

tevredenheid aan een minimum voldoet. Sociale banden zijn volgens hem "the glue that holds individuals together". Steenkamp (1991) baseert zich op Wilson en onderscheidt ten aanzien van de geleverde prestatie twee soortgelijke dimensies: de *economische prestatie* en de *persoonlijke prestatie*. Daarbij zijn volgens Steenkamp kwaliteit (inclusief de service) en de verhouding tussen prijs en geleverde kwaliteit ('value') de twee aspecten van de economische prestatie, terwijl de persoonlijke prestatie bepaald wordt door de mate waarin de managers in kwestie uit de contacten persoonlijke bevrediging halen. De relatie kan dan variëren tussen strikt zakelijk (economische prestatie) en goede persoonlijke vrienden (persoonlijke prestatie). Storm (1991) maakt een onderscheid tussen de object-subject relatie op basis van de 4 P's (*produkt, promotie, plaats en prijs*) en de subject-subject relatie op basis van de 3 R's (*reputatie, relatie, ruiltransactie*). Diller (1994) tenslotte, brengt het onderscheid tussen prestatiedimensie en persoonsdimensie tot uitdrukking met de termen 'Sachebene' en 'Kommunikationsebene'.

Samenvattend geeft tabel 2.1 een overzicht van de auteurs en de door hen gehanteerde begrippen. Daaruit blijkt op welke wijze in verschillende studies een prestatiedimensie en een persoonsdimensie onderscheiden worden binnen relaties.

**Tabel 2.1** Overzicht van auteurs die zowel een prestatiedimensie als een persoonsdimensie binnen een relatie onderkennen

<i>Auteur</i>	<i>Prestatiedimensie</i>	<i>Persoonsdimensie</i>
Gummesson (1987a)	professionele relatie	sociale relatie
Turnbull en Wilson (1989)	structurele binding	sociale binding
Peelen (1989b)	aankopen ruiltransactie 'exchange'	communicatie informatie
Wilson (1990)	professionele binding 'economic exchange'	sociale binding 'personal exchange'
Czepiel (1990)	'economic exchange'	'social exchange'
Steenkamp (1991)	economische prestatie	persoonlijke prestatie
Storm (1991)	object-subject relatie	subject-subject relatie
Diller (1994)	'Sachebene'	'Kommunikationsebene'

### 2.4.3 DE GEDRAGSDIMENSIE EN DE BELEVINGSDIMENSIE

Relaties bevatten een gedragsdimensie: "A relationship implies first some sort of intermittent interaction between two (or more) people, involving interchanges over an extended period of time" (Hinde, 1979, p. 14). Daarnaast beïnvloedt iedere participant de andere: iedere handeling is (deels) een reactie op het gedrag van de ander in het verleden en vormt mogelijk een stimulus voor zijn toekomstig gedrag. Een relatie is daarmee totaal iets anders dan een pure transactie: een relatie bestaat uit een aaneenschakeling van interacties in de tijd. Herhalingsaankopen en de daarmee gepaard gaande uitwisselingen van geld, goederen, informatie en diensten duiden op het ontstaan/bestaan van een relatie (Webster, 1992). Ook Strandvik en Liljander (1994b) stellen dat, in geval van een discrete dienst (zoals bijvoorbeeld een verblijf in een hotel of een restaurantbezoek), er een relatie ontstaat wanneer de tweede



aankoop plaatsvindt. Daarbij merken zij op dat "It is, however, not sufficient to focus on only repurchase events as this gives a very simple picture of relationships. In this case consideration is neither given to whether the customer has a choice or not, nor to the customer's commitment towards the service firm". Met andere woorden: het tot tweemaal toe kopen van een produkt is slechts een minimum vereiste om van een relatie te kunnen spreken (Diller, 1994; Strandvik en Liljander, 1994b; Barnes, 1995). Het wordt als belangrijker aangemerkt dat de interacties in de tijd aaneengeschakeld zijn: de huidige interacties worden beïnvloed door die in het verleden en beïnvloeden die in de toekomst (Hinde, 1979; Dwyer et al., 1987; Peelen, 1989b; Poiesz en Van Raaij, 1993; Diller, 1994).

Dit impliceert dat een consument de voorgaande interacties beleeft en verwerkt hetgeen bepalend is voor toekomstige interacties (Peelen, 1991). Naast een gedragsdimensie kan in relaties dus ook een belevingsdimensie onderscheiden worden. De gedragsdimensie komt bij Peelen (1989b) en Peelen et al. (1989) tot uitdrukking in de termen 'gedrag' en 'interactie', terwijl zij voor de belevingsdimensie de termen 'binding', 'beleving' en 'attitude' gebruiken. De begrippen 'behavior' en 'shared experiences' van Czepiel (1990) brengen eveneens het onderscheid tussen gedrag en beleving tot uitdrukking. Het onderscheid dat Wilson (1990) maakt tussen economische en sociale ruil enerzijds en economische en sociale tevredenheid anderzijds geeft aan dat ook hij een gedragsdimensie en een belevingsdimensie onderkent.

Storm (1992) onderscheidt met betrekking tot relaties een zichtbare bovenbouw en een aan het oog onttrokken onderbouw. De bovenbouw omvat de zichtbaar verlopende zakelijke interacties, de uitwisseling van waarden op verschillende tijdstippen en betreft dus de interacties tussen personen, de op elkaar gerichte activiteiten. De onderbouw betreft het aan de interacties ten grondslag liggende geheel van gedachten, gevoelens, zingevingen en strevingen. Beide moeten positief geladen zijn om van een effectieve samenwerkingsrelatie te kunnen spreken: de zakelijke bovenstroom dient door een emotionele onderstroom te worden ondersteund.

Uit de eerder vermelde eigenschappen van een relatie blijkt dat ook Poiesz en Van Raaij (1993) het onderscheid tussen een gedragsdimensie en een belevingsdimensie maken: de effecten van de interactie hangen af van feitelijke gebeurtenissen en van de subjectieve beoordeling van gebeurtenissen. Verder stellen zij dat bij het beschrijven van de aard van een relatie een onderscheid kan worden gemaakt tussen de formele aspecten en de informele aspecten van de interactie: "Elaborating on this last characteristic, the objective, formal aspect includes economic, financial, and judicial constraints which dictate to some extent, or in some cases even to the full extent, the nature and the duration of the relationship. The informal aspect includes subjective, psychological elements such as mutual expectations, affect or appreciation, trust and commitment" (p. 5). Zij gaan er dus eveneens van uit dat een relatie voor een deel economisch en utilitair is en voor een deel psychologisch.

Diller (1994) tenslotte maakt in dit verband een onderscheid tussen rationeel gedrag en emotionele houding.

Samenvattend geeft tabel 2.2 een overzicht van de auteurs en de door hen gehanteerde begrippen gerangschikt naar een gedragsdimensie en een belevingsdimensie van een relatie.

**Tabel 2.2** Overzicht van auteurs die zowel een gedragsdimensie als een belevingsdimensie binnen een relatie onderkennen

<i>Auteur</i>	<i>Gedragsdimensie</i>	<i>Belevingsdimensie</i>
Peelen (1989b) Peelen et al. (1989)	interacties gedrag	binding beleving attitude
Czepiel (1990)	'behavior'	'shared experiences'
Wilson (1990)	'economic exchange' (= business outcomes) 'personal exchange' (= personal outcomes)	'economic satisfaction'  'social/personal satisfaction'
Storm (1992)	bovenbouw	onderbouw
Poiesz & Van Raaij (1993)	'actual events'  utilitair	'subjective appraisal of events' psychologisch
Diller (1994)	'Rationales Verhalten'	'Emotionales Verhalten'

**2.4.4 RELATIETYPINGEN**

De twee bovengenoemde invalshoeken kunnen worden gebruikt om verschillende typen van relaties te onderscheiden. Gelet op het onderscheid tussen prestatiedimensie en persoonsdimensie kunnen de volgende relatietypen worden onderscheiden. Betreffen de interacties in hoofdzaak economische ruiltransacties, dan betreft het een professionele relatie of economische ruilrelatie (Gummesson, 1987a; Czepiel, 1990; Wilson, 1990). Storm (1991) spreekt in dit verband van een object-subject relatie. Indien de interacties daarnaast ook persoonlijke uitwisselingen omvatten, dan is er sprake van sociale relaties (Czepiel, 1990; Wilson, 1990), "... which are essential in combination with the professional relations ..." (Gummesson, 1987a, p. 42). Storm gebruikt hiervoor de aanduiding subject-subject relatie. Tabel 2.3 geeft de verschillende relatietyperingen op basis van het onderscheid in prestatie- en persoonsdimensie kort weer.

**Tabel 2.3** Typen relaties naar aanleiding van het onderscheid in prestatie- en persoonsdimensie

<i>Auteur</i>	<i>Relaties gebaseerd op: prestatiedimensie</i>	<i>Relaties gebaseerd op: prestatiedimensie + persoonsdimensie</i>
Gummesson (1987a)	professionele relatie	sociale relatie
Czepiel (1990)		
Wilson (1990)		
Storm (1991)	object-subject relatie	subject-subject relatie

Gelet op de dimensies gedrag en beleving kunnen de volgende typen relaties onderscheiden worden. Is een relatie met name te beschrijven aan de hand van kenmerken van de gedragsdimensie dan is er sprake van een 'spurious relationship': "... a spurious relationship is based upon the mere continuation of past behavior" (Poiesz en Van Raaij, 1993, p. 5). Schijns en Lemmink (1994) spreken van een transactierelatie: een op transacties gebaseerde relatie. Is

de relatie daarnaast ook sterk gebaseerd op kenmerken van de belevingsdimensie dan is er sprake van een echte relatie: "A true relationship is based on dedication and mutual commitment" (Poiesz en Van Raaij, 1993, p. 5). Dit relatietype wordt door Schijns en Lemmink (1994) aangeduid als een coöperatieve relatie: een op binding gebaseerde relatie. Tabel 2.4 vat de verschillende relatietyperingen op basis van het onderscheid in gedragsdimensie en belevingsdimensie samen.

Tabel 2.4 Typen relaties naar aanleiding van het onderscheid in gedrag en beleving.

<i>Auteur</i>	<i>Relaties gebaseerd op: gedragsdimensie</i>	<i>Relaties gebaseerd op: gedragsdimensie+belevingsdimensie</i>
Poiesz en Van Raaij (1993)	'spurious relationship'	'true relationship'
Schijns en Lemmink (1994)	transactierelatie <i>op transacties gebaseerde relatie</i>	coöperatieve relatie <i>op binding gebaseerde relatie</i>

Gelet op de eerdere opmerking dat de twee invalshoeken met hun dimensies nauw met elkaar verbonden zijn en veelal gezamenlijk voorkomen, alsmede de bevinding van Liljander en Strandvik (1994) dat het in consumentenmarkten relevant is een relatie te omschrijven op basis van de attitude en het gedrag van de consument, zal het onderscheid in gedragsdimensie en belevingsdimensie ons primaire uitgangspunt zijn bij ons verdere onderzoek naar de sterkte van relaties.

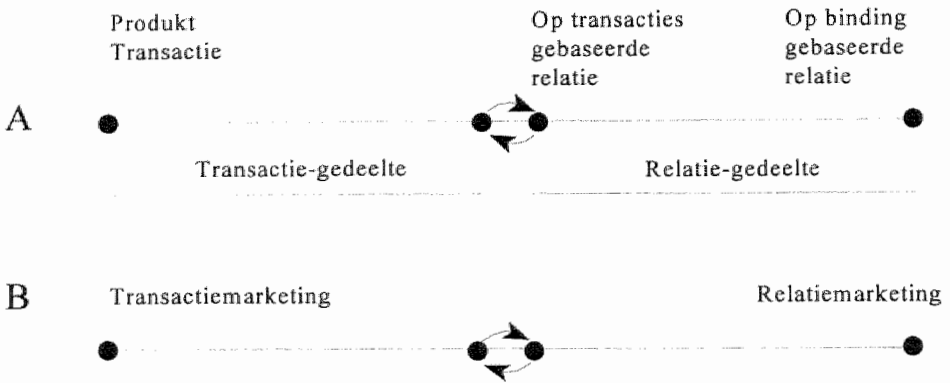
## 2.5 HET RELATIE- EN MARKETINGSTRATEGIE CONTINUÛM

### 2.5.1 INLEIDING

De in §1.1 beschreven verschuiving van een op transacties georiënteerde marketingbenadering naar een op relaties georiënteerde marketingbenadering komt tot uitdrukking in een verandering in de aard van de transactie van 'ad hoc' naar 'ongoing'. In de 'ad hoc' situatie zijn de marketingactiviteiten gericht op één enkele, geïsoleerde transactie met een niet nader bepaalde afnemer, zonder weloverwogen pogingen om met die afnemer een relatie op te bouwen (Grönroos, 1990b). In de 'ongoing' situatie zijn de marketingactiviteiten bewust gericht op het opbouwen en onderhouden van relaties, die meer dan één transactie omvatten. Binnen die relatie worden transacties gepland en beheerd in plaats van uitgevoerd op ad hoc basis (Arndt, 1979). Een relatie is echter geen discrete variabele, maar een continue variabele. Relaties kunnen dan ook op een continuüm weergegeven worden (Anderson en Narus, 1991a; 1991b; Grönroos, 1990b; Webster, 1992). Op het relatiecontinuüm kunnen diverse gradaties worden weergegeven, variërend van een enkele, geïsoleerde transactie tot een op binding gebaseerde relatie (zie figuur 2.2A): "The existence of a continuum ranging from the interaction involved in the purchase of a chocolate bar from a vending machine at a motorway rest shop to the relationship between a patient and his or her physician is obvious. Near the transaction end are exchanges which are discrete, short-term, and often mechanical; there is little commitment on either side. At the opposite end is a relationship which is on-going, complex, highly personal and characterized by complete trust and discretion. At some point along this continuum, it may be said that a transaction approach to marketing ceases to be

appropriate and the possibility for the establishment of a genuine relationship begins" (Barnes, 1994, pp. 566-567).

Parallel aan het relatiecontinuüm kan het 'marketing strategie continuüm' weergegeven worden (Grönroos, 1990b). Afhankelijk van de (gewenste) positie van de consument op het relatiecontinuüm kan door de aanbieder een bij die positie passende marketingstrategie aangeduid worden (zie figuur 2.2B).



**Figuur 2.2** A. Het relatiecontinuüm  
B. Het marketing strategie continuüm

**Toelichting:**

Het relatiecontinuüm (A) geeft weer de mate waarin interacties variëren van een enkele, geïsoleerde transactie (links) tot een op binding gebaseerde relatie (rechts).

Het marketing strategie continuüm (B) geeft weer de mate waarin een transactiemarketing benadering (links), respectievelijk een relatiemarketing benadering (rechts) de voorkeur geniet, afhankelijk van de (gewenste) positie van de consument op het relatiecontinuüm.

De pijlen duiden er op dat ergens langs het relatiecontinuüm een transactiemarketing benadering niet langer geschikt lijkt en de mogelijkheid ontstaat voor het ontwikkelen van een relatie (relatiemarketing benadering).

Daar ons onderzoek zich richt op het opbouwen en onderhouden van relaties, blijft het linkergedeelte van het relatiecontinuüm (daar waar de marketingactiviteiten betrekking hebben op één enkele, geïsoleerde transactie) hier onbesproken. Tevens beperkt ons onderzoek zich tot de consumentenmarkt. Dit impliceert dat samenwerkingsmogelijkheden, die veelal binnen industriële markten aangetroffen worden, zoals verticale integratie, buiten beschouwing gelaten worden.

Derhalve zullen de volgende twee vormen van een relatie nader besproken worden (zie tabel 2.4):

- de op transacties gebaseerde relatie; en,
- de op binding gebaseerde relatie.

### 2.5.2 DE OP TRANSACTIES GEBASEERDE RELATIE

In de op transacties gebaseerde relatie hebben afnemers veelal geen of lage transactiekosten, omschakelingskosten of switchingkosten. Bij een aanbod van een aantrekkelijke combinatie van prijs, produkt, service en/of andere voordelen zullen zij direct daarop ingaan. De afnemer hanteert in zijn relatie tot aanbieders meestal een korte tijdhorizon. Zelfs bedrijven die regelmatig met de afnemer zaken doen, zijn genoodzaakt om hem bij iedere transactie goede, direct geldende redenen te geven om de relatie voort te zetten. Barlow (1992, p. 35) spreekt in dit verband over 'hard benefits': voordelen die direct een bepaalde geldwaarde vertegenwoordigen, zoals kortingen op produkten of gratis extra's zoals accessoires (Blijenberg et al., 1996). Herhalingsaankopen kunnen ook verricht worden uit gewoonte of omdat het eenvoudiger en gemakkelijker is om in dezelfde winkel hetzelfde produkt te kopen en aldus de tijd en inspanning, die nodig is om informatie over verschillende koopalternatieven te verkrijgen en te verwerken, te minimaliseren (Webster, 1992). Poiesz en Van Raaij (1993) spreken in dit verband van 'a spurious relationship': herhalingsaankopen zijn een automatische voortzetting van het gedrag in het verleden en vloeien voort uit beslissingsgemak, inertie of gewoonte. Er is bij de op transacties gebaseerde relatie nauwelijks of geen sprake van binding met de aanbieder als motief voor het verrichten van herhalingsaankopen. Dit in tegenstelling tot de op binding gebaseerde relatie.

### 2.5.3 DE OP BINDING GEBASEERDE RELATIE

In de op binding gebaseerde relatie staat de afnemer voor relatief hoge kosten als hij van aanbieder wil veranderen en hij zal daarom ook alleen als het echt niet anders kan tot een dergelijke verandering overgaan. De overstapkosten kunnen van financiële en/of niet-financiële aard zijn en bestaan uit: inspanning en tijd die het overstappen vergt; geld dat gemoeid is met overstappen; en, het risico dat de nieuwe aanbieder zijn beloften niet nakomt (Jackson, 1985; 1986; Peelen, 1989b). De afnemer hanteert in de relatie een lange tijdhorizon. Bij het kiezen van een aanbieder zal hij dan ook rekening houden met het te verwachten toekomstige vermogen van de verkoper om in zijn behoeften te voorzien en niet uitsluitend afgaan op zijn directe capaciteiten en pluspunten. De aanbieder kan grote investeringen vooraf rechtvaardigen om nieuwe orders van dergelijke klanten te winnen. Voorbeelden in Business-to-Business (B-to-B) marketing kunnen worden aangetroffen op de gebieden van: communicatie-apparatuur; computers; kantoor-automatiseringssystemen; machines en vliegtuigmotoren. Voor een zorgvuldig relatiebeheer is het van fundamenteel belang dat de aanbieder begrijpt welke factoren hem binden aan zijn afnemers. Zijn de 'hard benefits' het aas om klanten te lokken, "Research and experience show, however, that it is the soft benefits - the special events, the recognition, the upgrades, the private sales, the advanced information - that really build the relationship with the customer" (Barlow, 1992, p. 35). De 'hard benefits' zorgen ervoor dat de klant terugkomt, de 'soft benefits' weerhouden de klant om weg te gaan. Zachte voordelen vertegenwoordigen niet direct een bepaalde geldwaarde, maar meer een emotionele waarde voor de klant (Blijenberg et al., 1996). Poiesz en Van Raaij (1993) spreken in dit verband van 'a true relationship': herhaald aankoopgedrag is gebaseerd op voorkeur voor en binding (commitment) met de aanbieder.

#### 2.5.4 AARD BINDING

De binding kan van financiële, sociale en/of structurele aard zijn (Turnbull en Wilson, 1989; Berry en Parasuraman, 1991; Berry, 1995).

Bij het streven naar een *financiële binding* richt de aanbieder zich primair op het creëren van een band via financiële prikkels, zoals kortingen, om zich te verzekeren van de klantenloyaliteit. De afnemer moet het recht op het verkrijgen van dergelijke financiële voordelen zoals kortingen echter verwerven. Met andere woorden: de binding is gebaseerd op (uitgestelde) beloning voor verrichte aankopen (Buigholt et al., 1996a). Dit kan op verschillende manieren. Een mogelijkheid is dat de afnemer het recht in de loop van de tijd opbouwt (spaart), bijvoorbeeld op basis van het aantal transacties of de (gecumuleerde) geldswaarde daarvan. Een andere mogelijkheid is dat de afnemer het recht verwerft door deelname (al of niet tegen betaling) aan een programma. Veel frequent buyer/flyer/user programma's zijn hierop gebaseerd. Daar prijs het meest eenvoudig te imiteren marketingmix instrument is, is het potentieel concurrentievoordeel in deze benadering zwak. Bovendien zijn deze zogenaamde prijskopers ook gevoelig voor aanbiedingen van concurrenten en dus snel geneigd van leverancier te switchen. Wil de leverancier sterke(re) relaties opbouwen dan zal hij meer moeten doen dan alleen op prijs concurreren.

Een *sociale binding* kan ontstaan indien de relatie gepersonaliseerd wordt, bijvoorbeeld door regelmatig persoonlijk en eventueel op meerdere manieren te communiceren. Daardoor ontstaan positieve interpersoonlijke relaties tussen koper en verkoper. Als voorbeeld voor het ontstaan van een sociale band tussen fabrikant en eindafnemer kan genoemd worden de gepersonaliseerde mailings van een luiersfabrikant aan zwangere vrouwen en jonge moeders, die een (emotionele) band creëren (Copulsky en Wolf, 1990). Ondanks dat de aandacht primair is gericht op het creëren van sociale binding kan een agressieve prijsstelling een belangrijk deel uitmaken van de marketing mix. Voorwaarde is daarnaast ook dat het kernprodukt concurrerend is. Sociale binding is namelijk niet altijd in staat een niet-concurrerend produkt te compenseren. Met andere woorden: indien de kwaliteit van het produkt en/of de prijsstelling niet concurrerend zijn, dan leidt dat tot ontevredenheid bij de afnemer. De sociale band is niet altijd in staat de gevolgen van deze ontevredenheid te neutraliseren. Indien het produkt echter niet wezenlijk verschilt van dat van de concurrent, zijn sociale bindingselementen vaak doorslaggevend voor wat betreft de uiteindelijke leverancierskeuze. Ook kan sociale binding ervoor zorgen dat de klant toleranter is in geval van een tekortkoming van de leverancier. De sociale band vervult als het ware de rol van 'satisfier': het draagt bij aan de reeds aanwezige tevredenheid.

*Structurele binding* ontstaat wanneer de betrokken partijen investeringen doen die niet terugverkregen kunnen worden indien de relatie beëindigd wordt. Ook is er sprake van structurele binding indien het moeilijk is de relatie te beëindigen als gevolg van de complexiteit van en kosten verbonden aan het overstappen naar een andere handelspartner (Turnbull en Wilson, 1989). Structurele binding kan betrekking hebben op economische, organisatorische en juridische banden (Steenkamp, 1991). Hierbij kan in de B-to-B markt gedacht worden aan 'Just-In-Time' (JIT) management, specifieke bestel- en voorraadprocedures, gezamenlijk bezit en gebruik van activa of technologieën, technische en/of financiële ondersteuning, of bepaalde dienstverlening, zoals het verzorgen van een specifieke opleiding. In de consumentenmarkt kan gedacht worden aan mensen die investeren in hard- en/of software teneinde op een

electronische wijze hun (post)bankzaken te kunnen afhandelen (tebankieren of 'electronic banking'). Ook het afsluiten van leningen, hypotheek en verzekeringen bij financiële dienstverleners en verzekeringsmaatschappijen leidt tot een vorm van structurele binding. Deze vormen van structurele binding zijn in hoofdzaak gericht op het bieden van een structurele oplossing voor problemen bij de klant. De band hoeft niet absoluut te zijn, maar sterk genoeg om de afnemer te weerhouden van leverancier te veranderen. Naarmate de structurele binding zwakker is, wordt de prijs een steeds sterker concurrentiemiddel. Tenzij er (ook) sprake is van een vorm van sociale binding. Indien naast structurele binding ook gestreefd wordt naar financiële en sociale binding, dan is het voor de concurrent moeilijk om in deze relatie in te breken.

## 2.6 RELATIELEVENSCYCLUS

---

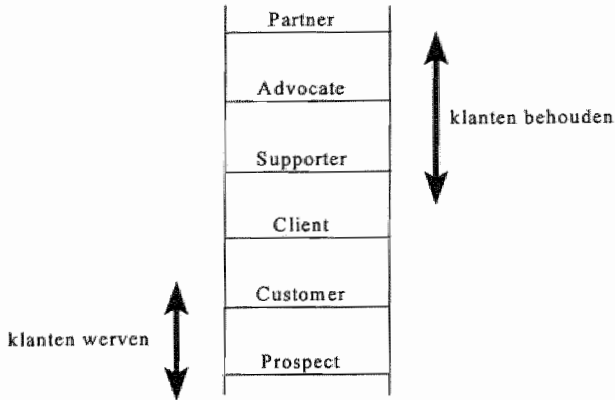
Een relatie werd gedefinieerd als een interactieproces. Dit duidt er op dat een relatie tussen afnemer en aanbieder, en dus ook haar sterkte, zich in de tijd ontwikkelt en verschillende fasen doorloopt (Diller, 1994). Vandaar dat in deze paragraaf kort aandacht wordt besteed aan de relatielevenscyclus (RLC).

De relatie maakt in de loop van de tijd een ontwikkeling door (Dwyer et al., 1987; Peelen, 1989a; Bruhn en Bunge, 1994). In de samenwerking tussen de bij de relatie betrokken partijen doorloopt de relatie een aantal achtereenvolgende ontwikkelingsfasen. Dwyer et al. (1987) stellen dat relaties vijf fasen (kunnen) doorlopen:

- 1 awareness of bekendheidsfase. De ene partij onderkent dat de andere partij een geschikte ruilpartner is. Er heeft echter nog geen interactie tussen de partijen plaatsgevonden. De enige activiteiten die plaatsvinden betreffen de communicatie van aanbieder naar consument die derhalve nog eenzijdig is;
- 2 exploration of aftastfase. Hierin bevinden zich klanten die hun eerste aankoop hebben gedaan;
- 3 expansion of groeifase. Hierin doet zich een progressieve toename voor in het aantal transacties;
- 4 commitment of verzadigingsfase. Het aantal transacties bereikt haar maximale niveau; en,
- 5 dissolution of neergangsfase. Klanten gaan minder interacteren met de aanbieder en de relatie dreigt verbroken te worden of wordt daadwerkelijk verbroken.

Peelen (1989a) rekent de bekendheidsfase niet tot de RLC, gelet op de kenmerken dat een relatie meerdere transacties omvat en de interacties uit het verleden de huidige interacties beïnvloeden en de huidige interacties invloed hebben op toekomstige interacties. In de bekendheidsfase heeft noch een transactie plaatsgevonden, noch is er sprake van interactie.

De relatielevenscyclus is rechtstreeks te koppelen aan de loyaliteitsladder (figuur 2.3). Deze geeft een aantal identificeerbare fasen weer in de ontwikkeling van een relatie met een klant. Aan de voet van de ladder bevindt zich de prospect, een element van de doelgroep.



**Figuur 2.3** De loyaliteitsladder

Bron: Christopher et al. (1991); Payne et al. (1995)

Traditioneel richt (transactie)marketing zich op het opsporen van deze prospects teneinde deze tot klant (customer) te maken. Met klant wordt dan iemand bedoeld die hetzij één keer, hetzij zo nu en dan iets koopt. Een cliënt daarentegen is bereid herhalingsaankopen te verrichten, hetzij op basis van gemak, gewoonte of inertie, hetzij op basis van binding.

Het verschil tussen een customer en een cliënt wordt door Donnelly et al. (1985, p. 113) als volgt omschreven:

“Customers may be nameless to the institution; clients cannot be nameless. Customers are served as part of the mass or as part of larger segments; clients are served on an individual basis. Customers are statistics; their needs are reflected on computer printout summaries. Clients are entities in and of themselves; specifics about them - background data, services used, special requirements - are captured in a data base. Customers are served by anyone who happens to be available; clients are served - at least for nonroutine needs - by the professional ... assigned to them.”

Relatiemarketing richt zich op het behouden van deze cliënten en het trachten hen hoger op de loyaliteitsladder te brengen. Overeenkomstig de eerste sporten van de loyaliteitsladder hebben de beginfasen van de RLC betrekking op het werven van klanten: de potentiële klant (prospect) wordt klant (customer). De volgende fasen in de RLC zijn er op gericht de klant voor de organisatie te behouden en tot aanhanger (supporter), vertegenwoordiger (advocate) of zelfs tot partner te ontwikkelen. De laatste fase van de RLC, beëindiging van de relatie, kan ieder moment intreden maar dient voorkomen te worden zolang de klant de organisatie meer oplevert dan dat het behouden van deze klant kost. In termen van ‘Customer Life Time Value’ (CLTV) houdt dat in dat de klant behouden dient te worden zolang de CLTV positief is. Indien dat niet



meer het geval is, is het zaak dat de organisatie bewust en op gepaste wijze afscheid durft te nemen van de klant en de relatie beëindigt.

Uit de RLC kan afgeleid worden dat de relatiesterkte verondersteld wordt toe te nemen, haar maximum bereikt in de voorlaatste fase en vervolgens afneemt. Daarbij dient echter opgemerkt te worden dat de kritiek ten aanzien van de produktlevenscyclus (Dhalla en Yuspeh, 1976), ook hier van toepassing is. Zo kan het verloop van de RLC niet als een gegeven, maar eerder als een resultante van ondernomen activiteiten gezien worden. Kennis van de RLC echter helpt een organisatie bij het opstellen van haar marketing(communicatie)strategie. De relatielevenscyclus is wat dat betreft vergelijkbaar met de portfolio-analyse: een instrument om de evenwichtige samenstelling van relaties te onderzoeken, alsmede om de inzet van de diverse marketing(mix)-instrumenten te bepalen. Zo kan een organisatie ernaar streven consumenten sneller bepaalde fasen te laten doorlopen of hen juist zo lang mogelijk in een bepaalde fase te laten verblijven. Ook kan haar beleid er (mede) op gericht zijn het aantal consumenten dat de relatie verbreekt ('defectors') te minimaliseren, gelet op de empirische bevindingen van Reichheld en Sasser (1990) en Reichheld (1996) dat de winst sterk toeneemt indien een bedrijf er in slaagt het uitreden van klanten te beperken. Om de ontwikkeling van hun relaties met afnemers makkelijker te kunnen volgen en de verdere ontwikkeling ervan beter te kunnen beheren zijn veel aanbieders direct marketing gaan toepassen en hebben zij hun eigen relatiemarketing-programma's ontwikkeld. Direct marketing en relatiemarketingprogramma's zijn de onderwerpen van het volgende hoofdstuk.

## 2.7 CONCLUSIE

---

Een pure transactie is een eenmalige uitwisseling van waarden tussen twee partijen, zonder voorafgaande of opvolgende interactie. Pure transacties komen in werkelijkheid maar zelden voor en zijn in dat opzicht abstract. Zij vormen echter het beginpunt van een continuüm voor relaties en allianties en zorgen voor een bruikbaar startpunt voor theoretische analyse. Een discrete transactie vormt aldus het fundament waarop een relatie gebouwd kan worden.

Een relatie wordt omschreven als een door economische en niet-economische doelstellingen geleid, direct, integrerend en op meerdere transacties betrekking hebbend interactieproces tussen een aanbieder en een consument in verband met de aanschaf en het ge-/verbruik van huishoudelijke goederen en diensten.

Indien de marketing activiteiten zich concentreren op de ad hoc transactie en de daaruit voortvloeiende ruil van een goed of dienst tegen geld, met in het algemeen *anonieme klanten*, dan is sprake van *transactiemarketing*.

Relatiemarketing wordt gedefiniëerd als een geïntegreerde inspanning door de organisatie teneinde een netwerk met individuele consumenten te identificeren, te behouden en op te bouwen en dat netwerk continu te versterken in het voordeel van beide partijen, door middel van interactieve, op het individu afgestemde en waardetoevoegende contacten die op meerdere, achtereenvolgende transacties betrekking hebben.

In tabel 2.5 worden de kenmerken van transactiemarketing en relatiemarketing kort weergegeven.

Tabel 2.5 Vergelijking tussen de kenmerken van transactie- respectievelijk relatiemarketing

<i>Transactiemarketing</i>	<i>Relatiemarketing</i>
● nadruk op eenmalige verkoop	● nadruk op behouden van klanten
● oriëntatie op produkt kenmerken	● oriëntatie op produkt 'benefits'
● korte termijn denken	● lange termijn denken
● weinig aandacht voor klantenservice	● veel aandacht voor klantenservice
● beperkte klantenbinding	● grote klantenbinding
● matig contact met klanten	● veel contact met klanten
● kwaliteit is primair een zorg van productie	● kwaliteit is een zorg van iedereen

Relaties kunnen vanuit twee invalshoeken geanalyseerd worden. De eerste invalshoek let op de aard van de ruil en maakt daarbij een onderscheid tussen *de prestatiedimensie* en *de persoonsdimensie*. In de prestatiedimensie staat de economische ruil (de transactie) centraal, terwijl in de persoonsdimensie de sociale ruil (de communicatie) centraal staat. De tweede invalshoek benadert relaties vanuit een *gedragsdimensie* en een *belevingsdimensie*. Daarin staan de feitelijke gebeurtenissen respectievelijk de subjectieve beoordeling van de gebeurtenissen centraal.

Het onderscheid in een gedragsdimensie en een belevingsdimensie zal ons primaire uitgangspunt zijn bij ons verdere onderzoek naar de sterkte van relaties omdat de twee invalshoeken met hun dimensies nauw met elkaar verbonden zijn en veelal gezamenlijk voorkomen, alsmede omdat het in consumentenmarkten relevant geacht wordt een relatie te omschrijven op basis van de attitude en het gedrag van de consument.

Er is een onderscheid gemaakt in relaties die op transacties gebaseerd zijn en relaties die op binding gebaseerd zijn. Op transacties gebaseerde relaties zijn met name op basis van de gedragsdimensie te beschrijven en te analyseren. Bij de op binding gebaseerde relatie - waarbij de binding van financiële, sociale of structurele aard kan zijn - dient bij het beschrijven en analyseren van de relatie daarnaast en met name met de belevingsdimensie rekening gehouden te worden.

Een relatie ontwikkelt zich in de tijd en kan één of meerdere fasen uit de relatielevenscyclus doorlopen. Daarom is het zinvol het verloop van een relatie te volgen en te beïnvloeden. Daartoe wordt meer en meer gebruik gemaakt van relatiemarketingprogramma's. Deze stellen bedrijven in staat om directe relaties met klanten te onderhouden.

## HOOFDSTUK 3: RELATIEMARKETING: STRATEGISCHE EN INSTRUMENTELE INVULLING

*"Direct marketing is an ideal method to sustain and enhance the relationship between a company and its customers."*

(Goldberg, 1988, p. 104)

*"Loyalty programmes are often an important part of a relationship marketing strategy, for example monetary and non-monetary rewards given for repeat purchases, or special privileges afforded to individuals who have entered into some form of relationship with the company."*

(Palmer, 1994b)

*"Eine geeignete Direktmarketing-Massnahme für den regelmässigen Informationsaustausch mit den Verbrauchern kann unter anderem auch die Gründung eines Clubs sein."*

(Hönig, 1990, p. 20)

### 3.1 INLEIDING

---

In het vorige hoofdstuk werd relatiemarketing gepresenteerd als het concept van waaruit activiteiten worden verricht. Voor de strategische invulling van dat concept is het echter zaak die verzameling activiteiten nader te specificeren. In direct marketing (DM) staat het opbouwen, onderhouden en versterken van directe relaties centraal. Daarbij besteedt direct marketing specifiek aandacht aan de invulling van de marketing-mix instrumenten. Eerst zal uiteengezet worden wat in ons onderzoek onder DM wordt verstaan (§3.2). Daarbij zal worden aangegeven welke niveaus van DM onderscheiden kunnen worden. Vervolgens zal nader ingegaan worden op het verband tussen relatiemarketing en direct marketing (§3.3).

Een verschijnsel waarbij relatievorming tussen aanbieder en consument expliciet plaatsvindt en waarbij sprake is van directe communicatie tussen beide partijen is de klantenclub. De klantenclub is een voorbeeld van een systeem van verticale handelsbetrekkingen, "die auf Dauer angelegten Transaktionen zwischen Hersteller und Konsumenten beinhalten" (Bruhn en Bunge, 1994, p. 19). Andere voorbeelden van systemen van verticale handelsbetrekkingen zijn de zogenaamde affiniteitsprogramma's en spaarsystemen. Deze systemen van verticale handelsrelaties worden gezamenlijk wel met de term loyaliteitsprogramma's of relatiemarketingprogramma's aangeduid (Molenaar, 1993). In §3.4 wordt een zestal relatiemarketingprogramma's onderscheiden en kort besproken. In §3.5 wordt de aandacht specifiek gericht op de klantenclubs, omdat het empirisch onderzoek binnen de context van deze relatiemarketingprogramma's heeft plaatsgevonden. Paragraaf 3.6 vat de belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk kort samen.

### 3.2 DIRECT MARKETING: INHOUD EN NIVEAUS

---

Net als marketing heeft DM zich primair in de Verenigde Staten sterk ontwikkeld. De eerste, van oorsprong Amerikaanse, definities van DM waren, net zoals dat bij marketing het geval was, in het algemeen (trans)actiegericht. Met andere woorden: DM-methoden en -technieken werden met name gebruikt om direct en meetbare resultaten te behalen, waarbij de nadruk lag op het realiseren van (winst op) de transactie. Zo luidt de omschrijving van DM door de Amerikaanse Direct Marketing Association (DMA) als volgt (zie bijvoorbeeld: Baier, 1985):

“Direct marketing is an interactive system of marketing which uses one or more advertising media to effect a measurable response and/or transaction at any location”.

De begrippen ‘interactive’, ‘measurable’, ‘response’ en ‘at any location’ staan in deze definitie centraal en worden geacht DM te onderscheiden van traditionele marketing. Hierover bestaat echter verschil van mening (Hoekstra en Raaijmakers, 1991; Bauer en Miglautsch, 1992; Schofield, 1995; Tapp, 1998). Een belangrijk punt van kritiek is dat DM veelal nog steeds gepresenteerd wordt als een specifieke verkoop- en reclamemethode, die soms zelfs deel uitmaakt van de communicatie-mix (zie bijvoorbeeld Kotler, 1996). DM is inmiddels echter uitgegroeid tot een specifieke vorm van marketing, met een eigen specifieke invulling van de marketingmix.<sup>1</sup> Primair maakt DM dan ook niet deel uit van, maar vindt (al of niet geïntegreerd) plaats naast, een traditioneel marketing systeem<sup>2</sup>. Als gevolg van deze ontwikkeling van DM sluiten oudere definities (zoals de vermelde DMA definitie) niet langer aan bij wat tegenwoordig onder DM wordt verstaan. Ook de DMA-definitie beperkt DM tot een onderdeel van de communicatie-mix (Tapp, 1998). Daarnaast ontbreekt in de DMA-definitie een belangrijk element en dat is de wens om op basis van individuele gegevens inzicht te krijgen in het gedrag en de preferenties van de klant met als doel het opbouwen en onderhouden van directe relaties (Hoekstra, 1998; Tapp, 1998). Een goede definitie van DM dient volgens Murrow en Hyman (1994) het streven naar een relatie tussen aanbieder en afnemers te bevatten. In deze studie zal DM gedefinieerd worden als (Hoekstra en Schijns, 1998):

een vorm van marketing die binnen één of meer produkt/marktcombinaties is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. De marketingactiviteiten zijn gebaseerd op kennis van de individuele (potentiële) klanten. De marketinginstrumenten hebben een eigen specifieke invulling. Het meest kenmerkend is het hanteren van directe communicatie en/of directe levering.

---

<sup>1</sup> De ontwikkeling van DM wordt zowel door Fletcher et al. (1991) als door Hoekstra (1994a; 1995a) geschetst. Fletcher et al. onderscheiden daarbij een ‘sales oriented’ fase (waarin DM gezien wordt als distributiekanaal), een ‘image building’ fase (waarin DM gebruikt wordt als medium) en een ‘integrated system’ fase (waarin DM zowel voor het realiseren van (korte termijn) tactische als voor strategische doeleinden wordt gebruikt. In deze fase is DM dus geïntegreerd in het algehele strategische marketing proces en streeft relaties na).

Hoekstra trekt, bij het schetsen van de ontwikkeling van direct marketing, een parallel met de ontwikkeling van marketing van produkt(ie)concept naar strategisch marketingconcept.

<sup>2</sup> Baier, 1985; Beukenkamp en Leeflang, 1988a; 1988b; Roomer, 1990b; Bauer en Miglautsch, 1992; Hoekstra en Raaijmakers, 1991; 1992; Schofield, 1995; Tapp, 1998.

Kenmerkend voor deze definitie zijn de volgende elementen: relaties en daarmee samenhangend de kennis van de individuele klanten; produkt/marktcombinaties en marketinginstrumenten.

#### *Relaties en kennis van de individuele klanten*

Het verkrijgen en onderhouden van directe relaties staat centraal in onze definitie. Daarbij kan het zowel gaan om een op transacties gebaseerde relatie als om een op binding gebaseerde relatie.

In het streven naar een directe relatie is het denkbaar dat de direct-marketingactiviteiten zelf op de eerstvolgende transactie zijn afgestemd. De aanbieder tracht in dat geval zijn afnemers telkens weer opnieuw te boeien met een aantrekkelijke commerciële propositie om hen te prikkelen opnieuw een aankoop te verrichten en op die manier de relatie voort te zetten. Op die manier ontwikkelt zich een op transacties gebaseerde relatie. Dit is met name het geval indien organisaties direct-marketingactiviteiten primair verrichten vanuit een interne focus: overwegingen van interne efficiency, zoals maximalisatie van de response en reductie van verspilling, zijn doorslaggevend voor het handelen van de aanbieder. Kennis van de individuele klant wordt ontleend aan interne databronnen zoals de order- en debiteurenadministratie en is dus in het bijzonder gebaseerd op gegevens ten aanzien van het (koop)gedrag. Deze gegevens kunnen ook gebruikt worden om een beeld te krijgen van het te verwachten verloop van de relatielevenscyclus betreffende de individuele afnemer en van de economische waarde die daaraan kan worden ontleend. Er bestaat echter nauwelijks of geen inzicht in de beleving van de relatie bij de klant. Een dergelijke aanpak is gerechtvaardigd indien afnemers niet of nauwelijks open staan voor een op binding gebaseerde relatie en het voor de aanbieder dus niet zinvol is daarin te investeren.

Staat de klant wel open voor binding, dan is het zinvol om bij het streven naar een directe relatie ook direct-marketingactiviteiten op te nemen waarvan de invloedssfeer verder reikt dan de eerstvolgende transactie. Met andere woorden: activiteiten die de afnemer niet onmiddellijk, maar pas na meerdere transacties een bepaald voordeel opleveren en die door de afnemer dan ook zodanig gewaardeerd worden dat deze nauwelijks of niet overweegt, of aanleiding heeft om, naar een andere aanbieder over te stappen (bijvoorbeeld in geval van een spaarsysteem als dat van Shell). Of activiteiten die gericht zijn op het realiseren van positieve attitude-effecten, zoals naamsbekendheid, imago en vertrouwen in de aanbieder, effecten die veelal duurzamer zijn dan het feitelijke gedrag (bijvoorbeeld in geval van een clubsysteem als dat van de Harley Owners Group). Daartoe zal de aanbieder moeten beschikken over kennis omtrent de klanten die voortkomt uit zowel interne als externe databronnen. Externe databronnen worden in het bijzonder gevormd door de klanten zelf. Middels primair onderzoek kan inzicht verkregen worden in de beleving van de relatie bij de klant. Het streven naar een directe relatie, die op binding gebaseerd is, vereist derhalve naast een interne focus tevens een externe focus.

#### *Produkt/marktcombinaties*

Per produkt/marktcombinatie kan worden vastgesteld of de gehanteerde strategie een direct marketing strategie zal zijn.

Indien een organisatie voor één of enkele, maar niet voor alle, produkt/marktcombinaties kiest voor een direct marketing strategie, dan is er sprake van DM op produkt/markt-niveau (Hoekstra en Leeftang, 1987b; Schijns, 1991; Hoekstra, 1998). Deze keuze heeft implicaties voor de hantering van alle klassen van marktinstrumenten. Primair is sprake van rechtstreekse

levering en directe communicatie. Bijvoorbeeld een organisatie die kiest voor het rechtstreeks benaderen van een segment en voor dit segment een strategie van DM hanteert. Zo biedt OAD Reizen via haar 100% dochter BEX Reizen busreizen aan per direct mail en direct response advertising, en wel aan het segment dat behoefte heeft aan en gebruik maakt van volledig verzorgde groepsreizen (veelal 55-plussers), terwijl andere segmenten door OAD 'traditioneel' (via de reisbureauformule) worden benaderd (Smeets, 1998). Andere voorbeelden zijn met name te vinden op industriële markten, waar enerzijds voor produkten die weinig uitleg behoeven distributeurs worden ingeschakeld, terwijl anderzijds produkten, waarvoor demonstratie en instructie vereist zijn, rechtstreeks worden geleverd.

Indien voor alle produkt/marktcombinaties wordt gekozen voor een direct marketing strategie, dan is er sprake van DM op organisatieniveau (Hoekstra en Leeftang, 1987b; Schijns, 1991; Hoekstra, 1998). Dit is de meest verstreckende keuze voor een strategie van DM en heeft gevolgen voor de gehele organisatie. Voorbeelden van organisaties die hiervoor hebben gekozen zijn: postorderbedrijven als Wehkamp, Neckermann en Otto; de Postbank; verzekeringsmaatschappijen als Centraal Beheer, OHRA en FBTO; alsmede een organisatie als Reader's Digest.

Naast DM op organisatie- en produkt/markt-niveau wordt ook nog DM op instrumentniveau onderscheiden (Hoekstra en Leeftang, 1987b; Schijns, 1991; Hoekstra, 1998). Het gaat hier om de minst ver doorgevoerde vorm van DM, gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. Daarbij betreft het primair beslissingen ten aanzien van de hantering van één of meer, maar niet alle, klassen van marktinstrumenten. Ten aanzien van de klasse van instrumenten distributie of communicatie kan een DM-aanpak worden gekozen. Voorbeelden van organisaties die hiertoe behoren zijn de Bijenkorf en Procter & Gamble. Ook de mailactiviteiten van Felix en Sheba kunnen hiertoe worden gerekend. Twee andere voorbeelden, waarop we in het kader van ons empirische onderzoek nog uitgebreid op terugkomen, zijn de rechtstreekse communicatieactiviteiten van het Gulpener Biergilde en het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma naar hun leden toe.

### *Marketinginstrumenten*

Eerder werd reeds aangegeven dat DM als vorm van marketing kan plaatsvinden naast een traditioneel marketing systeem en een eigen specifieke invulling van de marketingmix kent. Primair maakt DM dan ook geen deel meer uit van een traditioneel marketing systeem in het algemeen of van de marketingcommunicatiemix in het bijzonder. Alle instrumenten kunnen op een specifieke manier worden ingezet. Kennis van de klant vormt daarbij de basis voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van produkten op maat en het verkrijgen van inzicht in prijselasticiteit. Het meest kenmerkend blijft echter het hanteren van directe communicatie en/of directe levering.

Voor de direct marketingactiviteiten op de drie onderscheiden niveaus (organisatie-, produkt/markt- en instrumentniveau) wordt de term *strategische direct marketing* gehanteerd (Hoekstra, 1994a; Hoekstra en Schijns, 1996). Indien er sprake is van het verrichten van enkele direct marketingactiviteiten, of het hanteren van enkele direct marketing media, zonder een expliciete gerichtheid op het creëren van een database en het opbouwen en onderhouden van directe relaties, dan kan daarvoor in het kader van onze definitie niet langer de term direct marketing worden gebruikt, hoewel dat in de praktijk wel nog veelvuldig gebeurt. Het betreft dan feitelijk een *tactische toepassing van DM-instrumenten*.

### **3.3 RELATIEMARKETING EN DIRECT MARKETING**

---

Na dit overzicht kan men zich afvragen of, en zo ja in hoeverre, DM en relatiemarketing hetzelfde zijn. Immers, DM en relatiemarketing hebben, gegeven het streven naar individuele relaties, een vergelijkbare strekking. Echter, binnen relatiemarketing wordt, in tegenstelling tot DM, nauwelijks aandacht besteed aan een nadere invulling van de marketinginstrumenten.

In hoofdstuk 2 werd aangegeven dat relatiemarketing streeft naar het stimuleren van het aantal herhalingsaankopen en het vergroten van de klantenbinding door relaties op te bouwen en te onderhouden met voor de organisatie belangrijke belangengroepen, zowel binnen als buiten de organisatie. Daarbij wordt niet aangegeven hoe dat opbouwen en onderhouden van relaties strategisch gestalte dient te krijgen. Relatiemarketing geeft daarmee veeleer de managementfilosofie weer van waaruit een nadere invulling gegeven dient te worden aan de marketinginstrumenten, echter zonder die invulling middels activiteiten nader te specificeren.

DM daarentegen geeft wel een eigen specifieke invulling aan de marketinginstrumenten en vereist dat de marketingactiviteiten gebaseerd zijn op kennis van de individuele (potentiële) klant. Het zijn met name de technologische ontwikkelingen, onder andere in de vorm van databases, die DM binnen handbereik van marketeers brengen. In een database kan de direct marketeer namelijk die individuele klantgegevens vastleggen die nodig zijn om te bepalen:

- in welke fase van de relatielevenscyclus (RLC) de afnemer zich mogelijk bevindt, gelet op zijn koopgedrag;
- hoe de afnemer de relatie beleeft;
- welke groeimogelijkheden en ontwikkelingsrichtingen er per klant zijn; en,
- of deze klant (eventueel samen met andere klanten) voor een speciale benadering in aanmerking komt.

DM is vanuit dat oogpunt te beschouwen als een nadere strategische invulling van relatiemarketing. De instrumenten van DM zijn door hun interactieve karakter voorbestemd om individuele relaties te ontwikkelen (Hansen en Jeschke, 1992). Relatiemarketing door middel van DM is dan ook goed mogelijk (Peelen et al., 1987; Goldberg, 1988; Jackson, 1989; Bauer en Miglautsch, 1992).

Figuur 3.1 geeft het verband weer tussen relatiemarketing en direct marketing. Relatiemarketing wordt gepositioneerd als de managementvisie die aangeeft dat een verdedigbare concurrentiepositie bereikt kan worden indien door het tot stand brengen en onderhouden van relaties waarde wordt gecreëerd voor de klanten in de voor de organisatie belangrijke interne en externe belangengroepen. DM is een strategie die aangeeft hoe het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen aanbieder en afnemers nader ingevuld kan worden, namelijk door de marketinginstrumenten een eigen specifieke invulling te geven (waarbij het hanteren van directe communicatie en/of directe levering het meest kenmerkend zijn), gebaseerd op kennis van de individuele (potentiële) klant. De marketingactiviteiten die daarbinnen worden ontwikkeld, kunnen in de vorm van een gestructureerd programma aan klanten worden aangeboden. Dergelijke klantenbindende programma's, zoals klantenclubs en spaarprogramma's, opereren dan als marketinginstrument (Holz, 1998). Zij vormen het onderwerp van de volgende paragrafen.



**Figuur 3.1** Het verband tussen relatiemarketing, direct marketing en klantenclub

### 3.4 RELATIEMARKETINGPROGRAMMA'S

Een relatiemarketingprogramma kan gedefinieerd worden als een gestructureerd programma, bestaande uit een combinatie van marketingmix-instrumenten, dat verschillende voordelen en beloningen biedt aan (bepaalde) klanten om een toegevoegde waarde van het produkt of de dienst te creëren, met als hoofddoelstellingen: klantbehoud, klantontwikkeling en relatieversterking (Blijenberg et al., 1996). Zij onderscheiden op basis van een uitgebreid onderzoek in opdracht van de Stichting Research van de DMSA (Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling en Sales Promotion) zes categorieën van relatiemarketingprogramma's (zie tabel 3.1):

(1) spaaracties; (2) spaarprogramma's; (3) affiniteitsprogramma's; (4) voordeelprogramma's; (5) clubprogramma's en (6) geïntegreerde relatiemarketingprogramma's.

De *spaaractie* (1) en het *spaarprogramma* (2) behoren tot 'the plain and simple points and prizes approach' (Barlow, 1992), waarbij de te verkrijgen voordelen sterk gebonden zijn aan de aankopen (Molenaar, 1993). Daarbij verkrijgt de klant een bonus voor iedere bestede geldeenheid of gekochte produkt. Deze bonus kan een premium zijn dat deel uitmaakt van een serie die verzameld moet worden (bijvoorbeeld: Flippo's), maar de bonus kan ook verstrekt worden in de vorm van zegels (bijvoorbeeld: Kristalzegels van Albert Heijn), punten (bijvoorbeeld: Douwe Egberts), coupons of welke andere promotionele rekeneenheid dan ook (bijvoorbeeld: Air Miles). Bonussen als zegels, coupons e.d. kunnen gedurende kortere of langere tijd gespaard worden en later ingewisseld worden teneinde gebruik te maken van het



recht op een korting of artikel, al dan niet gerelateerd aan de aanbieder van het relatiemarketingprogramma. Het beloningsaspect vormt het (financiële) bindmiddel. In Nederland zijn dit soort systemen zeer populair en worden toegepast door retail organisaties, benzine-, koffie- en vliegmaatschappijen. De kracht (en noodzaak) van deze strategie bleek in 1993 bij het afschaffen van het zegeltjessysteem door Shell. Terstond moest marktaandeel prijsgegeven worden aan andere brandstofmaatschappijen die nog wel spaarsystemen hadden. Shell was genooddaakt op haar beslissing terug te komen en ging over tot het verstrekken van het dubbele aantal zegeltjes teneinde het verloren terrein weer terug te winnen. Hieruit blijkt tevens het gevaar dat in dergelijke spaaracties en spaarprogramma's schuilgaat. Namelijk het risico dat de aanbieder niet meer kan stoppen met de actie of het programma en dat er een neerwaartse spiraal ontstaat waarbij de klant slechts bereid is zijn gedrag te veranderen indien hij daarmee voor de materiële beloning in aanmerking komt (Kroezen, 1998). Dowling en Uncles (1997, p. 76) zeggen daar het volgende over: "For many low-involvement products, the incentive and not the product can become the primary reward... This might create a point of product differentiation, but once the incentive is taken away, the prime reason for purchase disappears. Many gasoline company loyalty schemes are caught in this trap, locking them onto a treadmill of continuous promotions."

De verschillen tussen de spaaractie en het spaarprogramma hebben met name betrekking op de deelnamedrempel en de termijn. In geval van een spaarprogramma wordt soms namelijk een eigen bijdrage gevraagd, terwijl de spaaractie een beperktere tijdsduur kent dan het spaarprogramma. Indien het sparen langere tijd in beslag neemt, vindt dit meer en meer elektronisch plaats. Daarbij worden veelal ook persoonsgegevens geregistreerd, onder meer om de deelnemers regelmatig te kunnen informeren over hun spaarsaldo en de bestedingsmogelijkheden daarvan (zoals bijvoorbeeld bij het Air Miles spaarprogramma).

Aan spaaracties en spaarprogramma's kleven ook een aantal nadelen. Op korte termijn kan wel een voordeel bereikt worden, maar dit voordeel is veelal niet permanent verdedigbaar. Verder bestaat er een kans op vervroegde aankopen, in plaats van extra aankopen (Abraham en Lodish, 1987; Blattberg en Levin, 1987; Ehrenberg et al., 1994; Foekens, 1995). Ook is het mogelijk dat een bepaald prijsgevoelig segment wordt aangetrokken dat even zo snel weer verdwijnt. Daarnaast bestaat het gevaar dat het imago bij bestaande klanten slecht(er) wordt, omdat zij, als gevolg van de komst van dit prijsgevoelige segment, geconfronteerd worden met langere wachttijden, drukte, langere leveringstermijnen en dus afnemende service.

Bij *affiniteitsprogramma's* (3) is, in tegenstelling tot spaaracties en spaarprogramma's, geen sprake van een eenvoudig, direct en rechtlijnig verband tussen aankoop en beloning. In tegenstelling tot spaaracties en spaarprogramma's is het beïnvloeden van het koopgedrag dan ook geen primaire doelstelling van affiniteitsprogramma's. In plaats van het vergaren van promotionele rekeneenheden evenredig aan het aankoopbedrag of de gekochte hoeveelheid kan er wel sprake zijn van bepaalde bestedings- of aankoopniveaus die de klant dient te bereiken wil deze voortaan ook beloond worden middels een speciale behandeling, waardering en andere privileges (Barlow, 1992). De reden dit soort programma's affiniteitsprogramma's te noemen ligt dan ook met name daarin dat primair aangestuurd wordt op het creëren van een sociale binding tussen aanbieder en afnemer. Nieuwsbrieven, brochures, sponsored magazines en allerlei produktgerichte tijdschriften, die veelal gratis worden verstrekt, dragen bij aan het informeren, waarderen en erkennen van de klant en het creëren van die sociale binding (Molenaar, 1993). Bij deze vorm van klantenbindende programma's is het tijdselement een

bepalende factor. Het is namelijk van belang dat de activiteiten kunnen worden gestopt. Veelal is dan ook een tijdsfasering aangegeven. Bijvoorbeeld: 'Deze actie loopt tot 31 augustus 1998'. Ook het op de markt brengen van een reeks van collectors items (bijvoorbeeld de 'Shell helpt' boekjes, die handelen over bepaalde, aan het produkt of merk gerelateerde onderwerpen) heeft een gelimiteerd karakter.

*Voordeelprogramma's (4), clubprogramma's (5) en geïntegreerde relatiemarketingprogramma's (6)* zijn vormen van 'simple memberships' (Barlow, 1992). Klanten worden uitgenodigd lid te worden van, deel te nemen aan en te genieten van de privileges van het programma. Het is niet ongebruikelijk de deelnemers daar een vergoeding voor te vragen in de vorm van een jaarlijkse contributie. Deelnemers geven daarmee aan als speciale klanten beschouwd te willen worden en zijn bereid daarvoor te betalen.

Het voordeelprogramma kent veelal een kortingskaart waarmee in een bepaalde winkel of groep aangesloten winkels prijsreducties op aankopen verkregen kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn de Gall & Gall wijnkaart en de Edah-kaart.

Het clubprogramma richt zich niet primair op het verlenen van kortingen. Indien kortingen verstrekt worden hebben die eerder betrekking op bepaalde, aan het produkt of merk gerelateerde aankopen (bijvoorbeeld een stropdas met het logo van het Gulpener Biergilde), dan op aankopen uit het kernassortiment (Gulpener bieren).

Geïntegreerde relatiemarketingprogramma's hebben net als voordeelprogramma's en clubprogramma's een lange termijn perspectief. Net als bij affiniteitsprogramma's is er bij deze programma's veelal sprake van bepaalde bestedings- of aankoopniveaus waarboven de klant beloond wordt middels een speciale behandeling, waardering en andere privileges, zoals betalings-, spaar-, krediet- en/of servicefaciliteiten. Een voorbeeld van een geïntegreerd relatiemarketingprogramma is het Flying Dutchman Programma van KLM.

Dit laatste voorbeeld geeft tevens aan dat relatiemarketingprogramma's van een hogere categorie (bijvoorbeeld de categorieën 4, 5 en 6, zie tabel 3.1) veelal elementen uit de lagere categorieën (bijvoorbeeld 1, 2 en 3, zie tabel 3.1) kunnen bevatten. Daardoor zijn de grenzen tussen de diverse categorieën niet altijd eenduidig en loopt de inhoud van de programma's in elkaar over. Daarmee is het onderscheid tussen de diverse programma's in de praktijk vaak niet zo eenduidig te maken als hier gepresenteerd wordt.

In de categorieën 4, 5 en 6 van Blijenberg et al. (1996) is sprake van een deelnamedrempel in de vorm van intekening, abonnement of lidmaatschap en daarmee vindt per definitie registratie van persoonsgegevens plaats hetgeen op het individu afgestemde communicatie mogelijk maakt. Ook zijn deze laatstgenoemde relatiemarketingprogramma's niet tijdelijk, maar continu van aard. Daardoor zijn deze programma's bij uitstek geschikt voor het opbouwen van directe relaties met klanten, gekenmerkt door geïndividualiseerde communicatie. Deze typen programma's zullen in het vervolg als klantenclubs worden aangeduid en dienen als kader waarbinnen het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden. Het betreft dan in het bijzonder het voordeelprogramma van Gall & Gall (wijnkaartprogramma) en het clubprogramma van Gulpener (het Gulpener Biergilde). Het voordeelprogramma van Gall & Gall verschaft als voornaamste voordeel een korting van 10% op wijnaankopen bij Gall & Gall zaken en creëert in dat opzicht primair een financiële binding en beoogt het koopgedrag positief te beïnvloeden. Het Gulpener Biergilde is expliciet gericht op het versterken van de sociale/emotionele binding met haar leden. De positieve invloed op het koopgedrag wordt daarbij eerder gezien als een gevolg, dan als het primaire doel van dit streven.

Tabel 3.1 Indelingen, karakteristieken en voorbeelden van relatiemarketingprogramma's

<i>Programma</i>	<i>Deelname- drempel</i>	<i>Termijn</i>	<i>Goederen en diensten</i>	<i>Registratie persoonsgegevens</i>	<i>Middelen</i>	<i>Voordelen</i>	<i>Voorbeelden</i>
1. Spaaractie	geen	kort	dagelijkse gebruiksgoederen, retail	meestal niet	zegels, coupons, premiums	gratis produkten, artikelen met bijbetaling	Kristal zegels Albert Heijn
2. Spaarprogramma	geen of gering bedrag	middellang	diensten, retail	wel bij elektronisch sparen	zegels, spaarkaart, nieuwsbrief	gratis produkten en diensten, korting	D.E.-punten; Shell zegels; Air Miles; Rocks; Flippo's
3. Affiniteits- programma	geen	middellang	produkten met informatie	meestal wel	nieuwsbrief, brochures, tijdschrift	informatie, toegang tot evenement	'Shell helpt' boekjes
4. Voordeel- programma	intekening, abonnement	lang	tijdschriften, diensten, boekclubs	wel	kortingpas, nieuwsbrief, catalogus	korting, rechtstreekse levering	Gall & Gall wijnkaart; Edah kaart
5. Clubprogramma	investering	lang	diensten, luxe retail	wel	nieuwsbrief, lidmaatschaps- kaart, catalogus	korting, krediet, dienstverlening	Gulpener Biergilde Harley Davidson club
6. Geïntegreerd relatiemarketing- programma	cumulatief bested bedrag	zeer lang	luchtvaart, credit cards	wel	bonuspunten, relatietijdschrift, lidmaatschaps- kaart, premium	helpdesk, dienstverlening, korting, privileges	KLM blue, silver en royal wing VISA (gold)card

Bronnen: Barlow (1992); Molenaar (1993); Blijenberg et al. (1996)

### 3.5 KLANTENCLUBS

---

#### 3.5.1 DEFINIËRING

Schüring (1991) omschrijft een klantenclub<sup>3</sup> als een door één (of meerdere) aanbieder(s) georganiseerde, fictieve vereniging van koopbeslissers uit een doelgroep, aan wie het lidmaatschap wordt aangeboden met het doel regelmatig contact met hen te onderhouden en hen te activeren. Anders dan bij een echte club komen de leden normaal gesproken niet samen en kennen elkaar ook niet.

Roomer et al. (1982, p. 3.1-09) geven de volgende omschrijving van het clubconcept: "Het **clubconcept** is een commerciële formule, zoals het merkartikel een commercieel idee is, dat herkenbaarheid, prijs- en kwaliteitsgarantie bij een loyaal merkentrouw publiek probeert te vestigen om via herhalingsaankopen een continu, vast contact met consumentengroepen te onderhouden". Het doel van een klantenclub is dus om regelmatig contact te onderhouden met de leden, hetgeen zal leiden tot een sterkere relatie (Vavra, 1992; Butscher, 1996) en "competitive immunity" in the customer base" (Gruen en Ferguson, 1994, p. 1). Het clublidmaatschap van de klant is voor de aanbieder van de club dan ook niet een doel op zich, maar is een middel om andere marketing doeleinden te bereiken. Vanuit dat gezichtspunt is het lidmaatschap met name voor de aanbieder een hulpmiddel om een relatie op te bouwen (Gruen en Ferguson, 1994).

#### 3.5.2 REDENEN VOOR HET OPRICHTEN VAN EEN KLANTENCLUB

De oprichting van een klantenclub kan om meerdere redenen verantwoord zijn (zie o.a.: Hönig, 1990; Kreutzer, 1990; Wills en Wills, 1992; Gruen en Ferguson, 1994; Diller, 1997a).

- 1 Klanten wordt een bijzonder gevoel verschaft indien zij lid kunnen worden van een (exclusieve) klantenclub. De klanten wordt een mogelijkheid verschaft zich persoonlijk te associëren en identificeren met de overige leden of met de aanbieder. De club kan de individuele klant status verlenen en zekerheid bieden in onzekere situaties. Zeker waar het persoonlijk contact ontbreekt is het essentieel de klant een gevoel van zekerheid en vertrouwen te geven. Daarmee versterkt de aanbieder de klantenbinding en suggereert aldus ten opzichte van de concurrentie een produktvoordeel te bieden waarmee (ook) de klant zich kan onderscheiden.
- 2 Zijn de clubleden tevens tevreden klanten, dan worden de voordelen van de club respectievelijk van de produkten door hen doorverteld. Leden vervullen op die manier voor de aanbieder de rol van 'Advocates' op de loyaliteitsladder en zijn ten gunste van de aanbieder in promotioneel/communicatief opzicht productief en kostenefficiënt.
- 3 De verkregen persoonsgegevens, zoals: naam, adres, woonplaats (NAW-gegevens), geboortedatum en dergelijke, gekoppeld aan koopgedraggegevens stelt de aanbieder in staat een specifieke databank op te bouwen en daarmee de effectiviteit en efficiëntie van zijn communicatie, bijvoorbeeld in de vorm van direct mailings, te verbeteren. Bovendien kan

---

<sup>3</sup> Onder een club wordt in het algemeen een vrijwillige vereniging van mensen verstaan, die door een gemeenschappelijk interesse met elkaar verbonden zijn. Tot de kenmerken van een club kunnen worden gerekend: lidmaatschap, ruimtelijk trefpunt, regelmatige bijeenkomsten met overige leden, gezamenlijke financiering van activiteiten alsook een zekere mate van exclusiviteit. Clubs kennen in het algemeen de organisatorische vorm van en staan veelal ingeschreven als vereniging. Klantenclubs zijn in dat opzicht dan ook geen echte clubs, maar pseudoclubs (Schüring, 1991).

de aanbieder met behulp van gegevens betreffende het koopgedrag de relatielevenscyclus analyseren. De gegevens in de database verschaffen de aanbieder kennis van de klant en geven aanleiding tot het realiseren van lagere operationele kosten.

- 4 De activiteiten van een klantenclub ondersteunen de publiciteit van de aanbieder. Bijzondere activiteiten van de club zoals feesten of liefdadigheidsacties laten zich relatief gemakkelijk in de media lanceren.
- 5 Klantenclubs helpen het marktaandeel te beschermen in markten met meerdere concurrenten. Er wordt als het ware monopolistische concurrentie gecreëerd. Het verdedigen van marktaandeel met behulp van informatie die via de (leden van de) klantenclub beschikbaar komt en die niet voor concurrenten beschikbaar is, lijkt effectiever te zijn dan vormen van themareclame waarin het merk telkens weer onder de aandacht wordt gebracht.
- 6 Door de voortdurende interactie met de doelgroep kan de aanbieder de acceptatie van zijn produkten door de consument continueren. Bovendien kunnen de leden betrokken worden bij het produktontwikkelingsproces.
- 7 Leden zijn vaak (eerder) bereid produkten te testen, hun mening daarover te geven en, bijvoorbeeld in een groepsdiscussie, toe te lichten. Hoewel clubleden mogelijk een vertekend beeld van de realiteit geven, vormen zij voor marktonderzoek een snel toegankelijke informatiebron om consumentenbehoeften op te sporen, bijvoorbeeld in de vorm van een panel.
- 8 Tot slot vormt de klantenclub vaak een lucratieve bron van omzet voor de aanbieder. Verwacht mag worden dat de bezoekfrequentie en/of het besteed bedrag bij leden hoger is dan bij niet-leden.

Deze redenen zijn voor de aanbieder/sponsor allemaal rationele motieven om een marketingclub op te richten met als uiteindelijk doel het aantal herhalingsaankopen te stimuleren en de klantenbinding te vergroten. Echter, hoe legitiem deze redenen voor het oprichten van een klantenclub ook zijn, het is empirisch nog niet aangetoond, dat een klantenclub aan het uiteindelijke doel daadwerkelijk bijdraagt. Met andere woorden: de empirische onderbouwing van het strategische effect van een klantenclub ontbreekt nog. Middels het ontwikkelen van een instrument voor het meten van relatiereste wil dit onderzoek een bijdrage leveren aan de mogelijkheid het strategische effect van een klantenclub empirisch te onderbouwen.

### **3.6 CONCLUSIE**

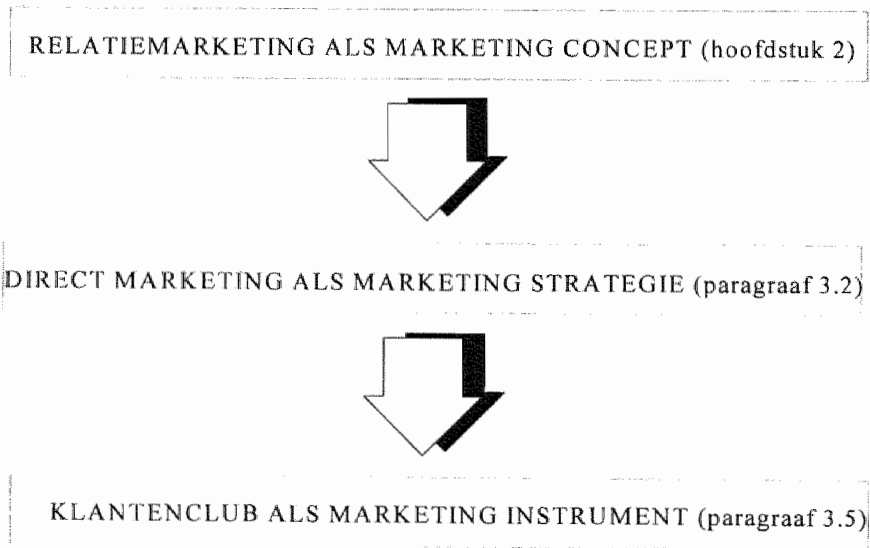
---

In dit hoofdstuk is DM gedefinieerd als een vorm van marketing die binnen één of meer produkt/marktcombinaties is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. De marketingactiviteiten zijn gebaseerd op kennis van de individuele (potentiële) klanten. De marketinginstrumenten hebben een eigen specifieke invulling. Het meest kenmerkend is het hanteren van directe communicatie en/of directe levering.

Op basis van deze definitie is een drietal niveaus van DM onderscheiden, namelijk: DM op organisatieniveau; DM op produkt/marktniveau, en DM op instrumentniveau. Het verband tussen DM en RM ligt daarin dat beide een vergelijkbare strekking hebben, gelet op het streven naar individuele relaties. RM geeft daarbij het concept weer van waaruit activiteiten worden verricht, terwijl DM die activiteiten juist specificeert.

Een relatiemarketingprogramma kan gedefinieerd worden als een gestructureerd programma, bestaande uit een combinatie van marketingmix-instrumenten, dat verschillende voordelen en beloningen biedt aan (bepaalde) klanten om een toegevoegde waarde van het produkt of de dienst te creëren, met als hoofddoelstellingen: klantbehoud, klantontwikkeling en relatieversterking.

Er kunnen in het algemeen zes categorieën van relatiemarketingprogramma's onderscheiden worden: spaaracties; spaarprogramma's; affiniteitsprogramma's; voordeelprogramma's; clubprogramma's en geïntegreerde relatiemarketingprogramma's. De laatste drie categorieën werden gezamenlijk als klantenclubs aangeduid. Een klantenclub is een door één (of meerdere) aanbieder(s) georganiseerde, fictieve vereniging van koopbeslissers uit een doelgroep, aan wie het lidmaatschap wordt aangeboden met het doel regelmatig contact met hen te onderhouden en hen te activeren. Anders dan bij een echte club komen de leden normaal gesproken niet samen en kennen elkaar ook niet. Bij klantenclubs is sprake van een deelnamedrempel in de vorm van intekening, abonnement of lidmaatschap en daarmee vindt per definitie registratie van persoonsgegevens plaats. Ook zijn klantenclubs niet tijdelijk, maar continu van aard. Klantenclubs passen als marketinginstrument zowel binnen het kader van het relatiemarketingconcept als binnen een direct marketingstrategie. Daardoor zijn zij uitermate geschikt voor het opbouwen van directe relaties met klanten. Dat maakt deze typen programma's bij uitstek geschikt voor ons empirisch onderzoek naar het meten van relatiesterkte. De samenhang tussen de onderwerpen relatiemarketing als marketingconcept, direct marketing als marketingstrategie en de klantenclub als marketinginstrument (onderwerpen die in het algemeen afzonderlijk bestudeerd en beschreven worden), staat in figuur 3.2 weergegeven.



**Figuur 3.2**

De klantenclub als instrument ten behoeve van een direct marketing strategie, passend binnen het relatiemarketingconcept

## HOOFDSTUK 4: HET METEN VAN RELATIESTERKTE: DE BESTAANDE THEORIE

*"If you can't measure it, you can't manage it"*

Larry Light, DMA-congres 1996, New Orleans

### 4.1 INLEIDING

*In dit onderzoek staat het ontwikkelen van een instrument, dat de sterkte van de relatie (de mate van binding) tussen consumenten en organisaties meet, centraal. Het aantal onderzoeken, gericht op het meten van relatiesterkte, is gering en de wetenschappelijke theorievorming op dit terrein is beperkt. Het ontwikkelen van een valide en betrouwbaar meetinstrument is alleen al om die redenen zinvol. Maar er zijn nog meer redenen. Ten eerste vormt (het meetinstrument voor) relatiesterkte een hulpmiddel bij het segmenteren en beschrijven van de markt naar (typen van) relaties. Barnes (1995) stelt bijvoorbeeld dat het duidelijk is dat niet alle klanten een relatie willen en dat verschillende klantsegmenten verschillende vormen van relaties willen. Relatiesterkte kan naar onze mening als segmentatievariabele ingezet worden om klantensegmenten met verschillende typen van relaties te onderscheiden, die elk om een afzonderlijke benadering vragen. Segmentatie naar relatietypen heeft dus strategische beleidsconsequenties. Echter, aan segmenteren van de markt op basis van (typen van) relaties is nog nauwelijks aandacht besteed.*

*Ten tweede kan het meetinstrument ingezet worden om de ontwikkeling in relatiesterkte te volgen. Overeenkomstig de relatielevenscyclus doorloopt een relatie een aantal fasen, waarbij de sterkte van de relatie in de tijd varieert. Het meetinstrument kan dus dienen bij het bepalen van de fase binnen de levenscyclus waarin de relatie zich (bij benadering) bevindt. Naar aanleiding daarvan kunnen strategieën, om de relatiesterkte actief te beïnvloeden, uitgewerkt worden. Het effect van deze strategieën op de relatiesterkte kan dan weer gemeten worden. Relatiesterkte kan aldus gebruikt worden voor monitoring-doeleinden teneinde het effect van relatieversterkende maatregelen te volgen.*

*Ook kunnen met het meetinstrument de sterke en zwakke punten binnen de relatie blootgelegd worden. Op basis daarvan kunnen dan gericht acties ondernomen worden teneinde de relatie te versterken en te bestendigen, danwel te beëindigen. Een model met daarin relatiesterkte als afhankelijke variabele opgenomen kan bij deze analyse behulpzaam zijn.*

*Al deze redenen geven aan dat het meten van de sterkte van relaties tussen afnemers en aanbieders een krachtig hulpmiddel kan vormen bij het managen van klantrelaties (Cumby en Barnes, 1996).*

*In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan een aantal benaderingen voor het meten van relatiesterkte (§4.2). Vervolgens wordt aandacht besteed aan relatiemanagement, waarbij relatiesterkte een belangrijk basisgegeven vormt (§4.3 en §4.4). Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een conclusie (§4.5). Het uitgangspunt is dus dat relatiesterkte pas adequaat gemaged kan worden indien deze sterkte ook valide en betrouwbaar gemeten kan worden.*

## 4.2 ALTERNATIEVEN VOOR HET METEN VAN RELATIESTERKTE

### 4.2.1 INLEIDING

In deze paragraaf wordt ingegaan op mogelijkheden om relatiesterkte direct of indirect (via indicatoren) te meten. Eerst worden indicatoren voor relatiesterkte geïnventariseerd (§4.2.2). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in gedragsvariabelen en belevingsvariabelen, die in het algemeen als indicator voor relatiesterkte gebruikt worden. Vervolgens worden deze indicatorer geëvalueerd. Naar aanleiding van de kritiek die ten aanzien van deze indicatoren geuit wordt worden randvoorwaarden geformuleerd voor het te ontwikkelen meetinstrument. In §4.2.3 wordt ingegaan op de relationship commitment questionnaire, als directe maatstaf voor relatiesterkte die aan de geformuleerde randvoorwaarden tegemoetkomt. Tevens wordt relatiesterkte gedefinieerd als de sterkte van iemands identificatie met en betrokkenheid bij een organisatie.

### 4.2.2 INDICATOREN

Bij het doen van afspraken over de relatiesterkte tussen een leverancier en zijn afnemers wordt veelal gebruik gemaakt van variabelen die verband houden met het (koop)gedrag van de afnemers (Peelen et al., 1989; Liljander en Strandvik, 1994; Berry en Parasuraman, 1991). Enerzijds zijn gegevens ten aanzien van het koopgedrag van een klant eenvoudig te verzamelen, vast te leggen en te analyseren. Anderzijds verschaffen deze gegevens informatie over het directe economische belang voor de organisatie van het hebben van een relatie met die klant. Deze gedragsvariabelen worden in het algemeen gebruikt als indicator voor relatiesterkte. Voorbeelden van dergelijke veel gehanteerde gedragsvariabelen zijn: *recentheid* van de laatste aankoop, *frequentie* van het aantal aankopen binnen een bepaald tijdsbestek, *relatieduur* oftewel de duur van het klant zijn, *regelmaat* waarin de aankopen plaatsvinden, de *monetaire waarde* van de aankopen, en de *breedte* van het assortiment dat wordt afgenomen.

Peelen et al. (1989) geven bijvoorbeeld aan dat een hoge interactiefrequentie een sterke relatie suggereert. Ook een geringe variantie in de regelmaat waarin interacties plaatsvinden, indiceert volgens hen een sterke relatie vanwege een grotere voorspelbaarheid van toekomstig gedrag. Liljander en Strandvik (1994) suggereren een positief verband tussen de duur van de relatie en de sterkte ervan. Ook wordt een positief verband verondersteld tussen het bestedingsniveau en de sterkte van de relatie (Berry en Parasuraman, 1991). Tevens mag verwacht worden dat een consument niet alleen meer, maar ook meer verschillende producten (een breder assortiment) bij eenzelfde leverancier afneemt naarmate de relatie zich verder ontwikkelt (Hoekstra, 1998). Naast enkelvoudige gedragsvariabelen worden, met name in de direct marketing wereld, ook wel zogenaamde codes (Hoekstra, 1994a; 1998) gebruikt om een indicatie te verkrijgen van de relatiesterkte. Een code is een combinatie van een aantal gedragsvariabelen, aangezien dit type variabelen eenvoudig in een elektronische databank kan worden opgeslagen. Een voorbeeld is de in de direct marketing praktijk gehanteerde *Recency/Frequency/Monetary value* (RFM) formule (o.a.: Baier, 1985; Katzenstein en Sachs, 1992). Daarin is een aantal (enkelvoudige) variabelen samengevoegd tot één nieuw construct.

Behalve gedragsvariabelen worden ook belevingsvariabelen gebruikt als indicator voor relatiesterkte. Voorbeelden van dergelijke belevingsvariabelen zijn: *tevredenheid*, *attractiviteit*, de mening over *switching costs*, *vertrouwen*, *betrokkenheid* en lange termijn *verwachtingen*.



Dwyer et al. (1987, p. 14) bijvoorbeeld suggereren dat “the buyer’s anticipation of high switching costs gives rise to the buyer’s interest in maintaining a quality relationship”. Aldus mag verwacht worden dat gepercipieerde switching kosten en relatiesterkte een positief verband tonen (zie ook: Jackson, 1985; Sheth, 1993). Voorwaarde is wel dat de relatie niet als knellend wordt ervaren als gevolg van te hoge overstapkosten. Is dat wel het geval, dan ontstaat er eerder een negatieve houding ten aanzien van de relatie. De relatie wordt dan eerder voortgezet vanuit een gevoel gevangen te zijn in de relatie, dan vanuit vrije wil. Met betrekking tot lange termijn verwachtingen stellen Crosby et al. (1990, p. 70) dat “low expectations of future exchange would be an outgrowth of current relational problems, whereas high expectations of future interchange would reflect a favorable perception of the current relationship”.

Ook bij belevingsvariabelen kan gebruik gemaakt worden van enkelvoudige of meervoudige indicatoren. Een voorbeeld van een meervoudige indicator is de relatie audit van Wilson. Wilson (1990) is een van de eersten en weinigen die onderzoek heeft gedaan dat specifiek gericht was op het meten van relatiesterkte. Hij deed dit in de industriële markt, waarbij hij zich in het bijzonder richtte op ‘buyer-seller’ of ‘manufacturer-distributor’ relaties. Wilson vraagt zich af hoe een manager nu kan bepalen welke positie (op het relatiecontinuüm bijvoorbeeld, §2.5) zijn organisatie inneemt in de relatie met belangrijke klanten. Daarbij definieert hij niet wat een ‘belangrijke’ klant is, maar impliciet geeft hij aan dat een manager, op basis van bijvoorbeeld omzetgegevens, kan bepalen of een klant belangrijk is voor de organisatie of niet. De manager weet dan echter nog niet of er dientengevolge ook sprake is van een sterke of zwakke relatie. Om een uitspraak te kunnen doen ten aanzien van de sterkte van een relatie heeft Wilson een relatie audit ontwikkeld. Deze audit bepaalt de perceptie van de aanbieder ten aanzien van de sterkte van de relatie die de organisatie met een klant heeft. Uit de audit wordt tevens afgeleid of de organisatie erop is voorbereid, c.q. ervoor is toegerust, om als succesvolle partner van die klant op te treden (met andere woorden: in hoeverre de organisatie in staat is een relatie met die klant aan te gaan). De relatie audit bestaat uit een reeks vragen/items die een aantal belevingsvariabelen afdekken, zoals tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde switching kosten en betrokkenheid; variabelen “which research has found to be critical factors in the development of relationships” (Wilson, 1990, p. 7). De som van de (i.c. twaalf) individuele itemscores (die liggen tussen 1 en 5) geeft een benadering van de sterkte van een relatie<sup>1</sup>. De relatie audit is opgenomen in bijlage 4. De response door de (marketing)manager van de aanbiederende organisatie op de individuele vragen/items verschaft een indicatie van de sterke en zwakke punten in de relatie met de klant. Op basis van de resultaten van de audit kunnen programma’s samengesteld worden om op de sterkten voort te bouwen en de zwakten te corrigeren.

Bij het toepassen van zowel gedrags- als belevingsvariabelen als indicator voor relatiesterkte kan een aantal kritische kanttekeningen geplaatst worden.

Ten eerste kan opgemerkt worden dat bij het gebruiken van een enkelvoudige indicator, hetzij een gedragsvariabele hetzij een belevingsvariabele, de keuze voor de uiteindelijke variabele veelal arbitrair en op basis van intuïtie lijkt plaats te vinden. Indien meerdere variabelen meegenomen worden, rijst de vraag of wel alle relevante variabelen in het meetinstrument zijn

---

<sup>1</sup> Wilson (1990) beschouwt een totaalscore tot en met 35 punten als een indicatie voor een zwakke relatie; 36-46 punten: gemiddelde relatie; 47-53 punten: goede relatie; 54 tot en met het maximaal te behalen aantal punten van 60: uitstekende relatie.

vertegenwoordigd en of onder andere omstandigheden niet andere, meer, of juist minder variabelen dienen te worden meegenomen.

Een belangrijker punt van kritiek is dat de sterkte van een relatie slechts gedeeltelijk kan worden afgeleid uit voor de aanbieder observeerbare (gedrags)grootheden: factoren als aankoopfrequentie, omvang van de aankopen en duur van de relatie (Hoekstra, 1998). Zij geven slechts een indicatie en zeggen in feite meer over de klant, dan over de relatie(sterkte). In de praktijk wordt een goede (of grote) klant beschouwd als zijnde identiek aan een klant die een sterke relatie percipieert. De vraag is echter of dit terecht is. "Een *goede klant* levert een relatief grote omzetbijdrage per tijdseenheid. Een *goede relatie* is een relatie die als zodanig door de klant wordt ervaren" (Hoekstra, 1994a, p. 20). De sterkte van een relatie wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop de afnemer de relatie ervaart, ofwel het belang dat de afnemer aan de relatie hecht. Waar het vooral om gaat is de wijze waarop de klant de relatie beleeft (Hoekstra, 1998). Of iemand een goede klant is kan veelal worden afgeleid uit (een database die gevuld is met gegevens betreffende) het koopgedrag. Of er tevens sprake is van een goede relatie kan niet direct uit (een database met daarin vastgelegd) het koopgedrag afgeleid worden. Om inzicht te krijgen in de sterkte van de relatie zoals gepercipieerd door de klant is primair marktonderzoek onder de individuele klanten nodig.

Daarmee komen we op het volgende punt van kritiek, dat relatiesterkte primair bij de klant gemeten dient te worden en niet bij de aanbieder. Ook het in beschouwing nemen van belevingsvariabelen garandeert niet dat een visie vanuit de klant wordt ingenomen. Zo werd de relatie audit van Wilson uitgevoerd onder managers van de leverende organisatie en niet onder haar klanten. Dat heeft tot gevolg dat de managers van de organisatie uitspraken moeten doen over hoe zij denken dat de klant bepaalde zaken percipieert. Zo geven zij een oordeel over de tevredenheid van de klant met betrekking tot de prestatie van de leverende organisatie. Ook geven zij aan in welke mate de contactpersoon bij de klant, die mogelijk de relatie wil beëindigen, geconfronteerd wordt met sociale druk vanuit de klantorganisatie om dat toch vooral niet te doen. Deze invalshoek is op zijn minst niet volledig. Indien het oordeel van de klant over de relatie ontbreekt, is het immers niet mogelijk beide opvattingen ten aanzien van de sterkte van de relatie te vergelijken. Een dergelijke vergelijking is nuttig omdat deze informatie geeft over de klanten- en marktkennis bij de aanbieder, zoals dit ook in het *service audit model* van Parasuraman et al. (1985) het geval is. Derhalve zou ook en met name de klant aan het onderzoek naar relatiesterkte onderworpen moeten worden, hetgeen hierboven ook door Hoekstra (1994a) reeds werd aangestipt. Maar ook Strandvik en Liljander (1994b) en Sheth en Parvatiyar (1995) zijn die mening toegedaan. De wederzijdse binding, zoals deze in industriële markten veelal aangetroffen kan worden, ontbreekt vaak in relaties tussen consumenten en aanbieders. Om die reden is het juist in consumentenmarkten van belang relaties te omschrijven op basis van de attitudes en het gedrag van de consument, in plaats van die van de aanbieder. En daar het juist in het algemeen de klant is wiens gunst gezocht wordt, is juist zijn mening ten aanzien van de relatie van belang (Barnes, 1995).

Concluderend kan vastgesteld worden dat de traditionele manieren om relatiesterkte te meten, zoals hierboven uiteengezet, nauwelijks houvast bieden en allerminst consistent zijn gelet op de gebruikte criteria en meetschalen. Naar aanleiding van het voorgaande kunnen enkele randvoorwaarden aangegeven worden waaraan het meetinstrument dient te voldoen.

Het verdient aanbeveling op zoek te gaan naar een meetinstrument dat relatiesterkte sec, in plaats van indirect via indicatoren, meet. Door gebruik te maken van indicatoren ontstaat als het

ware een vorm van 'instrument bias' en is de validiteit van de resultaten vaak betwistbaar (Leefflang en Beukenkamp, 1981). De validiteit zal toenemen door de relatieresterkte zelf, in plaats van indicatoren te meten: "does the measure actually measure what it is supposed to measure" (Naert en Leefflang, 1978, p. 280).

Ook verdient het de voorkeur de relatieresterkte vanuit de perceptie van de klant te meten. Dat houdt dus enerzijds in dat het meetinstrument geschikt dient te zijn om primair aan de klant te worden voorgelegd en anderzijds dat het meetinstrument gericht is op het meten van de perceptie, de attitude (bij die klant) ten aanzien van de relatie met de aanbieder.

Daarnaast is het gewenst dat het instrument onder vergelijkbare omstandigheden steeds hetzelfde meet (betrouwbaarheid). Met andere woorden: ondanks (vergelijkbare) toepassingen in verschillende contexten (bijvoorbeeld werkgever-werknemer relatie versus klant-organisatie relatie) dient er van eenzelfde basis of uitgangspunt sprake te zijn (de samenstelling van de meetschaal hoeft geen drastische wijzigingen te ondergaan). Dit laatste punt geeft tevens aan dat een goed meetinstrument niet alleen tegemoetkomt aan wetenschappelijke eisen als validiteit en betrouwbaarheid, maar tevens praktisch toepasbaar is (Cooper en Emory, 1995).

#### 4.2.3 RELATIONSHIP COMMITMENT (RC) EN DE RELATIONSHIP COMMITMENT QUESTIONNAIRE (RCQ)

Betreffende zijn relatie audit merkt Wilson (1990, p. 5) op dat "the dependent measure is commitment to the relationship". Indien de variabelen tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde switching kosten en betrokkenheid de relatie positief beïnvloeden, dan is er een hoge mate van commitment. Niet alleen in studies gericht op verticale, industriële relaties ('buyer-seller relationship studies') wordt commitment als afhankelijke variabele beschouwd<sup>2</sup>. Ook op het gebied van dienstenmarketing wordt commitment gezien als het fundament waarop relaties gebouwd worden (Berry en Parasuramen, 1991). Morgan en Hunt (1994) stellen zelfs dat commitment de centrale variabele is in elk van de tien relatievormen die zij onderscheiden (zie figuur 2.1), dus ook in relaties tussen goederen aanbiederorganisaties en hun eindafnemers, i.c. consumenten. In plaats van de eerder vermelde gedrags- en belevingsvariabelen is commitment dan ook de meest voor de hand liggende afhankelijke variabele om relatieresterkte te meten. In de marketingliteratuur werd echter geen algemeen geaccepteerde definitie of meetschaal voor commitment aangetroffen. Dit in tegenstelling tot de organisatie literatuur. Daar is organizational commitment weliswaar op meerdere en verschillende manieren gedefinieerd en gemeten, de verscheidene definities en meetschalen delen echter één gemeenschappelijk thema. En dat is dat organizational commitment wordt beschouwd als zijnde een band of binding tussen het individu en de organisatie (Mathieu en Zajac, 1990). Het betreft dan de relatie tussen werknemer en werkgevend organisatie. Het meest bekend en toegepast is organizational commitment zoals gedefinieerd en gemeten door Porter et al. (1974, p. 604). Zij definiëren organizational commitment als:

<sup>2</sup> Jackson, 1985; Dwyer et al., 1987; Wilson en Mummalaneni, 1988; Anderson en Weitz, 1989 en 1992; Wilson, 1990 en 1995; Morgan en Hunt, 1994.

“the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”<sup>3</sup>. Een sterke relatie tussen werknemer en werkgever wordt door drie onderling gerelateerde karakteristieken gekenmerkt: (1) een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie; (2) de bereidheid om zich in te spannen voor de organisatie, en (3) een sterk verlangen om deel te blijven uitmaken van de organisatie. Om de sterkte van de band tussen werknemer en werkgever te meten, ontwikkelden Porter et al. (1974) de zogenaamde organizational commitment questionnaire (OCQ), bestaande uit 15 items (zie bijlage 5).

Om een aantal redenen biedt deze OCQ voldoende basis voor een meetschaal die gebruikt kan worden voor het meten van relatieresterkte in geval van externe belangengroepen, zoals eindafnemers. Ten eerste heeft een aantal onderzoekers (Morgan en Hunt, 1994; Kelley en Davis, 1994) de OCQ aangepast teneinde deze in een nieuwe context toe te passen. In plaats van het meten van de sterkte van relaties met interne belangengroepen gebruiken zij de OCQ als uitgangspunt voor het meten van relationship commitment (RC): de sterkte van relaties met externe belangengroepen. Morgan en Hunt (1994, p. 23) definiëren relationship commitment (RC) als de overtuiging van een ruilpartner “that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely”<sup>4</sup>. Zij selecteerden uit

---

<sup>3</sup> Hoewel in de marketingliteratuur commitment en involvement (betrokkenheid) niet altijd duidelijk van elkaar worden onderscheiden (Bloemer, 1993) worden involvement en commitment toch vaak als verschillende begrippen gezien en gemeten. Het betreft dan vaak een specifieke soort van betrokkenheid, zoals merkkeuzebetrokkenheid en produktbetrokkenheid (Mittal en Lee, 1988; 1989). De betrokkenheid bij het produkt (bijvoorbeeld een auto) en de betrokkenheid bij de merkkeuze (bijvoorbeeld Honda) zijn dan concepten die verschillen van de commitment met een specifieke aanbieder (bijvoorbeeld een plaatselijke autodealer). Merkkeuzebetrokkenheid en produktbetrokkenheid zijn dan inderdaad begrippen die verschillen van commitment en kunnen verondersteld worden van invloed te zijn op (het ontstaan van) commitment. Betrokkenheid (bij een organisatie) maakt in ons geval expliciet deel uit van commitment. Met andere woorden, betrokkenheid bij de organisatie is een kenmerk van de binding met diezelfde organisatie en maakt daar deel van uit. Zoals de definitie al aangeeft, omvat commitment echter meer dan betrokkenheid alleen.

<sup>4</sup> Hun definitie van relationship commitment sluit goed aan op de definitie van organizational commitment, zoals gegeven door Porter et al. (1974), met name gelet op de kenmerken (2) ‘a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization’ en (3) ‘a strong desire to maintain membership in the organization’. Kenmerk (1), ‘a strong belief in and acceptance of the organization’s goals and values’, is door Morgan en Hunt (1994) als antecedent van relationship commitment opgenomen in hun model. Kenmerken (2) en (3) worden ook door Dwyer et al. (1987) en Anderson en Weitz (1992) aangeduid als belangrijke componenten van commitment. Dwyer et al. spreken in dat verband van de bereidheid om op korte termijn offers te brengen teneinde op lange termijn voordelen te realiseren, respectievelijk een impliciete of expliciete belofte de relatie te continueren. Volgens Anderson en Weitz (1992, p. 19) omvat commitment “a desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship, and a confidence in the stability of the relationship.” Ook de definities van commitment gegeven door Moorman et al. (1992), Mohr en Spekman (1994) en Gundlach et al. (1995) zijn in dit opzicht consistent met die van Morgan en Hunt (1994). Ondanks het veelal vage verschil tussen commitment en gerelateerde concepten en de vele verschillende wijzen waarop commitment geoperationaliseerd wordt, ontstaat er aldus toch een basis van gemeenschappelijk inzicht in het begrip (Söllner, 1996).

de vijftien items van de OCQ zeven items waarvan zij vonden dat deze, na aanpassing, gezamenlijk als meetschaal voor Relationship Commitment gebruikt konden worden. Vervolgens gebruikten zij deze meetschaal (met een Cronbach alpha coëfficiënt van .895) in hun commitment-trust theorie. Kelley en Davis (1994) modificeerden enkele items uit de organizational commitment schaal om tegemoet te komen aan de context van organisatie-klant relaties. Zij verwijderden één item op basis van de item-to-total correlaties. De resterende veertien items leverden een Cronbach alpha coëfficiënt op van .86 (Cronbach, 1951), die aangeeft dat de schaal betrouwbaar is (Nunnally, 1978; Bagozzi, 1994; Malhotra, 1996).

Tevens blijkt uit deze toepassingen door Morgan en Hunt en Kelley en Davis dat de definitie van organizational commitment ook op andere terreinen kan worden toegepast, ondanks dat de definitie betrekking heeft op "employee commitment to work organizations" (Mowday et al., 1979; 1982). Immers, ook sterke externe relaties (relaties tussen de organisatie en externe belangengroepen zoals weergegeven in figuur 2.1) worden gekenmerkt door de drie eerder genoemde karakteristieken van commitment. Zo kan het domein van het construct worden uitgebreid naar relaties tussen een dienstverlener en zijn klanten: "The employee commitment - customer commitment analogy is especially relevant when one considers that service customers are often active participants in the service delivery process" (Kelley en Davis, 1994, p. 54).

Een derde argument voor het gebruik van een aangepaste versie van de OCQ is dat organizational commitment, zoals tot dusver besproken, gedefinieerd is als een attitude (Mowday et al., 1979; Mathieu en Zajac, 1990; Geyskens en Steenkamp, 1995), hetgeen onze voorkeur heeft, zoals in de vorige paragraaf aangegeven. Net als organizational commitment vertegenwoordigt relationship commitment dus "a state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate these goals. ..., such commitment often encompasses an exchange relationship in which individuals attach themselves to the organization in return for certain rewards or payments from the organization" (Mowday et al., 1979). Bevindingen van onderzoek uitgevoerd door Denize en Young (1996) sluiten hierbij aan. Zij hebben commitment gemeten in de professionele dienstverlening: marketingmanagers die gebruik maken van de diensten van externe reclamebureaus, sales promotion organisaties of marktonderzoekbureaus. Hun commitment construct omvatte zowel een attitude component als een gedragscomponent. Zij stelden in hun onderzoek vast dat de gedragscomponent van het commitment construct met geen van de validatiemaatstaven een sterk verband toonde: noch met een directe maatstaf voor de mate van gepercipieerde commitment, noch met items die gericht waren op de kwaliteit van de relatie en de wens de relatie te beëindigen. De attitude component van het commitment construct daarentegen leverde wel een significant verband op met de validatiemaatstaven: respondenten met een hoge mate van commitment hadden geen behoefte de relatie te beëindigen en gaven aan zich sterk verbonden te voelen met de partner. Denize en Young (1996) concluderen daaruit dat:

- de attitudecomponent en de gedragscomponent wezenlijk verschillende dimensies vertegenwoordigen in de onderzochte relaties;
- dat commitment primair een attitude construct is; en,
- dat relatiesterkte het best gemeten kan worden door afnemers te vragen naar hun gevoelens ten aanzien van hun relatie met de aanbieder.

De ontwikkeling van een attitudinal relationship commitment meetschaal biedt volgens hen dan ook mogelijkheden om als hulpmiddel te voorzien in de behoefte van managers tot het monitoren van relaties met afnemers.

Voortvloeiend uit het voorgaande betoog zullen wij relatiesterkte (relationship commitment), op basis van de definitie van attitudinal organizational commitment, definiëren als:

*de sterkte van iemands identificatie met en betrokkenheid bij een organisatie.*

Deze sterkte zal middels de relationship commitment questionnaire (RCQ), een aan de marketingsituatie aangepaste versie van de organizational commitment questionnaire, gemeten worden. Dit meetinstrument komt tegemoet aan de in de vorige paragraaf geschetste randvoorwaarden. Ten eerste meet het relatiesterkte direct, in plaats van indirect (via indicatoren). Ten tweede is het meetinstrument geschikt om primair aan de klant te worden voorgelegd en ten derde richt het meetinstrument zich op het meten van de perceptie, de attitude (bij die klant). Daarnaast kan het instrument onder vergelijkbare omstandigheden toegepast worden zonder dat de samenstelling drastische wijzigingen behoeft te ondergaan. Met andere woorden: het instrument is eenvoudig in de praktijk toepasbaar, en ondanks toepassingen in verschillende contexten is er van eenzelfde basis of uitgangspunt sprake. Op basis van het voorgaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

**Hypothese 1** De relationship commitment questionnaire (RCQ) is een betrouwbare en valide meetschaal voor het vaststellen van de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers, i.c. consumenten.

De wijze waarop relatiesterkte ten behoeve van ons empirische onderzoek geoperationaliseerd wordt, zal in het volgende hoofdstuk uiteengezet worden. Nu zal eerst worden aangegeven op welke wijze relatiesterkte een bijdrage kan leveren aan relatiemanagement doeleinden. Daartoe zal eerst worden ingegaan op het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties, mede op basis van de sterkte van de relatie (§4.3). Daarmee wordt het belang van het ontwikkelen van een meetinstrument nader aangetoond. Immers, indien we beschikken over een instrument voor het meten van relatiesterkte, zijn we in staat de effecten van eerder genomen relatieversterkende maatregelen te analyseren en beslissingen te nemen ten aanzien van toekomstige relatieversterkende activiteiten zodat de relatie zich in de gewenste richting ontwikkelt. Vervolgens wordt gekeken naar de factoren die van invloed zijn op relatiesterkte, teneinde toekomstige relatieversterkende activiteiten en beoogde ontwikkelingsrichting van de relatie meer fundament te bieden (§4.4).

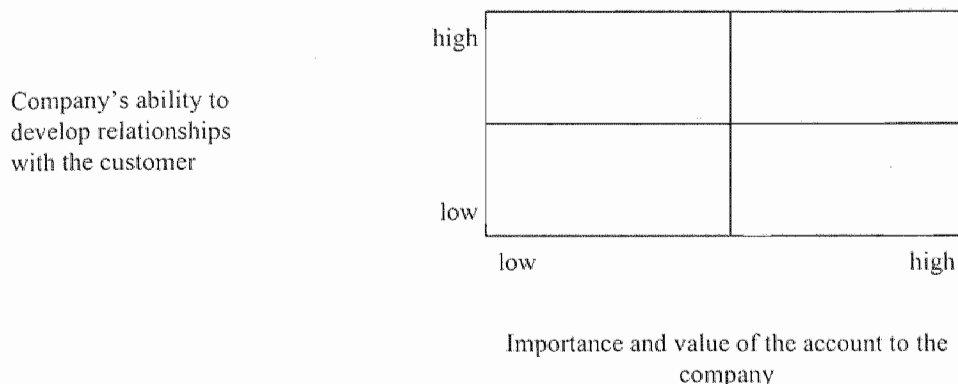
### 4.3 SEGMENTEREN, BESCHRIJVEN EN MONITOREN VAN RELATIES \_\_\_\_\_

In hoofdstuk 2 is vastgesteld dat een relatie zowel een gedragsdimensie als een belevingsdimensie bevat. Voor het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties dienen dan ook beide dimensies in beschouwing genomen te worden. Vanuit een managementperspectief worden belevingsvariabelen opgenomen om de mogelijkheden voor het opbouwen van een relatie met de afnemer te onderzoeken, terwijl gedragsvariabelen gebruikt worden om te achterhalen of het economisch verantwoord is in een eventuele relatie te investeren. In de literatuur is een aantal modellen, dat deze beide relatiedimensies combineert, aangetroffen. Het betreffen de relatieportfolio van Wilson (1990), de relationship type matrix van Krapfel et al. (1991), de klant-relatie matrix van Hoekstra (1998), de relationship strength

matrix van Strandvik en Liljander (1994b) en de relative attitude-behavior relationship van Dick en Basu (1994). Deze modellen zullen in deze paragraaf achtereenvolgens behandeld worden. De sterke punten van deze modellen vormen de basis voor ons RLM-model: een model waarin relatieperceptie en loyaliteit in de vorm van een matrix gepresenteerd worden.

### De relatieportfolio van Wilson

Wilson (1990) maakt een onderscheid tussen de belangrijkheid c.q. de waarde van een klant voor de organisatie enerzijds en de mogelijkheid om een relatie te ontwikkelen met die klant anderzijds. Dit onderscheid wordt weergegeven met behulp van figuur 4.1.



**Figuur 4.1**<sup>5</sup> De relatieportfolio volgens Wilson (1990)

In figuur 4.1 kunnen klanten in vier cellen gepositioneerd worden, gebaseerd op hun belangrijkheid voor de organisatie en het vermogen van de organisatie om met de klant een relatie aan te gaan. Daartoe is de eerste stap die door de manager genomen moet worden, het verifiëren van alle waardevolle en belangrijke klanten en potentiële klanten. Daarbij geeft Wilson (1990) niet aan wat een 'belangrijke' klant is, maar impliciet duidt hij er op dat een manager, op basis van bijvoorbeeld omzetgegevens, kan bepalen of een klant belangrijk is voor de organisatie of niet. Vervolgens worden deze klanten verder uitgesplitst op basis van het vermogen van de organisatie om met deze klanten een relatie aan te gaan. Wilson verzuimt exact aan te geven wat hij bedoelt met "Company's ability to develop relationships with the customer", maar uit de context blijkt dat hij daarmee bedoelt weer te geven de potentie om met een klant een relatie aan te gaan op basis van de huidige relatieresterkte alsmede de mogelijkheden voort te bouwen op de sterke punten en het corrigeren van de zwakke punten in de relatie. De huidige relatieresterkte en de sterke en zwakke punten in de relatie worden vastgesteld met de eerder vermelde 'relationship audit' (§4.2.2, zie ook bijlage 4) en vormen het uitgangspunt voor de genoemde potentie.

<sup>5</sup> De in dit hoofdstuk opgenomen figuren, die alle in de vorm van een matrix zijn weergegeven, zijn voorzover nodig aangepast, zodat hun dimensies in dezelfde richting wijzen. Ook zijn de meest met elkaar overeenkomende dimensies op dezelfde as geplaatst. Daarmee zijn de figuren beter te interpreteren en te vergelijken dan wanneer wij ons hadden gehouden aan het oorspronkelijke assenstelsel. Inhoudelijk is er echter niets veranderd.

Alleen de klanten die tot de cel rechtsboven behoren zouden de primaire doelgroep moeten zijn voor relatie-ontwikkeling, omdat deze klanten belangrijk zijn en mogelijkheden bieden voor verdere relatie-ontwikkeling. De belangrijke klanten waarmee minder makkelijk een relatie kan worden opgebouwd (cel rechtsonder) dienen nader onderzocht te worden teneinde te achterhalen welke actie ondernomen moet worden om de mogelijkheid met deze klanten een relatie op te bouwen, te verbeteren. Indien er weinig of geen mogelijkheden zijn om een relatie op te bouwen kunnen er toch zaken gedaan worden met de klant, zij het op een meer traditionele transactiebasis.

### **De relationship type matrix van Krapfel et al.**

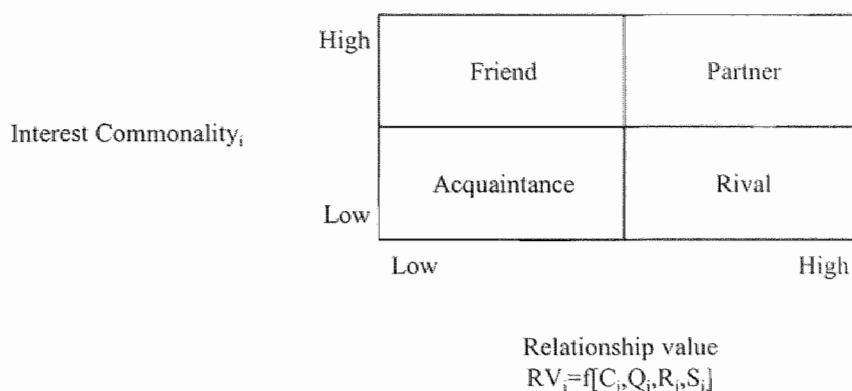
Krapfel et al. (1991) hanteren een overeenkomstige benadering als Wilson, in die zin dat zij tot een vergelijkbare matrix komen, gebaseerd op onderzoek bij de aanbieder naar hoe deze denkt dat de klant bepaalde zaken percipieert. Daarnaast passen zij, net als Wilson, de gedachte van de portfolio-analyse benadering toe op buyer-seller relaties. Op basis van de dimensies relatiewaarde ('relationship value' (RV)) en de overeenstemmende belangen tussen beide partijen ('interest commonality' (IC)) onderscheiden zij vier relatietypen (zie figuur 4.2).

**RV** is de economische waarde van de relatie voor de verkoper en is een functie van 'criticality' (C), 'quantity' (Q), 'replaceability' (R) en 'slack' (S). *Criticality* betreft de mate van substitueerbaarheid van een goed of dienst, alsmede de contributiemarge van het produkt. Kopers die produkten afnemen, die moeilijk elders te verkrijgen zijn en een hoge contributiemarge hebben, vertegenwoordigen een grotere waarde voor de verkoper dan kopers van produkten die makkelijk te substitueren zijn en een lage contributiemarge hebben. Overeenkomstig worden kopers van grote hoeveelheden (*Quantity*) hoger gewaardeerd. *Replaceability* geeft aan het gemak waarmee een afnemer kan worden vervangen door een andere koper en komt met name tot uitdrukking in de switching kosten voor de verkoper. *Slack* houdt in dat een koper bijvoorbeeld zelf voorraad aanhoudt, waardoor de verkoper kosten bespaart daar hij schokken niet alléén hoeft op te vangen. Ook het prompt betalen van rekeningen en het tijdig verstrekken van afzetvoorspellingen door de koper, alsmede het participeren in geautomatiseerde bestelprocedures veroorzaken slack bij de verkoper. Kopers zijn waardevoller naarmate zij een grotere bijdrage leveren aan het realiseren van kostenbesparingen bij de verkoper. Deze vier factoren bepalen de mate waarin de verkoper afhankelijk is van de koper. Met andere woorden: naarmate de verkoper afhankelijker is van de koper, op basis van C, Q, R en S, impliceert dit dat de koper een grotere waarde vertegenwoordigt voor, oftewel belangrijker is voor, de verkoper, met het oog op het voortbestaan (continuïteit) van deze laatste.

**IC** reflecteert de economische doelen van de aanbieder en zijn perceptie ten aanzien van de economische doelen van zijn handelspartner. Indien de economische doelen van koper en verkoper overeenkomen is de IC hoog.

Op basis van deze twee dimensies onderscheiden Krapfel et al. (1991) vier soorten klanten: de 'partner', de 'rival', de 'friend' en de 'acquaintance'. Met elk van deze klantsoorten onderhoudt de organisatie een specifieke relatie.



**Legenda:**

- $RV_i$  = relationship value, de economische waarde van de relatie voor verkoper i  
 $C_j$  = criticality, de substitueerbaarheid en contributiemarge van het door koper j gekochte goed  
 $Q_j$  = quantity, de hoeveelheid output van de verkoper, geconsumeerd door koper j  
 $R_j$  = replaceability, de vervangbaarheid van koper j (d.w.z. de switching kosten om tot andere kopers toegang te krijgen)  
 $S_j$  = slack, de kostenbesparingen als gevolg van de handelwijzen en procedures van koper j  
Interest Commonality<sub>i</sub> = de mate waarin, volgens verkoper i, de economische doelen van verkoper en koper met elkaar overeenkomen

**Figuur 4.2** De Relationship Type Matrix van Krampf et al. (1991)

*Partners* zijn afnemers met een hoge economische relatiewaarde en een sterke overeenkomst betreffende de economische doelen. Er is sprake van (mogelijk wederzijdse) afhankelijkheid tussen aanbieder en partner (op basis van C, Q, R en/of S). De aanbieder is veelal bereid te investeren in het op de afnemer afstemmen van bijvoorbeeld producten, bestel- en leverprocedures (customisation). Daartoe wordt informatie onderling uitgewisseld en gedeeld en neemt de afhankelijkheid verder toe en stijgen de switching kosten.

*Vrienden* zijn afnemers met een lage (huidige) economische relatiewaarde. Desalniettemin neemt de verkoper een sterk gemeenschappelijk belang waar. Er is weliswaar sprake van het delen en uitwisselen van informatie, maar slechts van beperkte investeringen. Hoge investeringen (teneinde de relatie te koesteren) verminderen de contributiemarge (die mogelijk toch al laag is) immers verder.

De relaties die met *rivalen* onderhouden worden, moeten weliswaar gecontinueerd worden (zij vertegenwoordigen immers een hoge economische relatiewaarde), maar zonder hierin al te grote transactiespecifieke investeringen te doen danwel al te klantgericht bezig te zijn (daar hun interessen niet overeen komen met die van de aanbieder). Rivalen kunnen zowel klant als concurrent blijken te zijn. Rekening moet worden gehouden met de serieuze mogelijkheid dat de relatie beëindigd dient te worden. De kans is immers groot dat rivalen zaken doen omdat zij moeten, eerder dan omdat zij willen. Om die reden zijn beide partijen dan ook veelal op zoek

naar een andere partner en hebben plannen om de relatie met de huidige 'tegenpartij' te verbreken.

*Kennissen* ('acquaintances') dienen benaderd te worden met gestandaardiseerde producten en routinematige procedures. Specifieke investeringen en/of een klantgerichte aanpak worden voornamelijk niet terugverdiend. Grote aantallen van dit relatietype vragen om een meer intensieve en indirecte distributie in plaats van directe distributie. Kennissen kunnen echter voor lange tijd als handelspartner aangehouden worden, om reden van vermindering van de strategische kwetsbaarheid, waarborgen van geografische markttoegang of om de potentie om uit te groeien tot vriend of partner te kunnen inschatten.

Net als Wilson gaan ook Krapfel et al. er van uit dat de relatie audit aan (managers van) de aanbieder wordt voorgelegd. Zoals eerder opgemerkt is deze invalshoek op zijn minst onvolledig. Het zou met name de klant moeten zijn die aan het onderzoek naar relatiesterkte onderworpen wordt. Deze tweede invalshoek wordt vervolgens besproken.

### De klant-relatie matrix van Hoekstra

Het onderscheid tussen een goede klant en een goede relatie wordt door Hoekstra (1998) ondergebracht in een 'klant-relatie matrix', zoals weergegeven in figuur 4.3. Een goede klant wordt door haar omschreven als een klant die een relatief grote omzetbijdrage per tijdseenheid levert (kwaliteit klant = hoog). Een goede relatie is een relatie die door de klant als sterk wordt ervaren (aard relatie = sterk). De sterkte van de relatie wordt dus bepaald door de wijze waarop de klant de relatie beleeft.

		kwaliteit klant	
		laag	hoog
Aard relatie	sterk	2	1
	zwak	4	3

**Figuur 4.3** De Klant-Relatie Matrix volgens Hoekstra (1998)

Tot *cel 1* behoren de goede klanten met wie een sterke relatie is opgebouwd. Ondanks de geringe kans dat deze klanten naar een andere aanbieder overstappen, moeten deze klanten gekoesterd worden omdat zij een grote omzetbijdrage leveren, bereid zijn dit te blijven doen en als referentie of ambassadeur optreden. Klantbehoud is hier de hoofdzaak.

De kwaliteit van de klanten in *cel 2* is minder goed tot slecht, maar de klanten ervaren wel een sterke relatie met de organisatie. Het vertrouwen in de organisatie is dus blijkbaar wel aanwezig, maar komt (nog) niet tot uitdrukking in het koopgedrag van deze klanten. Het is dus zaak om, gebaseerd op deze sterke relatie, deze klanten op termijn in goede klanten te transformeren, bijvoorbeeld door cross sell activiteiten waardoor de omzetbijdrage positief beïnvloed wordt.

Met betrekking tot de klanten in *cel 3* is het van belang de relatie met deze klanten te versterken. Hierdoor ontstaat er een grotere concurrentie-immuniteit. In het geval de organisatie dan eens een steekje laat vallen, betekent dit niet onmiddellijk dat een belangrijk deel van de omzet van de organisatie in handen van concurrenten terecht komt, omdat de klant bereid is deze 'misstap' te accepteren.

In de klanten die aan cel 4 worden toegeschreven moet niet teveel geïnvesteerd worden. Het is namelijk niet zeker of die investering terugverdiend wordt. De database kan een indicatie geven van de fase in de relatielevenscyclus waarin de klant zich mogelijk bevindt. Op basis daarvan kan bepaald worden of het beter is de relatie met deze klant te beëindigen, danwel of het mogelijk is deze klant, daartoe gestuurd door gepaste marketingactiviteiten, op termijn te veranderen in een goede klant (cel 3), of in een klant met een sterke relatie (cel 1 of 2).

In de cellen 3 en 4 kunnen de zogenaamde prijsskopers ('economy shoppers') verwacht worden. Prijsskopers willen zich niet binden aan een aanbieder en zijn continu op zoek naar de aanbieder met de beste prijs/waarde verhouding (Peelen, 1990a). Naar aanleiding daarvan zal het waarschijnlijk geen winstgevende activiteit zijn om te proberen een relatie met prijsskopers op te bouwen en te proberen hen te binden. De relatie, die zich hieruit ontwikkelt, zal waarschijnlijk een andere invulling hebben. Er zal eerder sprake zijn van een op transacties gebaseerde relatie (in de zin van herhalingsaankopen) dan van een op binding gebaseerde relatie.

Tot nog toe wordt bij de strategiebepaling veelal uitsluitend gekeken naar de 'kwaliteit' van de klant (Hoekstra, 1994a). Het gebruiken van de klant-relatie matrix kan dan tot andere inzichten leiden en tot andere beleidsbeslissingen aanleiding geven. Gebruik maken van deze matrix impliceert immers dat niet alleen naar de klantkwaliteitsdimensie wordt gekeken (uitgedrukt in bijvoorbeeld het geldbedrag dat de klant genereert), maar ook naar de aard van de relatie zoals de klant deze beleeft. Enerzijds getuigt de aanbieder van een klantgerichte instelling, door de perceptie van de klant ten aanzien van de relatie met de aanbieder in beschouwing te nemen. Anderzijds kan de aanbieder bedrijfseconomisch verantwoord investeren in de relatie, daar hij het (koop)gedrag van de klant kent. Per cel zal een verschillende strategie gehanteerd kunnen worden. Daartoe is meer kennis vereist betreffende de aard van de relatie. Echter, resultaten van onderzoek die een beter inzicht bieden in de aard van de relatie (sterk of zwak), uitgaande van de perceptie van de klant/consument, zijn niet of nauwelijks voorhanden. Als uitzondering daarop kan het werk van Strandvik en Liljander (1994b) genoemd worden.

### **De relationship strength matrix van Strandvik en Liljander**

Strandvik en Liljander (1994b) hebben in Finland een kwalitatieve studie gedaan betreffende de relaties van particulieren met banken. Het betrof 27 diepte interviews met cliënten van verschillende banken. De interviews hadden betrekking op de huidige relatie met hun primaire bank. Deze empirische studie is naar hun mening een eerste stap in de richting van de ontwikkeling van een onderzoeksinstrument voor relatiesterkte. Ook zij hadden geconstateerd dat slechts weinig bekend was over hoe consumenten in feite hun relatie met dienstverlenende bedrijven percipiëren. Daarom achtten zij het noodzakelijk een kwalitatieve studie te doen teneinde een beter begrip van het fenomeen te verkrijgen. Daartoe maken zij gebruik van de begrippen 'relationship commitment' en 'relationship loyalty'.

*Relationship commitment* wordt door hen gedefinieerd als de mate waarin de klant de voorkeur geeft aan een specifieke bank en positief over de bank spreekt (optreedt als referentie of ambassadeur). Daarbij onderscheiden zij drie typen van commitment. Positief commitment als de klant een positieve houding heeft ten aanzien van de bank en er positief over spreekt. Negatief commitment indien de klant teleurgesteld is en/of negatief over de bank spreekt. Tenslotte kan de klant een neutrale houding hebben.

*Relationship loyalty* kan volgens Strandvik en Liljander op meerdere manieren gedefinieerd en gemeten worden. Bijvoorbeeld als het aantal bankrelaties, gebruiksfrequentie (te vergelijken

met frequentie van gebruik), gebruiksconcentratie (te vergelijken met regelmaat van gebruik duur van de relatie, of betuigde loyaliteit. Betuigde loyaliteit wordt daarbij gedefinieerd als d door de klant gepercipieerde en verbaal uitgedrukte loyaliteit en wordt in casu weergegeve middels de mate waarin de klant overwogen heeft een overstap naar een andere bank te maker Hogere relatieloyaliteit wordt dan gekenmerkt door minder bankrelaties, hoger gebruiksintensiteit, grotere gebruiksconcentratie, langere relaties en/of een hogere betuigd loyaliteit. In hun onderzoek hebben Strandvik en Liljander de respondenten gecategoriseen overeenkomstig de betuigde loyaliteit enerzijds en commitment anderzijds. Op basis van dez twee dimensies komen zij tot hun 'relationship strength matrix' (zie figuur 4.4).

		Relationship loyalty to main bank	
		Has considered changing	Has never considered changing
Relationship commitment	Positive	B	A
	Indifferent	D	C
	Negative	F	E

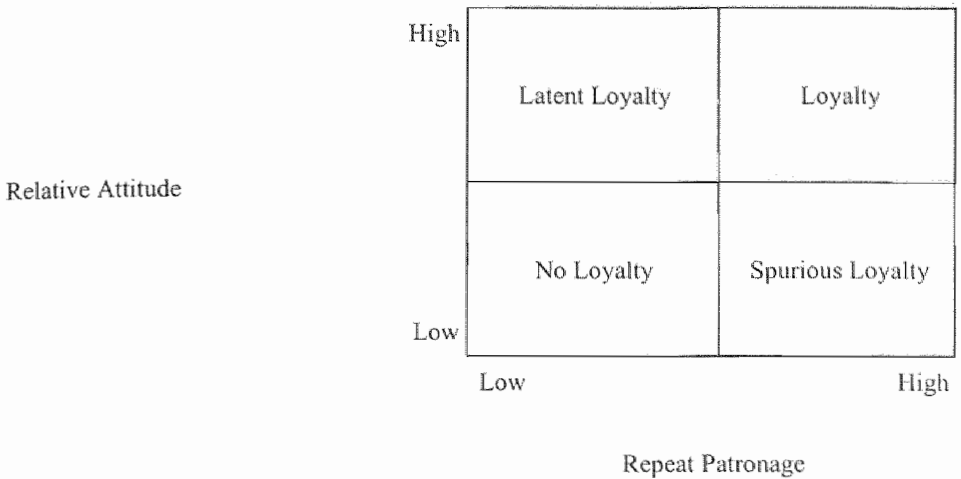
**Figuur 4.4** De 'relationship strength matrix' van Strandvik en Liljander (1994b)

Uit de matrix blijkt dat een hoge mate van loyaliteit (cellen A, C en E) altijd aanwezig kan zijn, onafhankelijk van de mate van relationship commitment. Met andere woorden: de mate van loyaliteit hoeft niet per definitie overeen te komen met de mate van relationship commitment. Loyaliteit en commitment vertegenwoordigen verschillende dimensies.

Het onderscheid in zwakke en sterke relaties sluit aan bij het verschil tussen herhalingsaankopen ('spurious loyalty') en echte merktrouw ('true loyalty') (Bloemer, 1990; 1993a), alsmede bij het verschil tussen 'spurious relationship' en 'true relationship' (Poiesz en Van Raaij, 1993). Dit onderscheid tussen spurious en true loyalty komt ook terug in de 'relative attitude - behavior relationship' van Dick en Basu (1994).

#### **De 'relative attitude-behavior relationship' van Dick en Basu**

Dick en Basu (1994) stellen dat customer loyalty een combinatie is van een belevingsdimensie ('relative attitude') en een gedragsdimensie ('repeat patronage'). Zie figuur 4.5. Hun model vertoont sterke overeenkomsten met de eerder besproken modellen van Wilson, Krapfel et al., Hoekstra, alsmede Strandvik en Liljander. De gedragsdimensie wordt geoperationaliseerd middels koopgedraggegevens. De belevingsdimensie wordt geoperationaliseerd door 'relative attitude', waarmee de aantrekkelijkheid van de aanbieder ten opzichte van alternatieve aanbieders tot uitdrukking komt. Met betrekking tot 'relative attitude' merken Dick en Basu (1994, pp. 100-101) op dat "Attitudes have been related to behaviors, although it is important to note that one may hold a favorable attitude toward a brand but not purchase it over multiple occasions because of comparable or greater attitudinal extremity toward other brands".



**Figuur 4.5** De 'Relative Attitude-Behavior Relationship' van Dick en Basu (1994)

Vandaar dat Dick en Basu de voorkeur geven aan een relatieve attitude boven een absolute attitude. Bij deze laatste vindt geen vergelijking plaats tussen merken, die door de consument in een bepaalde consumptie context relevant geacht worden. Dick en Basu verwachten dat de relatieve attitude een sterkere indicator c.q. voorspeller is voor herhaald aankoopgedrag, dan de attitude die in isolatie wordt vastgesteld omdat een afnemer ten aanzien van meerdere aanbieders een positieve, absolute attitude kan hebben. Herhalingsaankopen zullen dan met name bij die aanbieder plaatsvinden jegens wie de meest positieve attitude bestaat, met andere woorden bij die aanbieder, die volgens de mening van de consument het meest aantrekkelijk is.

### Het RLM-model

Het onderling vergelijken van de voorgaande modellen levert een aantal overeenkomsten en verschillen op. Overeenkomsten en verschillen die aanleiding geven tot de introductie van een aangepast model, dat in de praktijk toepasbaar is en tot een bruikbare klantenindeling komt.

#### Overeenkomsten

Belangrijk is te constateren dat uit de besproken modellen van Wilson, Krapfel et al., Hoekstra, Strandvik en Liljander en Dick en Basu duidelijk wordt dat elk model zowel een gedrags- als een belevingsdimensie kent. De besproken modellen duiden daarmee expliciet op het belang van het gebruiken van belevingsvariabelen bij het segmenteren, beschrijven en monitoren van (relaties met) afnemers, naast gegevens ten aanzien van het (koop)gedrag. Daarmee wordt beoogd de invulling van de marketing- en communicatiestrategie niet alleen te laten plaatsvinden op basis van aspecten die het koopgedrag van de klant bepalen (gedragsdimensie), maar ook op basis van de wijze waarop een klant de relatie beleeft (belevingsdimensie).

Ten aanzien van de nadere operationalisering van de gedragsdimensie blijkt er een bepaalde mate van uniformiteit in deze modellen te bestaan. En wel in die zin dat de aanbieder uit specifieke (koop)gedraggegevens (die hij zelf kan bepalen) dient af te leiden of het bedrijfseconomisch gezien voordelig is een relatie met een klant te onderhouden en zo ja, in welke vorm.

*Verschillen*

De verschillen in de voorgaande modellen hebben met name betrekking op de belevingsdimensie en de operationalisering daarvan. Daar is namelijk minder uniformiteit in de modellen te constateren. De belevingsdimensie krijgt in elk model, middels een ander concept, een andere invulling. Daar waar gerefereerd wordt aan 'relatiesterkte' (Wilson, 1990; Hoekstra, 1998; Strandvik en Liljander, 1994) wordt deze op verschillende wijzen gemeten. Wilson maakt gebruik van indicatoren voor relatiesterkte (zoals: tevredenheid, overstapkosten, vertrouwen en betrokkenheid, zie §4.2.2). Strandvik en Liljander beperken zich tot kenmerken van een sterke relatie (voorkeur hebben voor en positief spreken over i.c. een bank), en Hoekstra operationaliseert de aard van de relatie (sterk/zwak) niet.

De mate waarin (i.c. economische) doelen van koper en verkoper met elkaar overeenkomen ('interest commonality', Krapfel et al., 1991), is een belangrijke voorwaarde voor de acceptatie van de doelen en waarden van de wederpartij en is in dat opzicht eveneens een belangrijk kenmerk van relatiesterkte, maar meet relatiesterkte zelf niet.

'Relative attitude' van Dick en Basu (1994) is eveneens weinig concreet en biedt daardoor weinig houvast om tot een bruikbare operationalisatie te komen. Dick en Basu operationaliseren deze variabele niet.

Een ander punt van verschil is dat de houding van de klant ten aanzien van de relatie in het model van Wilson en de mate waarin de economische doelen van verkoper en koper met elkaar overeenkomen in het model van Krapfel et al. gemeten worden bij de aanbieder. Dit in tegenstelling tot de modellen van Hoekstra, Strandvik en Liljander en Dick en Basu, waar de perceptie ten aanzien van de relatie bij de klant en vanuit zijn gezichtspunt gemeten wordt. Deze laatste benadering heeft, zoals eerder aangegeven, met name in een consumenten-omgeving onze voorkeur.

Het gebrek aan uniformiteit en het ontbreken van een nadere concretisering en operationalisatie van de belevingsdimensie hebben er ons inziens toe bijgedragen dat de betreffende modellen nog nauwelijks toegepast zijn en dat de bruikbaarheid er van in het kader van het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties met klanten nog nauwelijks is aangetoond.

Aan deze tekortkoming willen wij tegemoetkomen door de introductie van de 'Relatieperceptie en Loyaliteit Matrix' (kortweg: het RLM-model), weergegeven in figuur 4.6.

De belevingsdimensie wordt invulling gegeven door de perceptie van de afnemer betreffende de relatie met de aanbieder. De relatieperceptie wordt verder geconcretiseerd middels de variabele 'relationship commitment' (RC), oftewel relatiesterkte: de mate van binding tussen afnemer en aanbieder, zoals gepercipieerd door de afnemer. Relatiesterkte wordt gemeten met behulp van de RCQ.

De gedragsdimensie wordt invulling gegeven door de feitelijke loyaliteit van de afnemer aan de aanbieder. Loyaliteit wordt hier dus gebruikt in haar meest traditionele betekenis, namelijk die van feitelijk (koop)gedrag (Strandvik en Liljander, 1994b). Het betreft aspecten van (historisch) koopgedrag en communicatie tussen afnemer en aanbieder, zoals: frequentie, regelmaat, duur, breedte van het afgenomen assortiment, recentheid, geldelijke waarde, communicatievormen, etcetera.

Relatie wordt gekenmerkt door:		Gedragsdimensie:	
		Loyaliteit	
		Laag	Hoog
Belevingsdimensie:	Relatieperceptie	Hoog	Sympathisanten ②      Vrienden ①
		Laag	Kennissen ④      Functionalisten ③

**Figuur 4.6** De Relatieperceptie en Loyaliteit Matrix

Op basis van de scores op beide dimensies kan de klant aan een cluster in deze 2x2 matrix worden toegewezen. Voor de duidelijkheid is elk van de vier groepen een bepaalde naam ter identificatie gegeven, naar het voorbeeld van Krapfel et al. (1991).

*Vrienden* zijn loyaal aan de organisatie in die zin dat zij een relatief belangrijk deel van de winst en/of omzet van de organisatie voor hun rekening nemen via regelmatige herhalingsaankopen. Zij zijn derhalve van grote economische waarde voor de organisatie. Daarnaast percipiëren zij een sterke relatie.

*Sympathisanten* ervaren net als vrienden een sterke binding met de aanbieder, maar brengen dat zelf (nog) niet tot uitdrukking in hun koopgedrag: zij zijn (momenteel) van geringe economische waarde voor de organisatie.

*Functionalisten* nemen een belangrijk deel van de omzet voor hun rekening en zijn in dat opzicht 'functioneel' in het bereiken van de economische 'targets' van de organisatie. Zij ondervinden echter geen bijzondere band met de organisatie. Die band is dan ook vrij kwetsbaar.

*Kennissen* percipiëren noch een sterke relatie, noch zijn zij (momenteel) van grote economische waarde voor de organisatie. Dit kan enerzijds kenmerkend zijn voor de opbouw van een nieuwe relatie, anderzijds voor het ten einde lopen van een reeds langer bestaande relatie (Dwyer et al., 1987).

Elk van deze klantengroepen vraagt om een eigen specifieke (relatie)marketingbenadering. Een benadering die niet alleen gebaseerd is op de huidige economische waarde en de huidige relatiesterkte, maar ook op potentiële mogelijkheden de relatie verder te versterken en in economisch opzicht te verbeteren (of af te bouwen, indien nodig en gewenst). Om inzicht te krijgen in de mogelijkheid de relatie te versterken kan per klantengroep onderzocht worden wat de discrepantie is tussen de relatie zoals die momenteel ervaren wordt en zoals die gewenst wordt. Teneinde inzicht te krijgen in toekomstige omzetmogelijkheden bij de klant kan gekeken worden naar het aandeel dat de aanbieder momenteel heeft in de bestedingen van de klant ('customer share' of 'share of wallet').

*Specifieke kenmerken van het RLM-model*

De specifieke kenmerken van het RLM-model hebben betrekking op de volgende punten:

- het model omvat zowel een gedragsdimensie als een belevingsdimensie. Deze dimensies zijn nader geconcretiseerd teneinde de theorie operationaliseerbaar te maken voor het marketingbeleid;
- de gedragsdimensie wordt nader geconcretiseerd door de feitelijke loyaliteit, het koopgedrag van de afnemer, en vertegenwoordigt de economische waarde van de klantrelatie voor de aanbieder. Zij wordt gemeten via koopgedragvariabelen;
- de belevingsdimensie geeft primair de attitude van de klant ten aanzien van de relatie met de aanbieder weer. Deze attitude wordt door de variabele relationship commitment (RC) nader geconcretiseerd en door de door ons naar voren gebrachte RCQ gemeten;
- het meten van RC vindt plaats bij, en vanuit het gezichtspunt van, de afnemer.

Hierdoor wordt het model meetbaar en in de praktijk toepasbaar, in tegenstelling tot het merendeel van de eerder besproken modellen. Deze laatste worden in de literatuur namelijk veeleer als conceptuele modellen gepresenteerd. Meting van relatiesterkte vindt daarbij slechts summier plaats: alleen Wilson en Strandvik en Liljander hebben, voor zover ons bekend, in de praktijk geëxperimenteerd met het meten van relatiesterkte als invulling van de belevingsdimensie. Nog sporadischer worden in de literatuur aan de modellen strategische beleidsimplicaties verbonden.

Wij zullen ons wat het RLM-model betreft niet beperken tot de conceptuele weergave, maar wij zullen het model ook empirisch toetsen. Daarnaast zullen wij aan de resultaten strategische beleidsimplicaties verbinden. Het RLM-model is er namelijk op gericht:

1. groepen van homogene eindgebruikers te identificeren (homogeen in termen van relatieperceptie en koopgedrag);
2. strategieën en beleidsmaatregelen te adviseren, afgestemd op elk van deze groepen (van homogene eindgebruikers); en,
3. de voor elke groep geadviseerde strategieën en beleidsmaatregelen aan te passen aan de specifieke omstandigheden van elke individuele eindgebruiker binnen de groep (onder andere op basis van bijvoorbeeld het procentuele aandeel in de aankopen en de kloof tussen huidige en gewenste relatie).

Op basis van de hier genoemde specifieke kenmerken onderscheidt het RLM-model zich van de eerder besproken modellen en wordt, met name met betrekking tot de belevingsdimensie (met behulp van RC en haar meetschaal, de RCQ), een belangrijke bijdrage geleverd aan het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties met klanten.

Dat een model als het RLM-model bruikbaar is om het klantenbestand in te delen in groepen met individuele klanten wordt door Koopmans en Jochems (1997) verder onderbouwd. Zij stellen namelijk dat een bruikbare indeling is gebaseerd op minstens twee aspecten: een interne, bedrijfseconomische factor en een externe, klantenfactor.

Als interne, bedrijfseconomische toetssteen stellen zij het rendement per individuele klant voor. Bedrijven beschikken echter niet altijd over de noodzakelijke gegevens om het rendement per individuele klant te kunnen vaststellen, bijvoorbeeld omdat hun accountingsystemen daarop niet zijn ingericht. In ons RLM-model wordt de interne, bedrijfseconomische factor daarom vertegenwoordigd door het koopgedrag (loyaliteit) van de klant, als belangrijke factor die het rendement per klant mede bepaalt.



Als externe, klantvariabele geven Koopmans en Jochems (1997) de voorkeur aan merktrouw per individuele klant. Merktrouw is daarbij opgebouwd uit twee componenten: 1] concreet bestedingsgedrag oftewel 'share of wallet', geoperationaliseerd door het bepalen van het aandeel van het budget voor een productcategorie dat een klant besteedt aan een specifiek merkartikel, en 2] de merkattitude van de klant ten opzichte van het merkartikel. In ons RLM-model neemt RC de plaats in van de merkattitude, terwijl het klantaandeel in ons onderzoek zal worden meegenomen om inzicht te krijgen in toekomstige omzetmogelijkheden bij de klant. Kortom: de factoren die Koopmans en Jochems (1996; 1997) van belang achten om tot een bruikbare klantenindeling te komen zijn in het RLM-model vertegenwoordigd. Met bruikbaar wordt dan bedoeld dat er groepen klanten ontstaan waarbij elke groep zich kenmerkt door een specifieke combinatie van de interne, bedrijfseconomische factor en de externe klantenfactor.

Het RLM-model is gebaseerd op de veronderstelling dat gedrag en beleving in verschillende mate kunnen reageren op eenzelfde marketingactiviteit. Zoals reeds eerder vermeld werd, suggereerden Denize en Young (1996) dat de attitudecomponent en de gedragscomponent verschillende dimensies in een relatie vertegenwoordigen. Dowling en Uncles (1997, p. 73) geven daarnaast aan dat "many or most heavy users are multibrand loyal for a wide range of products and services. That is, a company's most profitable customers will probably be the competitors' most profitable customers as well." Daarmee geven zij aan dat klanten met een meer dan gemiddeld koopgedragpatroon nog geen sterke binding met een specifieke aanbieder hoeven te hebben. Het is met andere woorden niet zonder meer juist, te veronderstellen dat een strategie die gericht is op het versterken van de relatie (relatieversterking) per definitie ook leidt tot een verbeterd koopgedrag. Omgekeerd zal een strategie die gericht is op het verbeteren van het koopgedrag van de klant (klantontwikkeling) niet per definitie leiden tot een hogere mate van binding. De binnen het vakgebied marketing veelal gehanteerde assumptie dat een hoge mate van loyaliteit automatisch een sterke relatie impliceert, zal derhalve middels de volgende hypothese expliciet getoetst en kritisch geëvalueerd worden.

**Hypothese 2** Het koopgedrag (de loyaliteit) van een klant is eenduidig positief gerelateerd aan de sterkte van de relatie met de aanbieder zoals door de klant gepercipieerd.

Deze hypothese impliceert dat we het verband tussen loyaliteit en relatiesterkte expliciet dienen te toetsen. Op basis van het voorgaande betoog verwachten we dat er onvoldoende basis zal zijn om deze hypothese statistisch te onderbouwen en dat we de hypothese dienen te verwerpen<sup>6</sup>. Het verwerpen van de hypothese impliceert dat het managen van relaties niet alleen gebaseerd kan worden op koopgedraggegevens, maar dat bij het managen van relaties beide dimensies van een relatie, gedrag en beleving, in beschouwing genomen dienen te worden.

---

<sup>6</sup> Hypothese 2 geeft idealiter aan dat er in slechts twee kwadranten waarnemingen zullen zijn (kennissen en vrienden). Dit betwijfelen wij. Echter een hypothese als: 'Het koopgedrag van een klant is niet eenduidig gerelateerd aan de sterkte van de relatie met de aanbieder zoals door de klant gepercipieerd', of: 'Een goede (loyale) klant is niet identiek aan een klant die een sterke relatie percipieert' is zelfs zonder statistisch te toetsen altijd te verwerpen, omdat er sprake is van overlap. Met andere woorden: in een aantal gevallen zal een goede (loyale) klant dezelfde zijn als hij die een sterke relatie percipieert. Vandaar dat ervoor gekozen is de hypothese te formuleren overeenkomstig hypothese 2 met de verwachting deze ook op statistische gronden te kunnen verwerpen.

#### 4.4 HET VERKLAREN VAN RELATIESTERKTE: EEN MODEL

---

Indien relatiesterkte op een valide en betrouwbare wijze gemeten wordt, is het mogelijk, bij herhaald toepassen van het meetinstrument, wijzigingen in relatiesterkte vast te stellen en te evalueren. Door relatiesterkte vervolgens als de te verklaren variabele te beschouwen, wordt een beter inzicht verkregen in factoren die voor relatiesterkte in het algemeen, en voor de wijziging daarin in het bijzonder, verantwoordelijk zijn. In deze paragraaf zal worden gekeken naar welke factoren van invloed zijn op relatiesterkte. Daarmee zijn toekomstige relatieversterkende activiteiten en beoogde ontwikkelingsrichtingen van de relatie beter te verantwoorden. Op basis van een literatuurstudie zal een voorstel gedaan worden voor een dergelijk model. Het empirisch onderzoek zal dan meer inzicht moeten verschaffen in hoe een relatie zich, bijvoorbeeld in de loop van de tijd, ontwikkelt, zowel qua sterkte als qua variabelen die hun invloed doen gelden. Het doel dat daarmee wordt nagestreefd is managers en wetenschappers meer houvast te verlenen bij het nemen van beslissingen, het uitvoeren van marketingactiviteiten en het verrichten van onderzoek, die gericht zijn op het versterken van de relatie (beïnvloeden van RC).

In de literatuur worden talrijke variabelen genoemd, die in een relatie van belang kunnen zijn. Uit die variabelen is een selectie gemaakt, op basis van wat in de literatuur veelvuldig aangeduid wordt als zijnde kritieke factoren in de ontwikkeling van relaties. Eerst zal het selectieproces kort toegelicht worden (§4.4.1). Vervolgens zullen de voor het empirische onderzoek geselecteerde variabelen nader besproken worden en in een model worden ondergebracht (§4.4.2).

##### 4.4.1 SELECTIEPROCES: DE PROCEDURE

De eerste stap van het selectieproces bestond uit het bestuderen van literatuur op de gebieden van business-to-business (b-to-b) marketing, consumentenmarketing en dienstenmarketing. Het merendeel van de literatuur op het gebied van relatiemarketing heeft betrekking op 'buyer-seller' relaties, oftewel verticale relaties in de industriële (b-to-b) omgeving<sup>7</sup>. Het bestuderen van deze b-to-b literatuur resulteerde in vier variabelen die door ons ook mogelijkwijs van toepassing geacht worden in business-to-consumer relaties. Het betreft de variabelen: tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten en betrokkenheid. Betrokkenheid zal in het uiteindelijke model echter niet apart als onafhankelijke variabele worden opgenomen omdat betrokkenheid al deel uitmaakt van (onze definitie van) relationship commitment. Dit blijkt ook uit de in §4.2.2 genoemde drie kenmerken van commitment (1. een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie; 2. de bereidheid om zich in te spannen voor de organisatie; en 3. een sterk verlangen om deel te blijven uitmaken van de organisatie) die de aanwezigheid van een bepaalde mate van betrokkenheid impliceren. Voor het vervolg van onze selectie wordt voor de verklaring van relatiesterkte dan ook uitgegaan van de volgende variabelen: tevredenheid, vertrouwen en gepercipieerde overstapkosten.

Als voornaamste bron op het gebied van consumentenmarketing kwamen de publicaties van Peelen (1989a; 1989b) naar voren. Hij verklaart de sterkte van de relatie door middel van vier variabelen: tevredenheid, attractiviteit, overstapkosten en toekomstverwachting. Daarbij baseert hij zich op een studie van zowel de b-to-b marketingliteratuur als de sociale ruiltheorie. Met de

---

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld: Anderson en Weitz, 1989; Anderson en Narus, 1990; Ganesan, 1994; Magrath en Hardy, 1994; Morgan en Hunt, 1994; Wilson, 1990; 1995.

variabele toekomstverwachting wordt aangegeven of de consument daadwerkelijk de intentie heeft de relatie voort te zetten (Peelen, 1990b). Als zodanig is het een gedragsintentie die overeenkomt met het derde kenmerk van relationship commitment: de wens deel te blijven uitmaken (lees: klant te blijven) van de organisatie en dus de relatie te continueren. Deze gedragsintentie is een component van commitment (Porter et al., 1974). Bovendien meet de variabele toekomstverwachting in feite de betrokkenheid van de afnemer bij de aanbieder (Hockstra, 1998). Ten aanzien van betrokkenheid van de afnemer bij de aanbieder is eerder reeds opgemerkt dat dit als een kenmerk van binding wordt beschouwd en daar deel van uitmaakt. De variabele toekomstverwachting wordt door ons om genoemde redenen dan ook niet meegenomen in het uiteindelijke model. Aan de eerder geselecteerde variabelen tevredenheid, vertrouwen en gepercipieerde overstapkosten kan naar aanleiding van de studie van Peelen de variabele attractiviteit worden toegevoegd.

In empirisch onderzoek naar relaties zijn deze variabelen (tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten en attractiviteit) regelmatig meegenomen en is de rol van deze variabelen bij het opbouwen en onderhouden van de relatie nader onderzocht en bevestigd. Crosby et al. (1990) bijvoorbeeld richtten zich op relaties tussen agents voor levensverzekeringen en polishouders. Daarbij definiëren zij de kwaliteit van de relatie in termen van vertrouwen en tevredenheid. Vertrouwen en tevredenheid (relationship quality) bleken een significante invloed te hebben op de verwachting bij de klant om ook in de toekomst zaken met de agent te blijven doen. Deze verwachting is in onze optiek, zoals eerder aangeduid, een wezenlijk kenmerk van relationship commitment. Jackson (1985; 1986) toonde het belang aan van overstapkosten in b-to-b relaties. Morgan en Hunt (1994) toonden in een studie naar 'buyer-seller' relaties aan dat zowel overstapkosten als vertrouwen positief van invloed zijn op relationship commitment. Geyskens en Steenkamp (1995) stellen eveneens dat vertrouwen positief van invloed is op commitment. Net als bij Morgan en Hunt (1994) had hun onderzoek betrekking op 'buyer-seller' relaties, en wel tussen autodealers en hun leveranciers. Kelley en Davis (1994) stelden een positief verband vast tussen tevredenheid en commitment waar het relaties betrof tussen een dienstverlener (gezondheidsclub) en zijn (particuliere) leden. Zoals blijkt betreft het empirisch onderzoek op het gebied van b-to-b relaties of relaties in de dienstverlening. In hoeverre deze verbanden ook in geval van relaties tussen aanbieders van 'fast moving consumer goods' (fmcg's) en hun eindafnemers significant zijn, is volgens ons (nog) niet of nauwelijks onderzocht.

Uiteindelijk zijn de volgende variabelen op basis van dit overzicht in het model opgenomen: attractiviteit, gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en tevredenheid als onafhankelijke variabelen en relatiesterkte als afhankelijke variabele. De studies waaruit zij afkomstig zijn hebben aangetoond dat zij relevant zijn. Wij zullen ze nu toepassen op de fmcg-sector en onderzoeken of dit relevant en verantwoord is. De geselecteerde vier variabelen werden in aantal voldoende geacht voor de verklaring van relatiesterkte.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Onderzoekers krijgen te maken met de 'trade-off' tussen enerzijds een model dat zo volledig mogelijk is teneinde als onderzoeker de complexiteit van het fenomeen aan te duiden en anderzijds een model dat praktisch nog bruikbaar is. Als praktische vuistregel wordt door Anderson en Narus (1990) aanbevolen niet meer dan vijf of zes constructen in een model op te nemen. Het model dat hier door ons gepresenteerd wordt voldoet daaraan.

#### 4.4.2 GESELECTEERDE VARIABELEN

##### *Attractiviteit*

Attractiviteit is de mate waarin de afnemer de relatie met de huidige aanbieder preferereert boven alternatieve relaties. De attractiviteit van een bestaande relatie wordt bepaald door de bestaande relatie te vergelijken met andere (alternatieve) relaties (Peelen, 1989b; Storm, 1991). De consument vergelijkt de bestaande relatie met alternatieve relaties op basis van voornamelijk fysieke, tastbare, c.q. objectieve aspecten (zoals samenstelling van het assortiment, locatie, verkrijgbaarheid van producten/diensten, en dergelijke). De Ruyter et al. (1997) stellen bijvoorbeeld dan de houding van de klant ten aanzien van het assortiment van de aanbieder van invloed kan zijn op relationship commitment. Zij constateerden namelijk dat cliënten van accountants een uitgebreide serviceportfolio waarden. Hoewel cliënten van accountants niet altijd gebruik maken van alle diensten, geeft het cliënten het idee van deskundigheid waar zij, indien nodig, gebruik van kunnen maken. Vanuit dat oogpunt werd een positief verband aangetroffen tussen dienstenportfolio en commitment. Echter, sommige cliënten waren ook van mening dat investeren in (uitbreiding van) het dienstenassortiment wel eens tot tariefsverhoging zou kunnen leiden. Op basis van het vergelijken van aanbieders op dit soort aspecten vormt de consument zich een beeld van de relatieve sterkte van de propositie van de huidige aanbieder. Met andere woorden: hij bepaalt de relatieve positie van zijn huidige aanbieder ten opzichte van concurrerende aanbieders. Het vergelijken van de huidige relatie met alternatieve relaties resulteert in een beste alternatief voor de huidige relatie. Naarmate de propositie van het beste alternatief lager is dan die van de huidige relatie, zal de consument minder bereid zijn zijn huidige relatie te verbreken. Morgan en Hunt (1994), die voor attractiviteit de term 'relationship benefits' gebruiken, vonden een positief verband tussen attractiviteit en relationship commitment in het geval van een specifieke 'buyer-seller' relatie (de relatie tussen onafhankelijke autobandenretailers en hun leverancier): afnemers zijn bereid zich aan een aanbieder te binden indien deze superieure voordelen biedt. Peelen (1989b) verwachtte eveneens dat de binding met een aanbieder positief beïnvloed zou worden indien de relatie met die aanbieder aantrekkelijker is dan relaties met alternatieve aanbieders. Hij trof echter geen eenduidig positief verband aan tussen attractiviteit en binding waar het relaties betrof tussen aanbieders als de ANWB, een creditcard maatschappij en een boekenclub enerzijds en consumenten anderzijds. In de context van relaties tussen aanbieders en eindafnemers van fmcg's is een positief verband tussen attractiviteit en binding niet eerder aangetoond. Ook in die context verwachten wij echter dat de attractiviteit van een aanbieder ertoe bijdraagt dat de consument een sterkere relatie met de aanbieder percipieert. Daartoe is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 3.1** Hoe groter de attractiviteit voor de consument van een relatie met een aanbieder, hoe groter de sterkte van de relatie (mate van binding) met die aanbieder.

##### *Overstapkosten*

Overstapkosten kunnen een drempel vormen om de relatie te beëindigen (Dwyer et al., 1987; Poiesz en Van Raaij, 1993; Morgan en Hunt, 1994). Overstapkosten bestaan uit (Jackson, 1985; 1986; Peelen, 1989b):

- inspanning en tijd die het overstappen vergt, bijvoorbeeld als gevolg van ontbindingsprocedures, het doorbreken van gewoonten, het vergaren van informatie om een keuze uit de alternatieven te maken en het afsluiten van de koop;
- geld dat gemoeid is met overstappen, bijvoorbeeld entreegelden of contributiegelden die moeten worden betaald om aan een relatiemarketingprogramma te kunnen deelnemen, investeringen die in personeel en materieel van de aanbieder gedaan moeten worden om deze in staat te stellen het gewenste produkt te leveren; en,
- het risico dat de nieuwe aanbieder zijn beloften niet nakomt, bijvoorbeeld: door gebrek aan ervaring met de nieuwe aanbieder kan een verkeerde inschatting worden gemaakt van de verwachte uitkomsten bij de alternatieve aanbieder.

Het vermijden van dit soort overstapkosten sluit aan bij de persoonlijke behoeften van mensen om relationeel marktgedrag te vertonen (Sheth en Parvatiyar, 1995):

- behoefte om complexe koop- en consumptiesituaties te vereenvoudigen en meer efficiency in de besluitvorming te bereiken (van 'extended' en 'limited problem solving' naar 'routinized response behaviour');
- behoefte om het informatieverwerkingsproces te vereenvoudigen;
- behoefte om gepercipieerde risico's verbonden aan toekomstige beslissingen te vermijden; en,
- behoefte om cognitieve consistentie te handhaven en zich psychisch comfortabel te voelen, op het gemak te voelen.

Tevens blijkt uit het bovenstaande dat overstapkosten ook niet-financieel van aard kunnen zijn. Niet-financiële kosten, zoals het verlies aan (sociale) tevredenheid die ontleend wordt aan de sociale binding, hebben hun weerslag op de sterkte van de relatie. Met name in consumentenmarkten kunnen deze niet-financiële kosten van invloed zijn op de sterkte van relaties. Voornamelijk sociale en institutionele factoren (Sheth en Parvatiyar, 1995) zijn veelal niet-financieel van aard. Sociale motieven waarom een consument een band met een aanbieder aangaat, komen voort uit:

- de invloed van gezin en sociale groepen en hun gedragsnormen; en,
- invloed van referentiegroepen en mond-tot-mond communicatie.

Institutionele factoren die de binding beïnvloeden komen voort uit:

- regelgeving door de overheid;
- religie;
- invloed van werkgever; en,
- marketing beleid van organisaties.

Sociale en institutionele factoren leiden ertoe dat consumenten hun keuzen bewust beperken en zich conformeren aan gedrag dat 'sociaal wenselijk' geacht wordt. Daarmee vermijden zij tot op zekere hoogte conflictsituaties. Indien consumenten trachten het maken van overstapkosten te vermijden, om financiële en/of niet-financiële redenen, dan "it reflects some sort of commitment made by the consumer to continue patronizing the particular marketer despite numerous choices that exist for him or her" (Sheth en Parvatiyar, 1995, p. 256). Indien met de transactie grote investeringen gemoeid zijn (zowel financieel als niet-financieel) of indien er sprake is van complexe dienstverlening zal de consument dus meer geneigd zijn tot het onderhouden van een relatie met één aanbieder of een beperkt aantal aanbieders in plaats van telkens of regelmatig naar een andere aanbieder over te stappen. Als voorbeelden kunnen genoemd worden: financiële dienstverlening (o.a. hypotheek); medische of juridische dienstverlening (Zeithaml en Bitner, 1996; Christy et al., 1996). Ook Dwyer et al. (1987, p. 14)

stellen dat "the buyer's anticipation of high switching costs gives rise to the buyer's interest in maintaining a quality relationship". Hieruit blijkt tevens dat het gaat om de perceptie van de overstapkosten, hetgeen met name bij niet-financiële overstapkosten van belang is. Peelen (1989b) kon, net als bij attractiviteit, geen eenduidig positief verband aantonen tussen overstapkosten en binding waar het relaties betrof tussen aanbieders als de ANWB, een creditcard maatschappij en een boekenclub enerzijds en consumenten anderzijds. Het verband tussen overstapkosten en commitment is met name in b-to-b situaties onderzocht (o.a.: Dwyer et al., 1987; Wilson, 1990; Morgan en Hunt, 1994). Daaruit bleek een positief verband te bestaan tussen gepercipieerde overstapkosten en commitment: gepercipieerde of verwachte overstapkosten genereren commitment. Gelet op deze laatste resultaten wordt de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 3.2** De relatie is sterker naarmate de consument hogere overstapkosten percipieert.

### *Vertrouwen*

Vertrouwen blijkt één van de meest fundamentele aspecten in een relatie te zijn<sup>9</sup>. Spekman (1988) stelt onomwonden dat vertrouwen de hoeksteen van het strategisch partnership is. Volgens Steenkamp (1991) is het moeilijk, zo niet onmogelijk, om een langdurige relatie op te bouwen zonder dat er vertrouwen tussen de partners bestaat. Vertrouwen is één van de meest voorkomende variabelen in relatie-modellen. Morgan en Hunt (1994) zien vertrouwen als sleutelvariabele ('Key Mediating Variable') in elk van de tien relatietypen die zij onderscheiden (zie figuur 2.1), dus ook in relaties tussen consumenten en een organisatie. "Customer-company relationships require trust, not unlike other types of relationships" stellen Berry en Parasuraman (1991, p. 144).

Anderson en Narus (1986, p. 326; 1990, p. 45) omschrijven vertrouwen als "the firm's belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm, as well as not take unexpected actions that would result in negative outcomes for the firm". Volgens Wilson (1990) is vertrouwen in een partner het geloof van de ene partij dat de andere partij zal handelen in het belang van de ene partij. Crosby et al. (1990, p. 70) stellen dat vertrouwen gedefinieerd kan worden als "a confident belief that the salesperson can be relied upon to behave in such a manner that the long-term interest of the customer will be served." Dwyer et al. (1987) omschrijven vertrouwen als het geloof dat de beloften van de ene partij betrouwbaar zijn en dat deze partij aan haar verplichtingen zal voldoen. Poiesz en Van Raaij (1993) stellen dat vertrouwen te maken heeft met hoe consistent en positief de ene partij verwacht, dat de andere partij zal handelen. Zij maken daarbij een onderscheid tussen vertrouwen in enge zin en vertrouwen in brede zin. Vertrouwen in enge zin wordt gebruikt als de ene partij verwacht dat de andere partij zich zal gedragen zoals afgesproken is, of volgens algemeen aanvaarde normen verwacht mag worden. De hierboven vermelde definitie van Dwyer et al. kan als een definitie van vertrouwen in enge zin gezien worden. Vertrouwen in brede zin is het geloof zonder twijfel dat de belangen en activiteiten van de andere partij niet conflicteren met de eigen belangen en activiteiten, zelfs zonder expliciete afspraken ('blind'

<sup>9</sup> Schurr en Ozanne, 1985; Swan et al., 1985; Dwyer et al., 1987; Anderson en Weitz, 1989; Anderson en Narus, 1990; Crosby et al., 1990; Steenkamp, 1991; Webster, 1992; Poiesz en Van Raaij, 1993; Ganesan, 1994; Morgan en Hunt, 1994; Wilson, 1990 en 1995; Geyskens en Steenkamp, 1995 en 1997.

kunnen vertrouwen). De eerder vermelde definitie van Crosby et al. kan gezien worden als een omschrijving van vertrouwen in brede zin. Steenkamp (1991, p. 69) omschrijft vertrouwen in de leverancier als “de verwachting van de afnemer dat de toekomstige acties van de leverancier positieve gevolgen hebben voor de afnemer”. Vertrouwen is dus sterk toekomstgericht, gebaseerd op ervaringen in het verleden.

In ‘buyer-seller’ relaties is het belang van vertrouwen en de positieve invloed van vertrouwen op commitment veelvuldig aangehaald en aangetoond<sup>10</sup>. Dwyer et al. (1987) wijzen er op dat de graad van vertrouwen het al dan niet succesvol zijn van relaties in belangrijke mate verklaart. Vertrouwen in een partner geeft een gevoel van zekerheid en vermindert de onzekerheid omtrent de vraag of de juiste partnerkeuze gemaakt is. In situaties waarin sprake is van een groot wederzijds vertrouwen zal de communicatie opener zijn en zullen voorkomende problemen, die tot conflictsituaties kunnen leiden, niet verzwegen worden, maar relatief constructief en doorgaans op vriendschappelijke voet worden opgelost (Morgan en Hunt, 1994; Geyskens en Steenkamp, 1997). Dit heeft een positieve uitwerking op de sterkte en de duur van de relatie. Relaties die gekenmerkt worden door een hoge mate van vertrouwen worden zodanig gewaardeerd dat de participanten een grotere binding aandurven. Omdat commitment ook een zekere mate van kwetsbaarheid impliceert, geven participanten de voorkeur aan partners die ze kunnen vertrouwen. Omgekeerd kan wantrouwen bij de ene relatiepartner leiden tot wantrouwen bij de andere relatiepartner, aanleiding geven tot opportunisme en de relatie aantasten (Morgan en Hunt, 1994).

Zeker ook in de dienstensector zal het weinig grijpbare karakter van diensten ertoe leiden dat vertrouwen in de dienstverlener bepalend is voor de mate van binding met die dienstverlener (Geyskens en Steenkamp, 1997). Met name in de financiële dienstverlening, maar ook in arts-patiënt relaties, is de rol van vertrouwen bij het opbouwen van een sterke relatie essentieel.

Vertrouwen wordt dan ook als een belangrijke determinant van relationship commitment gezien (Wilson, 1990; Achrol, 1991; Moorman et al., 1992; Morgan en Hunt, 1994).

In relaties tussen aanbieders en eindgebruikers van fmcg’s is een dergelijke positieve invloed van vertrouwen op commitment nog niet empirisch aangetoond. Het is echter te verwachten dat een positieve invloed van vertrouwen op commitment niet beperkt blijft tot ‘Buyer-Seller’ relaties, maar, gelet op het voorgaande, ook op gaat voor relaties tussen aanbieders en consumenten van fmcg’s. Daarom zal de volgende hypothese expliciet getoetst worden:

**Hypothese 3.3** Hoe groter het vertrouwen in de aanbieder, hoe sterker de relatie met die aanbieder.

#### *Tevredenheid*

Tevredenheid van consumenten wordt bepaald door de vergelijking tussen verwachte en werkelijke uitkomsten<sup>11</sup>. De verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten uit ruil worden met name bepaald door eigen ervaringen en ervaringen van anderen, alsmede een inschatting van toekomstige uitkomsten (bijvoorbeeld op basis van informatie uit promotie). De vergelijking

<sup>10</sup> Zie onder meer: Dwyer et al., 1987; Anderson en Weitz, 1989; Anderson en Narus, 1990; Moorman et al., 1992; Ganesan, 1994; Morgan en Hunt, 1994; Geyskens en Steenkamp, 1995.

<sup>11</sup> Zie bijvoorbeeld: Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Wilson, 1990; Steenkamp, 1991; Storm, 1991; Poiesz en Van Raaij, 1993; Hoekstra, 1998; Blimel en Eggert, 1998.

tussen de verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten uit ruil en de daadwerkelijke uitkomsten resulteert in tevredenheid.

Crosby en Stephens (1987) vonden dat bij dienstverlenende organisaties klanttevredenheid positief van invloed was op klantbehoud. Een positieve invloed van klanttevredenheid op klantloyaliteit werd gevonden door Fornell (1992), alsmede Bloemer (1993a) die daarbij tevens aangeeft dat het geen één-op-één relatie betreft. Klantbehoud en klantloyaliteit zijn belangrijke kenmerken van RC (Kelley en Davis, 1994). Ook de organisatieliteratuur duidt op een positief verband tussen tevredenheid en organizational commitment (Mathieu en Zajac, 1990). In het algemeen zou dan ook gesteld kunnen worden: hoe groter de tevredenheid, hoe groter de binding (Hoekstra, 1998; Kelley en Davis, 1994).

Echter, een aantal auteurs betwijfelt de invloed van klanttevredenheid op de mate van binding (Henning, 1996; Stauss en Neuhaus, 1996). Empirisch onderzoek toont veelal slechts een zwak verband tussen klanttevredenheid en de intentie tot herhalingsaankopen, en dus de bereidheid de relatie te continueren (LaBarbera en Mazursky, 1983; Sandvik et al., 1997). Een verklaring hiervoor kan zijn dat tevredenheid met name betrekking heeft op ervaringen uit het verleden, terwijl RC ook een op de toekomst georiënteerde component bevat. Tevredenheid vindt een toekomstgerichte aanvulling in vertrouwen (Diller, 1997c). Tevredenheid wordt samen met vertrouwen als relatiekwaliteit gedefinieerd (Crosby et al., 1990; Lagace et al., 1991; Wray et al., 1994). Er mag dan ook een positief verband verondersteld worden tussen tevredenheid en vertrouwen. Wilson (1990) en Steenkamp (1991) bijvoorbeeld stellen dat tevredenheid bijdraagt aan een groter vertrouwen in de leverancier en aan de versteviging van sociale relaties. Tevredenheid met de relatie reflecteert een positieve beleving gebaseerd op de resultaten die in het verleden zijn voortgevloeid uit de relatie (Diller, 1997c). Dergelijke resultaten bevorderen het vertrouwen in die zin dat de betrokken partijen elkaar niet zullen beconcurreren, maar zullen coöpereren en geen acties zullen ondernemen ten nadele van de partner. In het tegenovergestelde geval leidt ontevredenheid met de resultaten van een relatie tot wantrouwen en argwaan bij het voortzetten van de relatie (Ganesan, 1994). Tevredenheid met de uitkomsten uit de relatie in het verleden biedt de afnemers een gevoel van zekerheid met betrekking tot de toekomstige uitkomsten uit de relatie. Met andere woorden: de afnemer heeft op basis van ervaringen met de aanbieder in het verleden vertrouwen in de aanbieder met betrekking tot de toekomst van de relatie en is bereid in de toekomst van de relatie te investeren (Geyskens en Steenkamp, 1997). Het vertrouwen groeit als de uitkomsten uit ruil keer op keer minimaal aan de verwachtingen voldoen (Peelen, 1989b; Diller, 1997c; Bliemel en Eggert, 1998). Tevredenheid is aldus gebaseerd op ervaringen uit het verleden en beïnvloedt het vertrouwen, dat gericht is op de toekomst. Om die reden wordt tevredenheid in het model opgenomen als antecedent van vertrouwen. Tevredenheid heeft dus via vertrouwen invloed op RC, terwijl vertrouwen rechtstreeks van invloed is op RC. Hieruit resulteert de volgende hypothese:

**Hypothese 3.4** Er bestaat een positief verband tussen tevredenheid over de relatie met een aanbieder en het vertrouwen in die aanbieder.

Op momenten dat een klant ontevreden is met de uitkomsten uit de huidige relatie, bestaat er een kans dat deze klant incidenteel de uitkomsten uit de bestaande relatie vergelijkt met die uit alternatieve relaties. Dit impliceert echter geenszins dat tevredenheid met de uitkomsten uit de huidige relatie positief van invloed is op de attractiviteit van de bestaande relatie. Het is immers niet zo dat alle uitkomsten uit de huidige relatie zonder meer en daadwerkelijk vergeleken

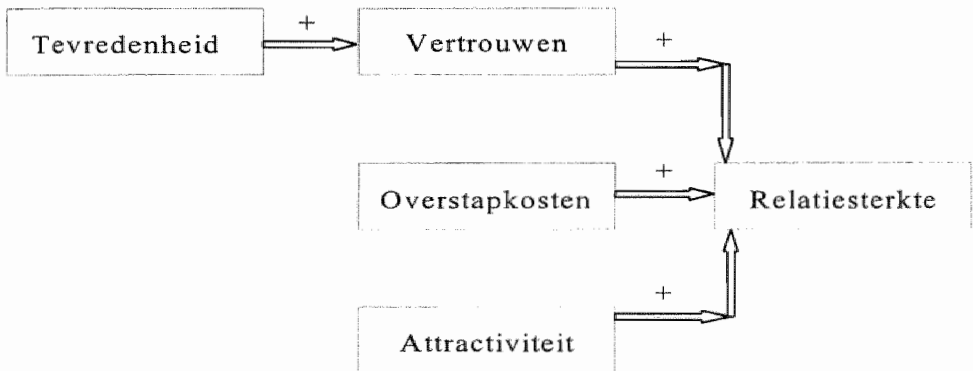


worden met de uitkomsten uit alternatieve relaties (Peelen, 1989b). Daarnaast betekent ontevredenheid met de uitkomsten uit de huidige relatie niet dat alternatieve relaties daardoor aantrekkelijker worden voor de klant: ondanks een moment van ontevredenheid kan de huidige relatie attractiever blijven dan alternatieve relaties. Dit hangt tevens samen met het gegeven dat de attractiviteit van de huidige relatie mede bepaald wordt door activiteiten van de alternatieve aanbieders. Attractiviteit is een concurrentievariabele of positioneringsvariabele: het geeft de relatieve positie weer van de bestaande relatie ten opzichte van alternatieve relaties.

Evenmin zal tevredenheid invloed uitoefenen op de overstapkosten. Op momenten dat een klant ontevreden is met de uitkomsten uit de huidige relatie, is de kans groter dat deze klant een inventarisatie maakt van de overstapkosten. Echter de hoogte van de overstapkosten zelf wordt niet bepaald door de mate van (on)tevredenheid. Omgekeerd geldt dat een tevreden klant toch op een andere relatie kan overstappen, bijvoorbeeld vanuit de wens eens iets anders te proberen, en de overstapkosten hem/haar daar niet van weerhouden.

#### *Relationship Commitment (RC)*

Commitment is de meest gemeenschappelijke, afhankelijke variabele die in studies naar 'buyer-seller' relaties gebruikt wordt<sup>12</sup>. De geselecteerde variabelen worden geacht positief van invloed te zijn bij de bepaling van de sterkte van de relatie tussen consumenten en aanbieders van fast-moving-consumer-goods (fmcg's) en zijn opgenomen in het model, weergegeven door figuur 4.7.



**Figuur 4.7** Relatiesterkte als afhankelijke van tevredenheid, vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten en attractiviteit

<sup>12</sup> Jackson, 1985; Dwyer et al., 1987; Wilson en Mummalaneni, 1988; Anderson en Weitz, 1989 en 1992; Morgan en Hunt, 1994; Wilson, 1990 en 1995.

Verder wordt verondersteld dat relatieconstructen in een bepaalde fase van de relatie een actieve periode hebben. Een actief relatieconstruct ontvangt een groot deel van de tijd en energie van de relatiepartner(s). In die actieve fase vormt het relatieconstruct het centrum van het relatieontwikkelingsproces. In een andere fase van de relatie kent het mogelijk een latente periode. Daarin is het construct dan weliswaar nog steeds belangrijk, maar is niet actief onder de aandacht van de relatiepartner(s) tijdens een interactie omdat het naar tevredenheid van de relatiepartner(s) is afgehandeld en daarom geen tijd en/of aandacht krijgt (Wilson, 1990; 1995). Een relatie ontwikkelt zich dus, in die zin dat het relatieve belang van de invloedsvariabelen (relatieconstructen) in de loop van de tijd wijzigt. Zo kan de attractiviteit voor de consument van een relatie met een aanbieder met name bij het aangaan van een relatie een rol spelen. Na verloop van tijd en het herhaald naar tevredenheid van de consument tegemoetkomen van de uitkomsten uit de relatie aan zijn verwachtingen, ontstaat vertrouwen in de aanbieder en ten aanzien van zijn toekomstige prestaties.

Indien een consument overweegt de relatie met een aanbieder af te bouwen of zelfs te verbreken, zal hij zich een beeld proberen te vormen van de overstapkosten die met die beslissing gemoeid zijn. Overstapkosten zullen dan met name in de latere fasen van de relatielevenscyclus een rol gaan spelen bij de verklaring van relatiesterkte. De hieruit voortvloeiende hypothese luidt:

**Hypothese 4** Het relatieve belang van de invloedsvariabelen wijzigt in de loop van de tijd, in die zin dat attractiviteit relatief de belangrijkste invloed heeft op relatiesterkte in de opbouwfase van de relatie. Vertrouwen zal relatief de belangrijkste invloedsvariabele zijn in de fase van voortzetting en versterking van de relatie. Overstapkosten zullen relatief de belangrijkste factor van invloed op relatiesterkte vormen bij de overweging de relatie te beëindigen.

Kennis van deze variabelen en de fase in de ontwikkeling van de relatie waarbinnen deze variabelen relatief het belangrijkste zijn (hun actieve periode hebben) is van nut voor marketeers die op een bepaald moment relatiesterkte meten en hun marketingcommunicatiestrategie daarop willen afstemmen.

## 4.5 CONCLUSIE

---

Relatiesterkte is door ons gedefinieerd geworden als de sterkte van iemands identificatie met en betrokkenheid bij een organisatie. Voorgesteld werd relatiesterkte te meten via de relationship commitment meetschaal, een aan de marketing context aangepaste versie van de organizational commitment questionnaire. Gesteld werd immers dat het domein van het construct, afkomstig uit de organisatie literatuur, kan worden uitgebreid naar externe relaties, zoals tussen een aanbieder van fmcg's en zijn klanten.

Relatiesterkte kan gebruikt worden voor het monitoren van relaties en het segmenteren en beschrijven van relaties met behulp van het RLM-model. Het RLM-model is te vergelijken met de produktportfolio. Echter, niet produkten, maar relaties met klanten zijn als analyse-eenheid genomen in het RLM-model. Het is dus de klantrelatie-portfolio die opgesteld en geanalyseerd wordt.

Een analyse van het RLM-model verschaft inzicht in de mogelijkheden relaties met klanten te versterken, het koopgedrag te beïnvloeden, danwel beide. Teneinde managers en wetenschappers meer inzicht te bieden in factoren die van invloed zijn op het versterken van relaties met afnemers, is een model voorgesteld. Daarin wordt relatiesterkte afhankelijk gesteld van een aantal antecedenten dat door onderzoek naar voren is gekomen als zijnde van fundamenteel belang in de ontwikkeling van relaties, namelijk: tevredenheid, vertrouwen, overstapkosten en attractiviteit. De vraag die daarbij tevens gesteld wordt is of relatiesterkte in de loop van de tijd in dezelfde mate van elk van deze variabelen afhankelijk is. Uiteindelijk dient dit te leiden tot de conclusie dat relaties doelmatiger gemanaged kunnen worden indien hun sterkte adequaat gemeten wordt.

In het onderzoek, dat daartoe zal worden uitgevoerd, wordt zowel het gedrag van, als de beleving bij, de afnemer gemeten. Daar de bij het onderzoek betrokken aanbieders klantenclubs hebben opgericht voor hun klanten en klantenclubs in ons onderzoek als instrument van relatiemarketing en direct marketing geïnterpreteerd zijn, kan als uitgangspunt worden genomen dat de betrokken aanbieders relaties nastreven. Het onderzoek zal onder meerdere groepen afnemers gehouden worden, in plaats van onder één groep. Tevens zal niet één, maar zullen twee kwantitatieve studies verricht worden: één onder leden en niet-leden van het Gulpener Biergilde en één onder de houders en voormalige houders van de Gall & Gall wijnkaart. Deze 'multiple study, multiple sample' aanpak zal de betrouwbaarheid en validiteit van RC als meetschaal voor het vaststellen van relatiesterkte dienen aan te tonen.

Van de resultaten van het voorgenomen onderzoek en de bevindingen ten aanzien van de hypothesen wordt verslag gedaan in de hoofdstukken zes en zeven, nadat in hoofdstuk vijf de opzet en uitvoering van het empirische onderzoek uiteen is gezet.



## HOOFDSTUK 5: OPZET EN UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

*'Een goede herder scheert zijn schapen, maar vilt ze niet'*

*Gaius Suetonius, Romeins geschiedschrijver, in: Burgers (1997, p. 9)*

### 5.1 INLEIDING

---

*Doel van hoofdstuk 5 is een beschrijving te geven van de onderzoeksmethodologie die gebruikt is om die data te verzamelen die beantwoording van de onderzoeksvragen en de probleemstelling mogelijk maakt. Het hoofdstuk geeft gedetailleerd de onderzoeksprocedures weer. Daartoe is dit hoofdstuk als volgt gestructureerd. In §5.2 zal de methode van onderzoek verantwoord worden. In §5.3 worden diverse aspecten die met de steekproef samenhangen uiteengezet. In §5.4 wordt dieper ingegaan op de gebruikte vragenlijsten. Veldwerkaspecten komen in §5.5 aan de orde. §5.6 Geeft de response gegevens weer, terwijl in §5.7 de profielen van de respondenten worden geschetst.*

### 5.2 METHODE VAN ONDERZOEK

---

Het doel van deze studie is om de sterkte van de relatie met een aanbieder te meten vanuit het perspectief van de consument. Twee aanbieders van 'fast moving consumer goods' (fmcg's), de Gulpener Bierbrouwerij B.V. en slijtersketen Gall & Gall, participeren in het onderzoek. Beide aanbieders hebben een klantenclub in het leven geroepen, waarmee zij het belang, dat zij hechten aan het opbouwen, onderhouden en versterken van relaties met eindafnemers, tot uitdrukking brengen. Voor de Gulpener studie stonden drie bestanden ter beschikking (leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde) en voor de Gall & Gall studie waren twee bestanden beschikbaar (leden/kaarthouders en ex-leden/ex-kaarthouders van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma). Hierdoor werd een 'multiple study, multiple sample' onderzoeksbenadering mogelijk.

Om ons meetinstrument te testen is het wenselijk dat er spreiding in de waarden van de variabele relatiesterkte wordt aangetroffen. In plaats van achteraf vast te stellen dat er wel of geen sprake is van spreiding in de waarden van relatiesterkte, kan ook vooraf op die mogelijke spreiding ingespeeld worden door verschillende groepen consumenten in het onderzoek te betrekken. Door leden, ex-leden en potentiële leden van eenzelfde klantenclub in het onderzoek mee te nemen, wordt een meer gedifferentieerd beeld verkregen: de verwachting is dat leden van een klantenclub een sterkere relatie percipiëren dan niet-leden van diezelfde klantenclub (ex-leden en potentiële leden). Naarmate het te testen meetinstrument duidelijker een onderscheid kan maken tussen leden en niet-leden van de klantenclub kan het als meer (intern) valide beschouwd worden. Teneinde dus de relatiesterkte van verschillende klantengroepen met elkaar te kunnen vergelijken worden zowel leden als niet-leden in het onderzoek opgenomen. Het gebruik van *meerdere steekproeven per studie* is om die reden zinvol.

Daarnaast is het wenselijk dat de onderzoeksresultaten extern valide zijn. Dit betekent dat de resultaten extrapoleerbaar zijn naar andere situaties. Door het meetinstrument in verschillende situaties toe te passen wordt een indruk verkregen van de externe validiteit van ons meetinstrument. Hoewel het Gulpener Biergilde en het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma tot de categorie klantenclubs behoren, zijn inhoud en doel van de twee relatiemarketingprogramma's verschillend<sup>1</sup>. Bovendien is Gulpener een fabrikant die zijn produkten indirect aan consumenten levert, terwijl Gall & Gall een slijtersketen is die met consumenten in direct contact staat. Ondanks deze verschillende onderzoekssituaties kunnen de onderzoeksresultaten voor beide studies met elkaar overeen komen. De 'multiple study' onderzoeksbenadering draagt in dat geval positief bij aan de (externe) validiteit en generaliseerbaarheid van de resultaten.

### 5.3 STEEKPROEFASPECTEN

---

In deze paragraaf wordt een aantal aspecten betreffende de steekproef nader toegelicht. Eerst worden de populaties en steekproefkaders beschreven. Vervolgens wordt de steekproefomvang vermeld en de trekkingswijze geschetst. Tot slot wordt de steekproefsamenvatting vastgelegd.

#### *Populaties en steekproefkaders*

De populatie voor de eerste studie werd gevormd door consumenten van Gulpener bierprodukten die lid, potentieel lid, of ex-lid zijn van het Gulpener Biergilde. De populatie voor de tweede studie bestond uit kaarthouders en ex-kaarthouders van de klantenclub, opgericht door Gall & Gall. De twee deelnemende organisaties stemden toe in het gebruiken van hun bestanden met leden en niet-leden van hun klantenclub als steekproefkaders (lijsten met namen en adressen).

Het steekproefkader voor *de Gulpener studie* bestond derhalve uit drie bestanden: leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde. Het ledenbestand omvatte circa 4.500 personen. Het bestand met ex-leden bestond uit circa 1.200 NAW-gegevens. Het derde bestand was opgebouwd naar aanleiding van een prijsvraag en bevatte netto (dat wil zeggen: na verwijdering van leden en ex-leden) circa 700 potentiële respondenten. Dit laatste bestand werd genomen als proxy voor het bestand van potentiële leden<sup>2</sup>.

Het steekproefkader voor *de Gall & Gall studie* bestond uit twee bestanden: een bestand van kaarthouders en een bestand van ex-kaarthouders. Beide bestanden bevatten meerdere duizenden leden respectievelijk ex-leden.

---

<sup>1</sup> In hoofdstuk 3 werd het wijnkaarthoudersprogramma van Gall & Gall als een voordeelprogramma en het Gulpener Biergilde als een clubprogramma geclassificeerd.

<sup>2</sup> Onder leden wordt verstaan: personen die ten tijde van het onderzoek als lid staan ingeschreven. Ex-leden zijn personen die ten tijde van het onderzoek niet meer als lid staan ingeschreven. Als potentiële leden zijn beschouwd: personen die in de 12 maanden voorafgaande aan het onderzoek hebben deelgenomen aan een slagzinwedstrijd van Gulpener en niet tot de leden of ex-leden behoren.

### *Steekproeftrekking*

In zowel de Gulpener studie als de Gall & Gall studie is gewerkt met meerdere onafhankelijke steekproeven en wel van het systematische type. Uit elke geleding<sup>3</sup> werd een steekproef met een omvang van 250 elementen getrokken. De steekproeven waren aldus disproportioneel. Dat wil in onze studie zeggen dat elke geleding met eenzelfde aantal in ons onderzoek is vertegenwoordigd. Zou over het totaal gerapporteerd worden teneinde uitspraken te doen over de totale populatie van leden en niet-leden gezamenlijk, dan zouden de resultaten van de deelsteekproeven gewogen moeten worden. Het is echter niet de bedoeling om uitspraken over deze totale populatie te doen. Het primaire doel is immers een instrument te ontwikkelen en te valideren dat de relatiersterkte meet. De mogelijkheid het instrument te testen in een 'multiple study, multiple sample' situatie komt wel tegemoet aan het primaire doel.

### *Steekproefsamenvatting*

In verband met onder andere non-response, foutieve en afgesloten telefoonnummers, zijn voor de Gulpener studie, per geleding, bruto  $\pm 700$  adressen in de steekproef getrokken. Voor de Gall & Gall studie betrof dat bruto  $\pm 750$  adressen per geleding. Dat is gebeurd met behulp van een trekkingsinterval. Het trekkingsinterval is per geleding verkregen door het totaal aantal adressen (N) behorend tot de betreffende geleding te delen door de gewenste netto ( $n = 250$ ) steekproefomvang. Werd een vraagesprek geweigerd, dan gaf het CATI-systeem<sup>4</sup>, ad-hoc, een vervangend adres uit de bruto steekproef. Kon ook op dit adres geen vraagesprek gerealiseerd worden, dan werd de procedure opnieuw in gang gezet. Hetzelfde gebeurde met alle personen, die na vijf maal te zijn benaderd, niet bereikt konden worden.

## **5.4 VRAGENLIJST**

---

### **5.4.1 INLEIDING**

In deze paragraaf zal een aantal aspecten behandeld worden dat te maken heeft met de samenstelling van de vragenlijsten. Als eerste wordt ingegaan op de volgorde en typering van de vragen en de lengte van de vragenlijst (§5.4.2). Vervolgens komt de inhoud van de vragenlijst aan de orde (§5.4.3). De vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 1 voor Gulpener, respectievelijk bijlage 2 voor Gall & Gall.

### **5.4.2 VOLGORDE EN TYPERING VAN DE VRAGEN EN LENGTE VAN DE VRAGENLIJST**

#### *Volgorde van de vragen*

De totale vragenlijst is in vijf onderdelen verdeeld. Ieder onderdeel levert specifieke informatie, namelijk: transactie-informatie, contact-informatie, informatie over de beleving van de relatie,

---

<sup>3</sup> Er zijn vijf geledingen, namelijk 3 voor Gulpener en 2 voor Gall & Gall. In het geval van Gulpener betreft het: leden, ex-leden en potentiële leden. In het geval van Gall & Gall gaat het om leden en ex-leden.

<sup>4</sup> Het onafhankelijke marktonderzoeksbureau R&M Research and Marketing B.V. heeft het veldwerk voor beide studies uitgevoerd middels een telefonische enquête (CATI: 'Computer-Assisted Telephone Interviewing').

informatie over relatiesterkte (RC) en informatie ten aanzien van de profielen van de deelgroepen.

Voor beide studies wordt in de vragenlijst eerst geïnventariseerd of de respondent lid danwel ex-lid is van de klantenclub. In geval van Gulpener is ook de optie 'geen van beide' mogelijk: de respondent wordt dan aangemerkt als een potentieel lid. Alleen indien de respondent lid is (geweest) uit persoonlijke interesse wordt het gesprek voortgezet. Is de respondent lid (geweest) uit beroepsmatige interesse dan wordt het gesprek afgebroken. Dit is gedaan om het bestand te zuiveren van mensen die beroepsmatig geïnteresseerd zijn in het fenomeen klantenclub<sup>5</sup>. Na deze selectievraag en eventuele inleidende vragen komen de vragen betreffende de onderdelen transactie-informatie, contact-informatie, beleving van de relatie en informatie over relatiesterkte (RC) aan bod. De vragenlijsten worden afgesloten met een aantal algemene vragen betreffende geslacht, leeftijd en opleiding van de respondenten.

#### *Typering van de vragen*

Er is gebruik gemaakt van meerdere vraagvormen, zoals vrije-antwoordvragen, dichotome vragen, multiple choice vragen en vragen waarbij gebruik gemaakt wordt van schalen als de Likert-schaal (Weiers, 1984; Zwart, 1994; Churchill, 1995; Cooper en Emory, 1995). Likert-schalen worden veelvuldig gebruikt in marktonderzoek ten behoeve van attitudemetingen en zijn voor respondenten gemakkelijk te begrijpen en te beantwoorden<sup>6</sup>. Een aantal items is negatief geformuleerd teneinde een mogelijke antwoordbias te voorkomen (Belson, 1986).

Het aantal antwoordalternatieven werd in het merendeel van de multiple choice vragen en vragen waarbij gebruik gemaakt werd van een schaal vastgesteld op vijf. Omdat respondenten een neutrale mening kunnen hebben is een oneven aantal antwoordmogelijkheden voor de hand liggend. Daarnaast is gebruik gemaakt van de antwoordcategorie 'weet niet/wil/kan niet zeggen' om te voorkomen dat respondenten zonder mening de neutrale middencategorie kiezen.

#### *Lengte van de vragenlijst*

De lengte van de vragenlijst vormde een potentieel probleem. Een telefonisch interview dat gemiddeld 10 tot 15 minuten duurde werd acceptabel geacht. Gevreesd werd dat de respondent bij een langer durend interview het gesprek voortijdig zou beëindigen. Daardoor was een uitgebreide vragenlijst uitgesloten. Het verwachte tijdsbeslag werd overigens bij aanvang van het gesprek aan de respondent medegedeeld. Een mogelijk langer tijdsbeslag dan 15 minuten zou de respondent kunnen doen besluiten af te zien van deelname. Een aantal stappen werd ondernomen om de mogelijke dreigingen ten aanzien van response percentage en gegevenskwaliteit, die door de lengte van de vragenlijst konden worden veroorzaakt, te reduceren. Ten eerste werd de vragenlijst middels 10 tot 15 proefgesprekken getest teneinde

<sup>5</sup> Bij mensen die beroepsmatig zijn geïnteresseerd in klantenclubs kan gedacht worden aan medewerkers van concurrenten, reclamebureaus, adviesbureaus of organisaties die (vergelijkbare) relatiemarketingprogramma's of (sponsored) magazines op de markt brengen. In de Gulpener studie betrof het 43 personen en in de Gall & Gall studie 35 personen (zie tabel 5.6).

<sup>6</sup> De Likert-schaal is in essentie een ordinale schaal, maar wordt in de praktijk (met name bij grote steekproeven en (nagenoeg) normaal verdeelde variabelen) evenwel vaak als interval schaal behandeld (Weiers, 1984; Zwart, 1994; Churchill, 1995; Cooper en Emory, 1995).



een indicatie van het daadwerkelijke tijdsbeslag te verkrijgen (zie ook §5.5). Daarnaast werd de test gebruikt om items, die interpretatieproblemen opleverden voor de respondent, aan te passen. De omvang van de test was te gering om statistische toetsen toe te passen maar was wel geschikt om een controle op de doorverwijzingen uit te voeren, zodat respondenten geen overbodige vragen werden voorgelegd en daar dus ook geen tijd aan hoefden te verspillen.

### 5.4.3 INHOUD VAN DE VRAGENLIJST

#### *Transactie-informatie*

Informatie betreffende de transacties die binnen een relatie plaatsvinden wordt verkregen via variabelen die enerzijds het koopgedrag betreffen en anderzijds betrekking hebben op de beleving van deze transacties.

*Koopgedraggegevens* worden verkregen via de vraagnummers 3 tot en met 10, 14 en 15 voor de Gulpener studie (zie bijlage 1), respectievelijk de vraagnummers 5 tot en met 10, 14 tot en met 18 voor de Gall & Gall studie (zie bijlage 2). Zij gaan over:

- de **inhoud** van de ruil: vinden er aankopen plaats, en zo ja, welke?;
- de **duur** van de ruil: hoe lang wordt er al gekocht?;
- de **recentheid**: wanneer is er voor het laatst gekocht?;
- de **frequentie** van de aankopen: hoe vaak wordt er gekocht?;
- de **regelmaat** waarmee de aankopen gedurende een jaar plaatsvinden;
- de **geldelijke waarde** van de aankopen: voor hoeveel geld wordt maandelijks gekocht?;
- de **percentuele bestedingen**: hoeveel procent van de bier- respectievelijk wijnaankopen wordt aan Gulpener besteed respectievelijk bij Gall & Gall gekocht;
- het **aantal alternatieve merken (respectievelijk aankooppunten)** dat (respectievelijk waar) gekocht wordt.

Middels de variabelen 'inhoud', 'duur', 'frequentie' en 'regelmaat' worden vier van de vijf variabelen, aan de hand waarvan volgens Peelen (1989b) de ruil beschreven dient te worden, gemeten. De vijfde door Peelen genoemde variabele, 'symmetrie' ("in welke mate leveren beide partijen soortgelijke c.q. verschillende ruilobjecten" (Peelen, 1989b, p. 90)), is niet afzonderlijk meegenomen. In consumentenmarkten leveren onzes inziens beide partijen in aanzienlijke mate verschillende ruilobjecten. Bovendien is in consumentenmarkten, in vergelijking met industriële markten, minder of geen sprake van wederzijdse afhankelijkheid (Liljander en Strandvik, 1994)<sup>7</sup>. Ook gelet op de motieven die aanbieders (veelal rationeel) respectievelijk consumenten (naast rationeel ook emotioneel) kunnen hebben voor het onderhouden van een relatie kan veelal niet gesproken worden van een symmetrische relatie (Peelen, 1989b). Bovendien valt de symmetrie volgens Peelen af te leiden uit de antwoorden op de variabelen 'inhoud', 'regelmaat' en 'frequentie'. In dat opzicht is het ook niet nodig 'symmetrie' afzonderlijk op te nemen in de vragenlijst. Wel zijn 'recentheid', 'geldelijke waarde' en 'percentuele bestedingen' opgenomen in de vragenlijst. Recentheid en geldelijke waarde zijn immers belangrijke variabelen die, samen met frequentie, in direct marketing gebruikt worden om het koopgedrag in kaart te brengen en om klanten als waardevolle respectievelijk minder waardevolle klanten te classificeren. Dit gebeurt op basis van de RFM-formule. De variabele 'percentuele bestedingen' is opgenomen omdat de absolute bestedingen

<sup>7</sup> Hierbij kan nog worden opgemerkt dat ook de rol die afhankelijkheid speelt bij het opbouwen van (i.c. industriële 'buyer-seller') relaties veel kleiner is dan in het algemeen tot nog toe werd aangenomen (Geyskens et al., 1996).

in feite geen informatie verschaffen over het klantaandeel ('customer share'), een variabele die in relatiemarketing de voorkeur geniet boven marktaandeel (Vavra, 1992). Daarnaast kan opgemerkt worden dat iemand die in absolute termen weinig besteedt, maar wel 100% van zijn bestedingen (zijn complete budget) bij één aanbieder onderbrengt, als loyaler gezien kan worden dan iemand die in absolute bedragen weliswaar meer besteedt, maar zijn budget over meerdere aanbieders verdeelt. Tevens verschaft deze variabele informatie over de mogelijk nog te verwerven bestedingen.

Het *belevingsaspect* van de ruil wordt gemeten middels de vragen 11 tot en met 13, zowel voor de Gulpener studie als voor de Gall & Gall studie.

De vragen hebben betrekking op:

- de **absolute tevredenheid met de ruil**, i.c. **prijs-kwaliteit verhouding**, dus zonder te vergelijken met alternatieven;
- de **relatieve tevredenheid met de ruil**: hoe tevreden is de consument indien de prijs-kwaliteit verhouding wél wordt vergeleken met alternatieven?;
- de **evaluatie van de ruil**: wordt na de ruil nog eens over de gemaakte keuze nagedacht?

Tabel 5.1 geeft voor beide studies aan welke gegevens middels welke items in de vragenlijst verzameld zijn.

**Tabel 5.1** Vragen die transactie-informatie verschaffen

Vragen	Vraagnummer Gulpener Studie	Vraagnummer Gall & Gall Studie
<b>Koopgedrag</b>		
Koopt wel eens	3	5
Hoe lang al kopen	4	6
Recentheid laatste aankoop	5	7
Frequentie aankopen	6	8
Regelmaat aankopen	7	10
Bestedingen gemiddeld per maand	8	9
Percentuele bestedingen	9	14
Aantal andere merken gekocht	10	-
Aantal concurrerende aankoppunten voor wijn	-	15; 16
Breedte van het assortiment dat gekocht wordt	14; 15	17; 18
<b>Beleving</b>		
Absolute tevredenheid met prijs/kwaliteit	11	11
Relatieve tevredenheid met prijs/kwaliteit	12	12
Evaluatie na iedere aankoop	13	13

### Contact-informatie

Informatie betreffende de contacten die binnen een relatie plaatsvinden wordt verkregen via variabelen die enerzijds het contactgedrag betreffen en anderzijds betrekking hebben op de beleving van deze contacten. Met uitzondering van de variabelen 'geldelijke waarde' en 'percentuele bestedingen' treffen we hier dezelfde variabelen aan als bij het onderdeel 'transactie-informatie'. De contacten kunnen weliswaar gepaard gaan met de ruiltransactie, maar worden geacht niet deel uit te maken van de ruiltransactie.

Het *contactgedrag* wordt gemeten met behulp van de vragen 16 tot en met 20 en 24 voor de Gulpener studie, respectievelijk 19 tot en met 23 voor de Gall & Gall studie. Deze vragen leveren informatie ten aanzien van:

- de **inhoud** van de contacten: op hoeveel en welke wijzen komt men in aanraking met de organisatie?;
- de **duur** van de contacten;
- de **recentheid** van het laatste contact;
- de **frequentie** van de contacten;
- de **regelmaat** waarin de contacten plaatsvinden.

Vraag 24 (Gulpener studie) tenslotte geeft aan of de respondent zelf ook initiatief neemt tot het onderhouden van contacten met de organisatie. Bij de Gall & Gall studie is deze vraag niet meegenomen daar het daar om kopers van wijn bij Gall & Gall handelt. Met andere woorden: gesteld kan worden dat zij, om wijn bij Gall & Gall te kunnen kopen, zelf initiatief moeten nemen en naar de Gall & Gall vestiging toe moeten gaan om het contact en de eventuele transactie te kunnen bewerkstelligen. Dit in tegenstelling tot kopers van Gulpener bier, waar de merkkeuze niet per definitie plaatsvindt op initiatief van de koper (denk bijvoorbeeld aan bezoek aan café of restaurant).

Het *belevingsaspect van de contacten* wordt gemeten middels de vragen 21 tot en met 23 voor de Gulpener studie, respectievelijk 24 tot en met 26 voor de Gall & Gall studie.

Zij gaan over:

- de **absolute tevredenheid** met de contacten;
- de **relatieve tevredenheid** met de contacten;
- de **evaluatie** van de contacten.

Tabel 5.2 geeft voor beide studies aan welke gegevens middels welke items in de vragenlijst verzameld zijn.

Tabel 5.2 Vragen die contact-informatie verschaffen

Vragen	Vraagnummer Gulpener Studie	Vraagnummer Gall & Gall Studie
<b>Contactgedrag</b>		
Aantal contactwijzen	16	19
Hoe lang geleden eerste contact	17	20
Recentheid laatste contact	18	21
Frequentie contacten	19	22
Regelmaat contacten	20	23
Contact op eigen initiatief	24	-
<b>Beleving</b>		
Absolute tevredenheid contacten	21	24
Relatieve tevredenheid contacten	22	25
Evaluatie na ieder contact	23	26

### Beleving van de relatie

Ten behoeve van de modelspecificatie zijn de constructen vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten, attractiviteit en tevredenheid in de vragenlijst opgenomen. De operationalisering van deze constructen voor de Gulpener studie vertoont enige verschillen met die voor de Gall & Gall studie. De Gulpener studie was opgezet om de mogelijkheden van een model te onderzoeken en vond eerder plaats dan de Gall & Gall studie. De ervaringen opgedaan bij de Gulpener studie werden gebruikt om voor de Gall & Gall studie tot een meer verantwoorde operationalisering te komen. De operationalisering van de constructen vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten, attractiviteit en tevredenheid wordt voor beide studies afzonderlijk kort besproken.

De beleving van de relatie wordt voor de Gulpener studie gemeten middels de vragen 29, 30, 41, 42, 46 en 47. De vragen hebben achtereenvolgens betrekking op:

- de **overstapkosten**: welke risico's, kosten en/of moeite zijn verbonden aan het stoppen met de huidige relatie en/of het aangaan van een nieuwe relatie?;
- het **vertrouwen** dat consumenten hebben in de organisatie;
- de **tevredenheid** in het algemeen met de organisatie en haar producten;
- de **attractiviteit** van de organisatie vergeleken met alternatieve aanbieders.

De beleving van de relatie wordt voor de Gall & Gall studie gemeten middels de vragen 28 tot en met 33, 38 tot en met 40 en 44 tot en met 49.

De vragen 28 tot en met 33 hebben betrekking op de gepercipieerde **overstapkosten**.

De vragen 28 en 29 refereren aan de *risico's* die de respondent meent waar te nemen bij het beëindigen van de bestaande, respectievelijk het aangaan van een nieuwe band. Door gebrek aan ervaring kan een verkeerde inschatting gemaakt worden ten aanzien van onder andere de verkrijgbaarheid van producten bij, en kwaliteit van de dienstverlening door, de nieuwe aanbieder (Peelen, 1989b).

Vragen 30 en 31 refereren aan de mogelijke *kosten* verbonden aan het beëindigen respectievelijk aangaan van een band: het geld dat met de overstap is gemoeid (Peelen, 1989b). De vragen 32 en 33 refereren primair aan de *problemen* die men ervaart bij een eventuele overstap naar een ander aankooppunt: de inspanning en tijd die het overstappen vergt (Peelen, 1989b).

Het **vertrouwen** van respondenten in de organisatie (Gall & Gall) wordt gemeten via de items 38, 39 en 40. Vraag 38 is ontleend aan Dwyer en Oh (1987). Vraag 39 is oorspronkelijk van John en Reve (1982).

De vragen 44 en 45 hebben betrekking op de **tevredenheid** in het algemeen met de organisatie en haar produkten. Zij zijn ontleend aan Gaski (1986), Dwyer en Oh (1987) en Crosby et al. (1990).

De vragen 46 tot en met 49 hebben betrekking op de **attractiviteit**. De vier items zijn gebaseerd op Peelen (1989b) en hebben betrekking op de aantrekkelijkheid van het assortiment (vragen 46 en 47), respectievelijk de attractiviteit ten opzichte van andere aankooppunten voor wijn (vragen 48 en 49) (zie ook Crosby et al., 1990).

Naast bovengenoemde constructen zijn er nog andere aspecten gemeten die mogelijk meer fundamenteel kunnen geven aan de management implicaties die voortvloeien uit het RLM-model. Daarbij kan in het bijzonder gedacht worden aan hoe respondenten de huidige relatie, respectievelijk de gewenste relatie met de aanbieder zouden classificeren. Daartoe zijn de vijf niveaus van relaties, die door Kotler (1992; 1994) onderscheiden worden, aangewend. Kotler beschrijft vijf niveaus waarop een relatie met kopers van een produkt onderhouden kunnen worden. In toenemende mate van intensiteit onderscheidt Kotler (1994) de volgende niveaus: 'basic', 'reactive', 'accountable', 'proactive' en 'partnership'.

Via een tweede meettechniek is (in de Gulpener studie) getracht om op een andere wijze een indicatie te krijgen van de mate van commitment. Dit 'alternatief commitment construct' bestond uit vier items ontleend aan Bloemer (1993a).

De vragen 25 tot en met 28 (Gulpener) hebben betrekking op de betrokkenheid van de respondenten bij de Gulpener organisatie. Het zijn vier items van een semantische differentiaal, die zijn ontleend aan Bloemer (1993a). De vragen 41, 42 en 43 (Gall & Gall) hebben betrekking op de betrokkenheid van de respondenten bij de keuze van een aankooppunt voor wijn. Deze drie items zijn ook ontleend aan Bloemer (1993a), maar nu betreft het drie items van de Likert-schaal.

'Reden keuze' (in de Gulpener studie) betreft een drietal items waarbij het gaat om de reden(en) voor het gebruiken van het produkt, i.c. Gulpener bier: heeft de reden betrekking op het eigen ego, op de organisatie, of op het produkt zelf.

Verder is op verzoek van Gall & Gall gevraagd naar het oordeel van de respondenten over het lidmaatschapsgeld voor de wijnkaart.

Andere items hebben betrekking op de vraag:

- in welke mate fouten geaccepteerd worden;
- of in geval van fouten een klacht wordt ingediend;
- of ook andere merken (respectievelijk aankooppunten) in beschouwing genomen worden;
- of men verwacht in de toekomst meer of minder te gaan besteden;
- in welke mate de band zich gewijzigd heeft naar aanleiding van (beëindiging van) het lidmaatschap.

Het is mogelijk dat een verschil in relatiesterkte in deze aspecten tot uitdrukking komt. Zo is het denkbaar dat iemand die een sterke relatie percipieert: minder bereid is fouten te accepteren en in geval van fouten eerder een klacht indient; geen of nauwelijks andere merken (respectievelijk aankooppunten) in beschouwing neemt; verwacht in de toekomst meer te gaan besteden.

Tabel 5.3 geeft voor beide studies aan welke gegevens middels welke items in de vragenlijst verzameld zijn.

**Tabel 5.3** Vragen die de beleving van de relatie meten

Vragen	Vraagnummer Gulpener Studie	Vraagnummer Gall & Gall Studie
<b>Model</b>		
Gepercipieerde overstapkosten	29; 30	28; 29; 30; 31; 32; 33
Vertrouwen	41; 42	38; 39; 40
Tevredenheid algeheel	46	44; 45
Attractiviteit	47	46; 47; 48; 49
<b>Overig</b>		
Commitment alternatief	36; 37; 38; 40	-
Betrokkenheid	25; 26; 27; 28	41; 42; 43
Acceptatie fouten	31	27
Klacht indienen bij fout	32	34
Huidige relatie	33	35
Gewenste relatie	34; 35	36; 37
Neemt ook concurrentie in beschouwing	39	51
Reden keuze	43; 44; 45	-
Toekomstperspectief	48	50
Wijziging band	64; 65	67; 68
Oordeel contributie wijnkaart	-	69

### *Relationship Commitment (RC)*

De basis voor dit construct werd gevonden in de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1982). De OCQ bestaat uit 15 items van het 7-punts Likert-type met als uiteinden 'volledig eens' en 'volledig oneens' (zie bijlage 5). Deze schaal is oorspronkelijk ontwikkeld voor het meten van de binding van de werknemer met zijn werkgevende organisatie. Teneinde de OCQ geschikt te maken voor een consumentenmarketing context waren enkel geringe modificaties noodzakelijk voor slechts enkele van de 15 items. Daarbij werd tevens gebruik gemaakt van de bevindingen van Morgan en Hunt (1994) en Kelley en Davis (1994) die eveneens de OCQ als basis gebruikten voor het commitment construct in hun onderzoek. De items werden in ons telefonische onderzoek

middels een in Nederland meer gebruikelijke 5-punts Likert-schaal gemeten. Tabel 5.4 geeft voor beide studies aan welke items in de vragenlijst tot de RCQ behoren.

**Tabel 5.4** Items van de Relationship Commitment Questionnaire

Vragen	Vraagnummer Gulpener Studie	Vraagnummer Gall & Gall Studie
RCQ	49 tot en met 63	52 tot en met 66

De verschillen in de formulering van de items voor de Gulpener studie en voor de Gall & Gall studie zijn gebaseerd op de ervaringen voortgekomen uit de Gulpener studie en de specifieke context van de Gall & Gall studie. Zo is bijvoorbeeld in de Gall & Gall studie de prijsverhoging niet op 10% maar op 5% gesteld. De wijnkaart immers voorziet in een korting van 10% op de aankopen. Een prijsverhoging van 10% zou in dat opzicht het voordeel van de wijnkaart geheel teniet doen. Verwacht mag worden dat ook leden dit niet zouden accepteren.

#### *Profiel van de deelgroepen*

De demografische/socio-economische kenmerken worden gemeten middels de vragen 1 en 2 (respectievelijk 1 en 3) en de vragen 66 tot en met 68 (respectievelijk 70 t/m 72). Daarin wordt onder andere gevraagd naar:

- **geslacht;**
- **leeftijd;**
- **opleiding; en,**
- **(duur van het) lidmaatschap.**

De Gall & Gall studie bevatte daarnaast op verzoek van Gall & Gall een tweetal open vragen. De vraag waarom de respondent geen wijnkaarthouder meer was en de vraag waarom de respondent houder van de wijnkaart was geworden.

Tabel 5.5 geeft voor beide studies aan welke gegevens middels welke items in de vragenlijst verzameld zijn.

**Tabel 5.5** Vragen die profielgegevens van de respondenten verschaffen

Vragen	Vraagnummer Gulpener Studie	Vraagnummer Gall & Gall Studie
Lidmaatschap	1	1
Duur lidmaatschap	2	3
Geslacht respondent	66	70
Leeftijd respondent	67	71
Hoogstgenoten opleiding respondent	68	72
Waarom (geen) houder/lid (meer)	-	2; 4

## 5.5 VELDWERK

---

Voorafgaand aan de onderzoeken bij Gulpener en Gall & Gall werd een eerste verkennende studie uitgevoerd naar de mogelijkheid relatiesterkte in consumentenmarkten te meten. Het betrof zowel een literatuurstudie als een empirisch onderzoek onder leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde (Schröder, 1994). In dat onderzoek vond een eerste uitgebreide test plaats van vragen, constructen, vragenlijsten en de mogelijkheid relatiesterkte te meten. De ervaringen opgedaan in dat onderzoek werden meegenomen naar het onderhavige onderzoek<sup>8</sup>.

Ook ten behoeve van het onderhavige onderzoek werden de vragenlijsten wederom uitvoerig getest. De eerste testfase bestond uit het vergaren van reacties van collega's ten aanzien van de vragenlijsten met het oog op het verbeteren van de inhoudvaliditeit van de gebruikte schalen. Vervolgens werden de vragenlijsten voorgelegd aan medewerkers van het marktonderzoeksbureau dat het onderzoek zou gaan uitvoeren teneinde vanuit hun specifieke expertise een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de diverse aspecten van de vragenlijsten. De vragenlijsten werden tevens besproken met vertegenwoordigers van de bij het onderzoek betrokken organisaties teneinde ook hun specifieke wensen, ideeën en inzichten zoveel mogelijk mee te nemen. Na verwerking van de suggesties van deze experts werden de vragenlijsten op kleine schaal in de praktijk getest door tien tot vijftien proefgesprekken af te nemen en deze gesprekken te analyseren. De veranderingen die op basis daarvan werden aangebracht hadden met name betrekking op het doorverwijzen binnen de vragenlijst. Aansluitend daarop vonden de studies in volle omvang plaats.

De telefonische vraagggesprekken werden door ervaren enquêteurs en enquêtrices gehouden. Daartoe kregen zij eerst een uitgebreide mondelinge instructie van de onderzoeker, waarin zij vertrouwd werden gemaakt met het doel van het onderzoek, de structuur en inhoud van de vragenlijsten en de bedoeling van de individuele vragen.

De twee studies vonden om praktische redenen niet parallel maar volgtijdelijk plaats. Op deze wijze konden in de tweede studie (Gall & Gall) leereffecten van de eerste studie (Gulpener) worden toegepast (voorzover noodzakelijk), zoals dat eerder had plaatsgevonden met de leereffecten die voortkwamen uit de eerste verkennende studie door Schröder (1994). Binnen een tijdsbestek van twee tot drie weken waren de gegevens voorhanden. Het veldwerk voor de Gulpener studie werd verricht in de periode 28 november tot en met 15 december 1995 (tussen 17.30 uur en 21.30 uur). Daarbij waren in totaal 21 enquêteurs/enquêtrices betrokken. Het veldwerk voor de Gall & Gall studie werd verricht in de periode 27 mei tot en met 7 juni 1996 (tussen 17.30 uur en 21.30 uur). Daarbij waren in totaal 25 enquêteurs/enquêtrices betrokken. Nadat de verzamelde gegevens waren opgeslagen kon worden overgegaan tot het editen van de bestanden zodat ze geschikt waren voor verdere data-analyses.

Zo werden de antwoordscores op negatief geformuleerde items omgekeerd om de antwoorden in overeenstemming te brengen met de overige (positief geformuleerde) items (Weiers, 1984). In de, in de bijlagen 1 en 2 opgenomen, vragenlijsten zijn de aanpassingen met betrekking tot de antwoordscores reeds aangebracht. In de Gall & Gall studie is een aantal open vragen opgenomen. Deze vragen hadden een exploratief karakter. De antwoorden op deze vragen zijn

---

<sup>8</sup> In ons onderzoek werd gebruik gemaakt van aselechte steekproeven die onafhankelijk waren van de aselechte steekproeven getrokken ten behoeve van het onderzoek van Schröder (1994). In ons onderzoek is daardoor met veelal andere respondenten gewerkt dan in het onderzoek van Schröder.



achteraf door drie personen (de onderzoeker en twee assistenten) onafhankelijk van elkaar in categorieën ondergebracht en gecodeerd ('post-coding', Zwart, 1994). Deze aanpak leidde tot zowel een consistente indeling als eindrangschikking (zie bijlage 3).

De resulterende bestanden werden als de werkbestanden beschouwd waarmee verdere analyses werden uitgevoerd.

## 5.6 RESPONSE GEGEVENS

---

Een overzicht van de bruto steekproef tot en met het totaal aantal geslaagde en verwerkte telefoongesprekken, zowel voor de Gulpener studie als voor de Gall & Gall studie, wordt weergegeven in tabel 5.6.

De 758 gesprekken uit de Gulpener studie zijn als volgt uit de onderscheiden bestanden afkomstig:

- bestand leden Gulpener Biergilde:	256 gesprekken uit	342 benaderingen (75 %)
- bestand ex-leden:	266 gesprekken uit	423 benaderingen (63 %)
- bestand potentiële leden:	<u>236</u> gesprekken uit	<u>415</u> benaderingen (57 %)
Totaal:	758 gesprekken uit	1180 benaderingen (64%)

Uiteindelijk resulteerde dit in een gegevensbestand ten behoeve van de Gulpener studie bestaande uit:

- 315 leden van het Gulpener Biergilde
- 237 ex-leden
- 202 potentiële leden
- 754 respondenten (exclusief vier respondenten waarvan de 'status' niet bekend is).

Uit de rubrieken 'foutieve opgave' en 'overleden/...' in tabel 5.6 blijkt reeds, dat de gebruikte bestanden niet helemaal 'up to date' waren. Dit probleem komt ook tot uitdrukking in het gegeven dat 315 respondenten aangaven lid te zijn, terwijl slechts 256 gesprekken uit het ledenbestand van het Gulpener Biergilde waren voortgekomen. Blijkbaar staat een aantal respondenten (reeds) als ex-lid danwel (nog) als potentieel lid geregistreerd terwijl zij zichzelf (nog respectievelijk reeds) als lid beschouwen. Voor ons onderzoek is de opgave van de respondent als uitgangspunt genomen.

De 500 gesprekken uit de Gall & Gall studie zijn als volgt uit de onderscheiden bestanden afkomstig:

- bestand kaarthouders:	211 gesprekken uit	469 benaderingen (45%)
- bestand ex-kaarthouders:	<u>289</u> gesprekken uit	<u>662</u> benaderingen (43%)
Totaal:	500 gesprekken uit	1131 benaderingen (44%)

Uiteindelijk resulteerde dit in een gegevensbestand ten behoeve van de Gall & Gall studie bestaande uit:

- 261 kaarthouders
- 239 ex-kaarthouders
- 500 respondenten.

Ook hier doet zich een afwijking voor, daar 50 respondenten aangeven (nog) kaarthouder te zijn terwijl zij (reeds) zijn opgenomen in het bestand van ex-kaarthouders.

De response van leden blijkt, met name in de Gulpener studie, hoger te zijn dan die van niet-leden. Dit was overeenkomstig de verwachting die gebaseerd was op de resultaten van een eerste verkennende studie van Schröder (1994)<sup>9</sup>.

**Tabel 5.6**      Overzicht steekproefgegevens Gulpener studie en Gall & Gall studie

	<i>Gulpener Studie</i>		<i>Gall &amp; Gall Studie</i>		
Bruto steekproef		2196		1697	
Waarvan:					
- niet benaderd	545		184		
- foutieve opgave (bedrijfsadres/fout adres)	191		66		
		<u>736</u> -/-		<u>250</u> -/-	
		1460		1447	
Waarvan:					
- telefoon afgesloten/geen telefoon/geheim nummer	190		209		
- buitenlander/taalproblemen	5		14		
- overleden/slechte gezondheid	15		4		
- vakantie/afwezig tijdens onderzoekperiode	27		54		
- respondent voldoet niet aan steekproefcriteria (geen persoonlijk lid (geweest))	43		35		
		<u>280</u> -/-		<u>316</u> -/-	
		1180	100%	1131	100%
Waarvan:					
- weigering	354		440		
- geen gehoor/5 maal niet bereikbaar	28		147		
- niet verwerkbaar/gesprek afgebroken	40		44		
		<u>422</u> -/-	36%	<u>631</u> -/-	56%
Totaal geslaagd en verwerkt		758	64%	500	44%

<sup>9</sup> Deze studie, die schriftelijk plaatsvond, leverde voor ex-leden van het Gulpener Biergilde een response op van 15.7%, in tegenstelling tot potentiële leden en leden van het Biergilde waarvan respectievelijk 28.8% en 73.4% reageerde (Schijns en Schröder, 1996). Dit duidt op de aanwezigheid van een sterkere interesse in en betrokkenheid bij het onderzoek bij de leden in vergelijking met niet-leden.

Het opmerkelijke verschil tussen beide studies voor wat betreft het aantal afwezigen tijdens de onderzoeksperiode (onder andere in verband met vakantie) en het aantal mensen dat ook bij de vijfde maal bellen geen gehoor gaf, is mogelijk te verklaren aan de hand van de periode waarin de onderzoeken hebben plaatsgevonden. Zoals eerder aangegeven vond het veldwerk voor de Gulpener studie plaats in de periode 28 november tot en met 15 december, terwijl het veldwerk voor de Gall & Gall studie werd verricht in de periode van 27 mei tot en met 7 juni. Als gevolg daarvan is het vakantie-effect in de Gall & Gall studie duidelijk merkbaar.

De responsegraad is relatief belangrijk. In de regel zullen klanten met een uitgesproken mening, de ontevreden en de heel tevreden bijvoorbeeld, meer geneigd zijn om te antwoorden. Indien vooral de extremen geneigd zijn te reageren, dreigen de resultaten vertekend te worden en kan het onderzoek niet als representatief beschouwd worden. De meetresultaten zijn dan enkel representatief als de responsegraad voldoende hoog ligt (De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994). Voor zover de resultaten relatief worden gebruikt, is het probleem van representativiteit van ondergeschikt belang. In principe blijft de non-response fout constant, zodat een relatieve interpretatie van de resultaten mogelijk blijft (De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994). Omdat in ons onderzoek het profiel van de klanten die niet geantwoord hebben niet beschikbaar is, is een controle op de non-response fout niet mogelijk, met andere woorden: een vergelijking van het profiel van respondenten met het profiel van non-respondenten kan niet worden toegepast.

In het algemeen kan het onderzoek naar onze mening echter als representatief beschouwd worden. In ons onderzoek ligt namelijk de response voor elke deelgroep afzonderlijk, en daarmee ook voor het totaal, zowel in aantallen als in percentages, vrij hoog. Dit is mede toe te schrijven aan de gehanteerde onderzoeksbenadering. In het algemeen is de response in geval van een telefonische benadering, zoals door ons toegepast, beduidend hoger dan bij de schriftelijke en weinig lager dan bij de mondelinge benadering (Churchill, 1995). Daarnaast is de bereidheid van respondenten om mee te werken beïnvloed door de anonimiteit te garanderen en de naam van de opdrachtgever niet geheim te houden. Tevens zijn, zoals uit tabel 5.6 blijkt, maar liefst tot 5 belpogingen ondernomen om de beoogde respondent te bereiken, mocht deze in eerste instantie geen gehoor geven. Cooper en Emory (1995) geven aan dat het uitvoeren van voldoende 'callbacks' (minimaal 3) de meest betrouwbare oplossing voor het non-response probleem is. Bovendien zijn de belpogingen daarbij op verschillende tijden en dagen ondernomen, hetgeen bijdraagt aan de effectiviteit van 'callbacks' (Churchill, 1995; Cooper en Emory, 1995). Ook werden respondenten persoonlijk aangesproken hetgeen mogelijk was met behulp van de beschikbare databestanden met NAW-gegevens. Een persoonlijke benadering wordt genoemd als aanbeveling om de non-response te reduceren (Zwart, 1994). Indien het tijdstip van benadering niet geschikt werd bevonden werd gevraagd of de respondent op een voor hem/haar geschikt moment teruggebeld kon worden. Er werd echter geen premium in het vooruitzicht gesteld als poging het response percentage te verhogen. In de trade-off die bestaat tussen response percentage en gegevenskwaliteit werd de voorkeur gegeven aan de kwaliteit van de gegevens. Additioneel geeft de gehanteerde steekproefmethode en steekproeftrekkingswijze, zoals in §5.3 uiteengezet, reden te veronderstellen dat de steekproef per deelgroep een goede afspiegeling is van (representatief is voor) die deelgroep. Naar aanleiding van deze initiatieven met als doel de non-response te minimaliseren, is er geen specifieke reden om aan te nemen dat binnen elk van de deelgroepen in het bijzonder de tevreden, de meest ontevreden, of de meest geïnteresseerden in het onderwerp van studie

hun medewerking hebben verleend en dat er als gevolg daarvan sprake is van selectieve non-response.

## **5.7 PROFIELEN VAN DE RESPONDENTEN**

---

De profielen van de respondenten zijn gebaseerd op de door de respondenten in de vraaggesprekken verstrekte gegevens betreffende: geslacht, leeftijd, hoogstgenoten opleiding en, indien lid, sinds wanneer men lid is.

### *Profiel van de drie deelgroepen van Gulpener*

De meeste leden (77%) zijn sinds 1991 (jaar van oprichting van het Gulpener Biergilde) lid. Het overgrote merendeel van de respondenten is man (in geval van leden: 95.9%, in geval van ex-leden: 98.3%, en in geval van potentiële leden: 80.2%). Het lidmaatschap wordt dus bijna uitsluitend op de naam van de man aangegaan. De modale leeftijdsklasse is voor leden en potentiële leden 40-49 jaar, terwijl voor ex-leden de klassen 30-39 jaar en 40-49 jaar als modale klassen naar voren komen. Een hogere beroepsopleiding is voor zowel leden, ex-leden als potentiële leden de relatief meest genoemde hoogst genoten opleiding.

### *Profiel van de twee deelgroepen van Gall & Gall*

De leden zijn gemiddeld reeds drie jaar lid. 25% van de leden is in 1994 (modus en mediaan) lid geworden. Het merendeel van de respondenten is man (in geval van leden: 62.8%, in geval van ex-leden: 61.1%), hetgeen tevens impliceert dat het lidmaatschap veelal op de naam van de man wordt aangegaan. De modale leeftijdsklasse is voor leden en ex-leden 40-49 jaar. Een hogere beroepsopleiding is voor leden en ex-leden de relatief meest genoemde hoogst genoten opleiding.

## **5.8 CONCLUSIE**

---

In dit hoofdstuk is de opzet en uitvoering uiteengezet van de twee studies die dit onderzoek omvat. Als methode van dataverzameling is gekozen voor een 'multiple study, multiple sample' onderzoeksbenadering. Daarbij werden in de eerste studie leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde benaderd. In de tweede studie werden leden en ex-leden van het wijnkaarthoudersprogramma van Gall & Gall ondervraagd. Als steekproefkaders kon gebruik worden gemaakt van bestanden met NAW-gegevens die door de deelnemende organisaties werden aangeleverd. In beide studies is gewerkt met meerdere onafhankelijke steekproeven van het aselechte, systematische type. Per deelgroep/bestand werd een (disproportionele) netto steekproef van circa 250 respondenten getrokken. Bij het inhoud geven aan de vragenlijst is gebruik gemaakt van meerdere vraagvormen: vrije-antwoordvragen, dichotome vragen, multiple choice vragen en vragen waarbij gebruik gemaakt wordt van schalen als de Likert-schaal. De lengte van de vragenlijst werd mede bepaald door het gegeven dat deze telefonisch werd afgenomen en gemiddeld niet meer dan 10 tot 15 minuten in beslag zou nemen.

De vragenlijst is opgebouwd uit een vijftal onderdelen: transactie-informatie, contact-informatie, beleving van de relatie, informatie over relatiesterkte (RC) en informatie ten

aanzien van de profielen van de deelgroepen. Voor wat betreft de transactie-informatie is nader ingegaan op zaken als: inhoud en duur van de transacties; recentheid van de laatste aankoop; frequentie, regelmaat en geldelijke waarde van de aankopen; percentuele bestedingen, alsmede tevredenheid met de aankopen. Contact-informatie had onder andere betrekking op: inhoud en duur van de contacten; recentheid van het laatste contact; frequentie en regelmaat van de contacten, alsmede de tevredenheid met deze contacten. Het onderdeel 'beleving van de relatie' omvat in het bijzonder de aspecten: overstapkosten; vertrouwen; tevredenheid met de relatie en attractiviteit. Informatie over de relatiesterkte wordt ontleend aan de 15 items van de Relationship Commitment Questionnaire (RCQ). De profielgegevens hebben betrekking op: de 'status' van de respondent (lid, ex-lid, potentieel lid); duur lidmaatschap; geslacht; leeftijd; opleiding; reden voor lidmaatschap of het opzeggen daarvan.

In de Gulpener studie werden uiteindelijk 1180 adressen benaderd, waaruit 758 (merendeels mannelijke) respondenten voort kwamen (64%). De modale leeftijdsklasse was 40-49 jaar voor leden en potentiële leden, en 30-39 alsmede 40-49 jaar voor ex-leden. Voor alle drie de deelgroepen gold een hogere beroepsopleiding als relatief meest genoemde hoogst genoten opleiding.

Voor Gall & Gall werden 1131 personen benaderd, hetgeen resulteerde in 500 (meest mannelijke) respondenten (44%). De modale leeftijdsklasse was 40-49 jaar voor zowel leden als ex-leden. Een hogere beroepsopleiding werd ook hier relatief het vaakst genoemd als hoogstgenoten opleiding.



## HOOFDSTUK 6: ANALYSE VAN GEGEVENS

*"Only by beginning to monitor and measure the relationships a firm has with its customers can it begin to take charge of them."*

Czepiel (1990, p. 314)

### 6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van ons onderzoek gepresenteerd worden. In hoofdstuk 5 werd al aangegeven dat het wenselijk is dat de onderzoeksresultaten extrapoleerbaar zijn naar andere situaties (externe validiteit). Door het onderzoek in verschillende situaties toe te passen ('multiple study' onderzoeksbenadering), wordt een indruk verkregen van de externe validiteit van de onderzoeksresultaten. Ons onderzoek heeft plaatsgevonden onder leden en niet-leden van het Gulpener Biergilde enerzijds en van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma anderzijds.

De reden om onderzoek uit te voeren onder zowel leden als niet-leden ('multiple sample' onderzoeksbenadering) heeft te maken met de wens spreiding in de waarden van de variabele relatiesterkte aan te treffen. Door leden en niet-leden van eenzelfde klantenclub in het onderzoek mee te nemen, wordt een meer gedifferentieerd beeld verkregen. Naarmate het te testen meetinstrument duidelijker een onderscheid kan maken tussen leden en niet-leden van de klantenclub kan het als meer (intern) valide beschouwd worden.

Consequentie van de gehanteerde 'multiple study, multiple sample' onderzoeksbenadering is dat er twee uitgebreide en qua structuur identieke beschrijvingen worden gegeven: per studie worden de voornaamste uitkomsten besproken, te beginnen met de Gulpener studie (§6.2) gevolgd door de Gall & Gall studie (§6.3). Voor beide studies komen de volgende aspecten aan de orde. Eerst zullen de dimensies van de Relatieperceptie en Loyaliteitmatrix (RLM) ingevuld worden. Voor de gedragsdimensie gebeurt dat op basis van een maatstaf voor loyaliteit. De belevingsdimensie wordt ingevuld op basis van onze maatstaf voor relatiesterkte. Vervolgens worden beide dimensies per deelgroep gecombineerd tot de Relatieperceptie en Loyaliteitmatrix (RLM) en wordt aangetoond dat een verdergaande segmentatie op basis van loyaliteit en relatiesterkte mogelijk is. Om deze segmenten met betrekking tot de gepercipieerde relatiesterkte te kunnen beïnvloeden, dient inzicht verkregen te worden in de factoren die relatiesterkte verklaren. Per deelgroep wordt daarom onderzocht aan de hand van welke factoren relatiesterkte verklaard kan worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies ten aanzien van onze hypothesen (§6.4).

### 6.2 RESULTATEN GULPENER STUDIE

#### 6.2.1 INLEIDING

In §6.2 worden de resultaten van de Gulpener studie weergegeven. Deze studie kent drie geleidingen: leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde. De resultaten zullen

voor de drie steekproeven afzonderlijk gepresenteerd worden. Eerst zal invulling gegeven worden aan de gedragsdimensie van het RLM-model (§6.2.2). Vervolgens zal de belevingsdimensie invulling krijgen. Daar dit gebeurt aan de hand van ons meetinstrument voor relatiesterkte, de relationship commitment questionnaire (RCQ), zal ook stilgestaan worden bij de validiteit en betrouwbaarheid van dit meetinstrument (§6.2.3). Nadat beide dimensies afzonderlijk zijn besproken, wordt in §6.2.4 het RLM-model ingevuld. In §6.2.5 wordt relatiesterkte gebruikt als afhankelijke variabele in het model dat gepresenteerd werd in §4.4.

### **6.2.2 LOYALITEIT**

Loyaliteit wordt door ons gedefinieerd in termen van feitelijke loyaliteit van de afnemer aan de aanbieder en betreft aspecten van het koopgedrag. Het onderdeel 'transactie-informatie' van de gebruikte vragenlijst omvat informatie ten aanzien van het feitelijk koopgedrag (zie tabel 6.1).

In het algemeen kan worden vastgesteld dat leden aangaande het koopgedrag significant positiever scoren dan potentiële leden en ex-leden<sup>1</sup>. De scores van potentiële leden verschillen niet significant van die van ex-leden. Leden van het Gulpener Biergilde onderscheiden zich met hun koopgedrag dus in positieve zin van niet-leden. In vergelijking met niet-leden:

- hebben leden korter geleden voor het laatst Gulpener bier gekocht;
- kopen leden vaker Gulpener bier; en,
- besteden leden gemiddeld per maand meer aan Gulpener bier.

Uit de verkregen variabelen werd een nieuwe variabele samengesteld: RFM. RFM is een compilatie van de vragen 5 (Recency), 6 (Frequency) en 8 (Monetary value). In het algemeen wordt verondersteld dat de bedrijfseconomische waarde van een afnemer voor de aanbieder groter is naarmate de recency relatief korter is en de frequency en monetary value relatief groter zijn. Deze waarde wordt uitgedrukt in een score, die wordt gevormd door de waarden van de drie RFM-variabelen bij elkaar op te tellen<sup>2</sup>. Meestal wordt er tevens een gewichtsverdeling toegepast. Een veel gebruikte gewichtsverdeling is: recency .5; frequency .35; monetary value .15 (Katzenstein en Sachs, 1992; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994). Daar dit RFM-model geschikt is voor producten of diensten die herhaaldelijk worden aangekocht, bestaat er voor ons geen directe aanleiding hiervan af te wijken. Overeenkomstig de resultaten van de afzonderlijke variabelen is de RFM-waarde voor leden significant hoger dan die voor niet-leden (ex-leden en potentiële leden, zie tabel 6.1).

---

<sup>1</sup> Zie voor de betekenis van de scores de gebruikte vragenlijst, opgenomen in bijlage 1. Daar waar van toepassing, zijn in de vragenlijst bij de items de antwoordmogelijkheden en hun corresponderende scores opgenomen.

<sup>2</sup> Om overgewicht van de monetary value (de besteding per maand in gulden) te voorkomen, zijn de bestedingen gehercodeerd tot vijf klassen, en wel als volgt:  
 bestedingen van 1 tot en met 10 gulden: waarde = 1;  
 bestedingen van 11 tot en met 20 gulden: waarde = 2;  
 bestedingen van 21 tot en met 30 gulden: waarde = 3;  
 bestedingen van 31 tot en met 40 gulden: waarde = 4;  
 bestedingen van 41 gulden of meer: waarde = 5.



Tabel 6.1 Transactie-informatie: feitelijk koopgedrag

Vraag- nr.	Omschrijving	Schaal	Leden	Potentiële Leden	Ex- Leden	Significantie-niveaus <sup>3</sup>			
			(1)	(2)	(3)	(1):(2):(3)	(1):(2)	(1):(3)	(2):(3)
5	Recentheid laatste aankoop	O	MO=5 ME=4	MO=1 ME=3	MO=1 ME=2	***	***	***	-
6	Frequentie aankopen	O	MO=3 ME=3	MO=3 ME=3	MO=1 ME=2.5	***	***	***	-
8	Besteding per maand in gulden	I/R	36.75	22.81	24.85	***	***	**	-
-	Recency, Frequency, Monetary value (RFM)	O/I	3.38	2.83	2.65	***	***	***	-

**Toelichting:**

In deze tabel en in de komende tabellen komt onder 'schaal' een aantal afkortingen voor: D = dichotome schaal; N = nominale schaal; O = ordinale schaal; O/I = een ordinale schaal die als interval-schaal behandeld wordt; I/R = een interval- danwel ratioschaal. Verder kan in de tabellen nog een aantal afkortingen voorkomen. MO staat voor modus, en ME voor mediaan.

(1):(2) duidt op een vergelijking van de deelgroep leden (1) met de deelgroep potentiële leden (2) betreffende een bepaalde vraag of variabele.

**6.2.3 RELATIEPERCEPTIE***De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ): betrouwbaarheid*

De Relationship Commitment Questionnaire is opgebouwd uit 15 items. Tabel 6.2 geeft de gemiddelde scores van elk van de vijftien items weer. De betrouwbaarheid, in termen van interne consistentie (Cronbach alpha), over alle 15 items van de RCQ is .83.

<sup>3</sup> Bij het analyseren is uitgegaan van de volgende significantie niveaus:

niet significant (n.s.):  $p > 0.05$ ;  
 significant (\*):  $0.05 \geq p > 0.01$ ;  
 zeer significant (\*\*):  $0.01 \geq p > 0.001$ ;  
 uitermate significant (\*\*\*):  $p \leq 0.001$ .

Er is standaard gebruik gemaakt van tweezijdige toetsen. Voor het vergelijken van de deelgroepen (leden, ex-leden, potentiële leden) is gebruik gemaakt van meerdere toetsen, afhankelijk van het aantal steekproeven en het schaaltype. De bestanden van leden, ex-leden en potentiële leden zijn ongerelateerd. Bij het vergelijken van ongerelateerde steekproeven is in geval van een nominaal geschaalde variabele gebruik gemaakt van de Chi-kwadraattoets. Bij een ordinaal geschaalde variabele is in geval van twee ongerelateerde steekproeven gebruik gemaakt van de Mann-Whitneytoets, en in geval van meer dan twee ongerelateerde steekproeven is gebruik gemaakt van de Kruskal-Wallistoets. Ordinaal geschaalde variabelen die als interval geschaalde variabelen beschouwd en behandeld kunnen worden, zijn onderworpen aan de t-toets en ANOVA voor twee respectievelijk meer dan twee ongerelateerde steekproeven. Interval en ratio-geschaalde variabelen werden eveneens aan ANOVA en t-toets onderworpen.

Tabel 6.2 De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ)

Vraag-nr.	Omschrijving	Schaal	Leden	Potentiële Leden	Ex-Leden	Significantie-niveaus			
						(1):(2):(3)	(1):(2)	(1):(3)	(2):(3)
			(1)	(2)	(3)				
49	Extra moeite	O/I	3.51	2.96	2.97	***	***	***	-
50	Org. aanbevelen	O/I	3.69	3.47	3.45	*	-	*	-
51	Weinig loyaliteit	O/I	3.43	3.13	3.31	*	**	-	-
52	Prijsverhoging 10%	O/I	3.46	3.10	3.07	***	**	***	-
53	Waarden en normen	O/I	3.70	3.37	3.35	**	*	***	-
54	Trots vertellen	O/I	3.37	2.95	2.79	***	***	***	-
55	Ander kopen	O/I	3.18	2.88	2.76	***	*	***	-
56	Herhalingsaankopen	O/I	3.56	3.44	3.36	-	-	*	-
57	Weinig nodig switch	O/I	3.52	3.38	3.30	-	-	*	-
58	Blij met keuze	O/I	3.56	3.20	3.01	***	***	***	-
59	Niet veel voordeel	O/I	3.03	3.14	2.86	-	-	-	*
60	Moeite met beleid	O/I	3.73	3.82	3.68	-	-	-	-
61	Geeft om lot	O/I	3.58	3.21	3.09	***	**	***	-
62	Beste alternatief	O/I	3.60	3.38	3.05	***	*	***	**
63	Verkeerde beslissing	O/I	4.05	4.13	4.13	-	-	-	-

Opgemerkt wordt echter dat zes items (nl.: 51, 52, 57, 59, 60 en 63) weliswaar een positieve, maar lage (kleiner dan .40) item-totaalcorrelatie vertonen (Churchill, 1995). Het weglaten van deze zes items leidt tot een verkorte RCQ bestaande uit negen items. De betrouwbaarheid (Cronbach alpha) van deze RCQ is .87. Daarbij zijn alle item-totaal correlaties positief en groter dan .40. Dit duidt er op dat deze verkorte, negen item schaal homogener is dan de uitgebreide, 15 item schaal met betrekking tot het construct (relatiesterkte) dat zij meten. Een verkorte RCQ geniet op basis van Cronbach alpha analyse en item-totaalcorrelatie de voorkeur en zal derhalve als uitgangspunt worden genomen voor verdere analyses<sup>4</sup>. Bij die analyses

<sup>4</sup> Een verkorte meetschaal/questionnaire wordt ook in de organisatieliteratuur regelmatig gebruikt, met name in situaties waarin de lengte van de vragenlijst een aandachtspunt is (Mowday et al., 1979; 1982). Het betreft dan veelal een meetschaal die bestaat uit de negen positief geformuleerde items, dat als een acceptabel substituaat beschouwd wordt voor de uitgebreide schaal. Ondanks dat de interne consistentie voor deze verkorte versie in het algemeen overeenkomt met die van de volledige meetschaal, raden Mowday et al. (1979; 1982) aan enige voorzichtigheid in acht te nemen bij het samenstellen van een dergelijke verkorte versie aangezien enkele van de negatief geformuleerde items een hogere item-totaalscore kunnen vertonen dan verscheidene positief geformuleerde items (zoals ook in ons eigen onderzoek het geval blijkt te zijn). Zij adviseren dan ook, daar waar het mogelijk is, toch de volledige (wordt vervolgd...)

wordt RC als een unidimensionele variabele beschouwd en behandeld: er zal een index voor RC berekend worden door de scores van de negen items op te tellen en de som te delen door negen<sup>5</sup>.

Op basis van deze negen items van de RCQ kan geconcludeerd worden dat leden significant verschillen van potentiële leden en/of van ex-leden en dat leden een sterkere relatie percipiëren dan niet-leden (zie tabel 6.2). Dat houdt in dat consumenten (i.c. leden) die een verhoudingsgewijs (i.c. ten opzichte van potentiële leden en/of ex-leden) sterke relatie ervaren:

1. meer bereid zijn extra moeite te doen om bier van Gulpener te kunnen kopen;
2. Gulpener vaker/meer bij vrienden aanprijzen als een organisatie die prima bier brouwt;
3. een sterkere overeenkomst zien tussen de eigen waarden en normen en die van Gulpener;
4. er trots op zijn anderen te kunnen vertellen dat zij bier van Gulpener kopen;
5. minder makkelijk bier van een andere bierbrouwer kopen;
6. eerder tot herhalingsaankopen zullen overgaan;
7. meer blij zijn Gulpener verkozen te hebben boven andere brouwerijen;
8. meer begaan zijn met het lot van Gulpener; en,
9. in grotere mate Gulpener als het beste alternatief zien.

In tabel 6.3 worden de waarden voor relatiersterkte (RC) weergegeven. RC is het ongewogen gemiddelde van de scores van de negen items van de RCQ. Vastgesteld kan worden dat leden significant hoger scoren dan niet-leden. Onder de niet-leden is er geen significant verschil tussen ex-leden en potentiële leden, ondanks dat potentiële leden licht positiever scoren dan ex-leden. Kortom, ten opzichte van ex-leden en potentiële leden geldt voor leden dat zij een sterkere relatie met de aanbieder percipiëren.

**Tabel 6.3** Relationship Commitment (RC)

Variabele	Schaal	Leden	Potentiële Leden	Ex-Leden	Significantie-niveaus			
		(1)	(2)	(3)	(1):(2):(3)	(1):(2)	(1):(3)	(2):(3)
RC	O/I	3.55	3.21	3.12	***	***	***	-

<sup>4</sup>(...vervolg)

meetschaal in het onderzoek op te nemen. De negatief geformuleerde items worden dan in het bijzonder opgenomen om een mogelijke tendens in antwoorden te voorkomen. Deze adviezen hebben wij gevolgd: de volledige meetschaal is in het onderzoek opgenomen, met zowel positief als negatief geformuleerde items. Dit laatste, kunstmatige onderscheid is vervolgens echter niet als uitgangspunt genomen om tot een verkorte meetschaal te komen. Onze selectie van items is gebaseerd op de Cronbach alpha-waarde en op item analyse.

<sup>5</sup> Ook in de organisatieliteratuur wordt een index voor (organizational) commitment berekend door de scores van de afzonderlijke items bij elkaar op te tellen en de som vervolgens te delen door het aantal items. Dit impliceert dat OC als een unidimensionele variabele beschouwd en behandeld wordt, hetgeen veelal ondersteund wordt door de resultaten van factor-analyses: deze duiden in het algemeen op een één-factor oplossing (Mowday et al., 1979; Bearden et al., 1993). Ook Morgan en Hunt (1994) en Kelley en Davis (1994), die de OCQ gebruiken als basis voor het meten van relationship commitment (RC), beschouwen de items van hun meetschaal als relatief homogeen en onderscheiden geen nadere dimensies.

Om meer inzicht te krijgen in de samenstelling van de variabele relatiesterkte (RC), wordt de RCQ nader onderzocht met behulp van Principale Componenten Analyse. Het betreft een Principale Componenten Analyse met varimax rotatie waarbij als selectie criterium uitgegaan wordt van het gebruikelijke criterium dat de Eigenwaarde groter dan of gelijk aan 1 is (Kaiser, 1958). Principale Componenten Analyse uitgevoerd op de RCQ levert één factor op. In tabel 6.4 zijn de factorladingen, die boven .45 liggen, weergegeven, alsmede de Eigenwaarde en het percentage van de variantie dat door deze factor verklaard wordt. De resultaten van de Principale Componenten Analyse bevestigen dat de negen items van de RCQ relatief homogeen zijn en deel uitmaken van een unidimensioneel construct, i.c. RC.

**Tabel 6.4** Principale Componenten Analyse op de negen items van de RCQ

Vraagnr.	Omschrijving	Factorladingen
58	Blij met keuze	.83
62	Beste alternatief	.77
54	Trots vertellen	.77
49	Extra moeite	.74
50	Organisatie aanbevelen	.70
53	Waarden en normen	.68
61	Geeft om lot	.67
55	Ander kopen	.55
56	Herhalingsaankopen	.52
Variantie (%)		49.0
Eigenwaarde		4.41

*De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ): validiteit*

Nadat in het voorgaande aandacht werd besteed aan de betrouwbaarheid, in termen van interne consistentie, wordt hier nader ingegaan op de validiteit van het geteste meetinstrument (RCQ). De *validiteit* van een construct heeft betrekking op de mate waarin het construct daadwerkelijk meet wat we willen of veronderstellen dat het meet (Weiers, 1984; Green et al., 1988; Kooiker en van den Heuvel, 1992; Bagozzi, 1994; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Zwart, 1994; Churchill, 1995). Er bestaan meerdere manieren om de validiteit van een construct te bepalen. **Face-validity**, ook wel content-validity of inhoudvaliditeit genoemd, is één aspect van validiteit (Weiers, 1984; Bagozzi, 1994; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994). Daarover is reeds verslag gedaan in de hoofdstukken 4 respectievelijk 5 (met name §5.5). Gesteld kan worden dat er sprake is van face-validity.

Hier zal nader worden ingegaan op twee aspecten van construct validiteit, namelijk convergent validiteit en discriminant validiteit (Bagozzi, 1994). Beide vormen van validiteit zijn vast te stellen via het analyseren van de correlatie-coëfficiënten tussen twee of meer constructen (Campbell en Fiske, 1959).

**Convergent-validity** komt in een hoge correlatie-coëfficiënt tot uitdrukking (Bagozzi, 1994). Zo mag er een sterk positief verband verondersteld worden tussen RC en het alternatieve commitment construct.

In geval van **discriminant-validity** dient er geen al te hoge correlatie tussen in principe verschillende constructen te worden aangetroffen (Bagozzi, 1994). Overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen zijn constructen die verschillen van RC. Hier zal dan ook van lagere correlatie-coëfficiënten sprake dienen te zijn dan in geval van convergent-validity.

Het onderdeel 'beleving van de relatie' van onze vragenlijst verschaft (zoals in §5.4.2 aangegeven) informatie ten aanzien van: overstapkosten, vertrouwen, tevredenheid, attractiviteit en het alternatieve commitment construct. Met uitzondering van tevredenheid en attractiviteit zijn de variabelen uit meerdere items samengesteld. De Cronbach alpha coëfficiënt bedraagt voor de gepercipieerde overstapkosten .66. Voor vertrouwen bedraagt deze .75 en voor het alternatief commitment construct .68 (zie tabel 6.5). Daar deze waarden groter zijn dan .60 kan gesteld worden dat de mate van betrouwbaarheid (interne consistentie) van deze drie constructen acceptabel is (Bagozzi, 1994; Malhotra, 1996). Alle items hebben een item-totaalcorrelatie groter dan .40, zodat er geen aanleiding is items weg te laten (Churchill, 1995).

**Tabel 6.5** Overzicht Cronbach alpha waarden voor de variabelen: gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en alternatief commitment

	<i>Aantal items</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>n</i>
overstapkosten	2	.66	480
vertrouwen	2	.75	516
alternatief commitment	4	.68	500

*n*: aantal respondenten in de analyse

Van de variabelen die uit meerdere items bestaan, zijn indices samengesteld. De indices zijn berekend door het ongewogen gemiddelde te nemen van de waarden van de afzonderlijke items. Zij staan vermeld in tabel 6.6.

Uit tabel 6.6 blijkt dat leden zich voor hogere *overstapkosten* geplaatst zien dan potentiële leden en ex-leden. Terwijl leden vrij neutraal zijn in hun mening ten aanzien van overstapkosten, geven niet-leden aan dat het vrij gemakkelijk is de huidige band met Gulpener te verbreken en een band met een andere bierbrouwer aan te gaan.

Verder blijkt dat alle drie de deelgroepen *vertrouwen* hebben in Gulpener, maar leden hebben significant meer vertrouwen in Gulpener dan potentiële leden en ex-leden.

In het algemeen genomen zijn leden, potentiële leden en ex-leden in dezelfde mate *tevreden* over Gulpener en haar produkten.

Leden hebben, in vergelijking met ex-leden, een significant positiever totaalbeeld van Gulpener, indien Gulpener vergeleken wordt met alternatieve bierproducenten. Met andere woorden: voor leden van het Gulpener Biergilde is de *attractiviteit* van Gulpener groter dan voor ex-leden.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat leden zich sterker *gecommitteerd* voelen met de aanbieder dan ex-leden en potentiële leden.

Tabel 6.6 Beleving van de relatie: samengestelde variabelen

Variabele	Schaal	Leden	Potentiële Leden	Ex-Leden	Significantie-niveaus			
		(1)	(2)	(3)	(1):(2):(3)	(1):(2)	(1):(3)	(2):(3)
Overstapkosten	O/I	2.87	2.53	2.38	***	**	***	-
Vertrouwen	O/I	3.97	3.78	3.71	***	*	***	-
Tevredenheid	O/I	4.22	4.18	4.20	-	-	-	-
Attractiviteit	O/I	3.82	3.68	3.65	*	-	*	-
Alternatief RC	O/I	3.55	3.29	3.28	***	**	***	-

Met behulp van deze constructen kan nu een indicatie van de convergent- en discriminant validiteit verkregen worden. In tabel 6.7 zijn de Pearson correlatie-coëfficiënten weergegeven tussen RC enerzijds en het alternatieve commitment construct, overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds. Nemen we deze tabel in beschouwing, dan kan vastgesteld worden dat er sprake is van convergent-validiteit. Immers, het RC construct correleert inderdaad sterk met het alternatieve commitment construct ( $r = .66$ ). Tevens bleek uit de tabellen 6.3 en 6.6 dat RC en het alternatieve commitment construct overeenkomstige uitkomsten voor de drie onderscheiden onderzoeksgroepen laten zien, in die zin dat leden significant hoger scoren dan potentiële leden en ex-leden. De correlatie tussen RC en het alternatieve commitment construct is tevens het hoogst vergeleken met de overige correlaties. Gelet op de aard van de constructen overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen en het veronderstelde verband tussen deze constructen en RC (zie figuur 4.7) mag een zekere mate van correlatie verwacht worden. Uit tabel 6.7 blijkt dat deze correlaties weliswaar hoog zijn (variërend van .43 tot .56), echter de correlaties tussen RC enerzijds en overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds, zijn significant lager dan 1<sup>o</sup>. Dit impliceert dat er ook sprake is van een zekere mate van discriminant-validiteit (Kumar et al., 1995a; 1995b).

De correlatie tussen RC en vertrouwen is van deze laatste vier constructen het hoogst. Vertrouwen is een variabele die veelvuldig als antecedent van commitment wordt genoemd (o.a.: Wilson, 1990; Morgan en Hunt, 1994; zie met name hoofdstuk 4). Een redelijk positief verband ligt dan ook voor de hand. Tevredenheid en RC correleren het zwakst, hetgeen eveneens overeenstemt met ons model in hoofdstuk 4, waarin tevredenheid verondersteld wordt een indirect verband met RC te hebben (via vertrouwen).

<sup>6</sup> Hierbij is gebruik gemaakt van de 'Z-test of a correlation coefficient' (Kanji, 1993, p. 34). Alle berekende Z-waarden waren hoger dan de kritieke waarde van 1.96 bij een p-waarde van 0.05. Dit impliceert dat de correlatiecoëfficiënten significant van de waarde 1 afwijken.

**Tabel 6.7** Pearson correlaties (*r*) tussen RC enerzijds en het alternatieve commitment construct, overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds

	<i>r</i>	<i>n</i>
alternatief commitment	.66***	375
overstapkosten	.51***	352
attractiviteit	.48***	375
tevredenheid	.43***	380
vertrouwen	.56***	378

\*\*\*:  $p < .001$ ; *n*: aantal respondenten in de analyse

Hoewel de correlatie ten behoeve van het vaststellen van convergent-validiteit hoger is dan de correlaties ten behoeve van het vaststellen van discriminant validiteit, en de bevindingen ten aanzien van discriminant validiteit weliswaar acceptabel zijn, is de mate van discriminant validiteit niet geheel overtuigend. Via confirmatorische factoranalyse (CFA) op de geselecteerde items van de multi-item constructen 'RC', 'gepercipieerde overstapkosten' en 'vertrouwen' kan eveneens een indruk verkregen worden of genoemde constructen van elkaar onafhankelijke concepten zijn (Hair et al., 1995). De CFA werd uitgevoerd met LISREL 7.20 en resulteerde in een Chi-kwadraat van 126.59 (62 vrijheidsgraden;  $p < .001$ ;  $n = 348$ ) en een 'adjusted' Chi-kwadraat (Chi-kwadraat/vrijheidsgraden) van 2.04. De Goodness of Fit index (GFI) bedraagt .95, de Adjusted GFI (AGFI) is .92 en de Root Mean Square Residual (RMSR) bedraagt .04. Alle factorladingen zijn zeer significant (minimum t-waarde is 8.98) en overtroffen het .40 niveau dat algemeen als betekenisvol wordt beschouwd in factoranalyse (Ford et al., 1986). Deze resultaten duiden er op dat de discriminant validiteit goed is: de constructen zijn wezenlijk verschillend.

Geconcludeerd wordt dat de mate van betrouwbaarheid, inhoudvaliditeit en convergent-validiteit van de RCQ voldoende is, terwijl de mate van discriminant-validiteit goed is. Daarmee kan hypothese 1 voor de Gulpener studie niet verworpen worden: de relationship commitment questionnaire (RCQ) is een betrouwbare en valide meetschaal voor het vaststellen van de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers, i.c. consumenten.

#### 6.2.4 HET RLM-MODEL VOOR DE GULPENER STUDIE

In de vorige paragraaf is gebleken dat de relationship commitment questionnaire (RCQ) een betrouwbare en valide meetschaal is voor het vaststellen van de sterkte van relaties (RC) tussen een aanbieder en zijn eindafnemers. Tot nog toe was echter sprake van op voorhand bekende deelgroepen waarvan verwacht werd dat zij zouden verschillen in relatiesterkte. De RCQ heeft die verschillen gekwantificeerd en expliciet gemaakt. Nu de RCQ als een betrouwbare en valide meetschaal geldt, is het juist interessant RC als segmentatievariabele toe te passen in situaties waarin niet op voorhand segmenten te onderscheiden zijn die verschillen in relatiesterkte. Daartoe zal vervolgens per deelgroep een RLM-model opgesteld worden en de vier segmenten daarbinnen nader geanalyseerd worden. Doel daarvan is dus te onderzoeken of de segmenten binnen elke deelgroep significante verschillen vertonen voor beide dimensies (RFM en in het bijzonder RC) en dus op basis van deze dimensies eenduidig beschreven kunnen worden.

Voorzover dat het geval is rechtvaardigt dat een specifieke benadering van deze segmenten en is er een dieper inzicht verkregen in de samenstelling van de deelgroep. Er zal in dat geval dan ook gekeken worden naar mogelijkheden om op die verschillen in te spelen en verschuivingen aan te brengen binnen de RLM-matrix. Dit gebeurt met name door te kijken naar het verschil in huidig en gewenst relatieniveau enerzijds (op basis van de vragen 33 respectievelijk 35 van de vragenlijst) en naar de procentuele bestedingen van de klant aan Gulpener bier (het zogenaamde 'customer share' of klantaandeel) anderzijds (op basis van vraag 9). Het verschil in huidig en gewenst relatieniveau biedt nader inzicht in de mogelijkheid en wenselijkheid de relatie te intensiveren en dus RC te beïnvloeden. In hoofdstuk 2 werd reeds aangegeven dat het accent in relatiemarketing meer ligt op klantaandeel dan op marktaandeel. Het huidige klantaandeel geeft aan of er via het beïnvloeden van het koopgedrag nog mogelijkheden zijn dit aandeel in de toekomst uit te breiden.

Als scheidingscriterium voor zowel RC als RFM, teneinde de vier segmenten te kunnen onderscheiden en vervolgens te analyseren, is de neutrale waarde 3 genomen<sup>7</sup>. Tabel 6.8 geeft per deelgroep de omvang van de vier segmenten weer.

Gelet op de diversiteit in de samenstelling van de deelgroepen, lijkt het zinvol naast de 'status' van de respondent (lid, ex-lid, potentieel lid) ook het gegeven of iemand als kennis, functionalist, sympathisant of als vriend aangemerkt kan worden als criterium te nemen voor een specifieke klantbenadering. Aansluitend zal dan ook elk van de deelgroepen afzonderlijk nader in beschouwing genomen worden, te beginnen met de leden, vervolgens de ex-leden en tot slot de potentiële leden van het Gulpener Biergilde.

In totaal zullen 298 respondenten in deze analyses worden meegenomen<sup>8</sup>. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen waarin de respondenten die in de analyses zijn meegenomen op meerdere verschillende aspecten vergeleken worden met respondenten die niet in de analyses zijn meegenomen. Uit deze analyses blijkt dat er nauwelijks verschillen bestaan tussen deze twee response-groepen.

---

<sup>7</sup> De keuze voor een vaste waarde als scheidingscriterium binnen het RLM-model heeft als voordeel dat het vergelijken van segmenten, zowel tussen deelgroepen als in de tijd, beter mogelijk wordt. Verschillen en wijzigingen, bijvoorbeeld in de positie van de segmenten binnen het RLM-model of in de omvang van de segmenten, worden duidelijker zichtbaar.

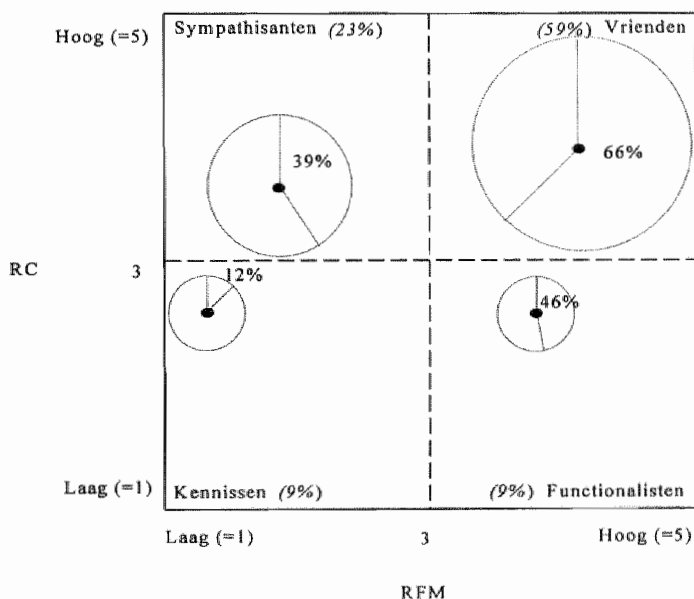
<sup>8</sup> Deze respondenten hebben alle 12 items beantwoord. RC is immers opgebouwd uit 9 en RFM uit 3 items. Het aantal respondenten ligt dan ook lager dan het aantal respondenten dat alleen op de 3 items van RFM, respectievelijk op de 9 items van RC geantwoord heeft. De aanwezigheid van item non-response (Churchill, 1995) speelt hier dus een grote rol bij het aantal respondenten dat in de analyses wordt meegenomen. Besloten is om de 'missing values' niet te vervangen door de gemiddelde waarde voor het betreffende item op basis van zij die wel reageerden. De nadere segmentatie die wij willen aanbrengen naar kennissen, sympathisanten, vrienden en functionarissen dient namelijk plaats te vinden op basis van de feitelijke waarden voor RFM en RC voor de betreffende respondent en niet op basis van een gemiddelde waarde voor de hele deelgroep (leden, ex-leden of potentiële leden).



Tabel 6.8 Verdeling van leden, ex-leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde over de vier cellen van het RLM-model

	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>	<i>Totaal</i>
<b>Leden</b>	14 (9%)	14 (9%)	34 (23%)	87 (59%)	149 (100%)
<b>Ex-leden</b>	31 (30%)	11 (11%)	27 (27%)	33 (32%)	102 (100%)
<b>Potentiële leden</b>	7 (15%)	4 (9%)	14 (30%)	22 (46%)	47 (100%)
<b>Totaal</b>	52	29	75	142	298 (100%)

Figuur 6.1 toont het RLM-model voor leden. De omvang van de cirkels vertegenwoordigt de omvang van het betreffende segment binnen de deelgroep van leden. Er is sprake van een positief verband tussen RC en RFM voor leden (Chi-kwadraat = 4.04;  $p = .04$ ). Het verband is echter als zeer zwak aan te merken, daar zowel Phi als de contingentiecoëfficiënt C .16 bedraagt<sup>9</sup> (De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Churchill, 1995).



Figuur 6.1 Het RLM-model voor leden van het Gulpener Biergilde

Tabel 6.9 geeft de gemiddelde waarden voor RFM respectievelijk RC van de vier segmenten. Ook wordt aangegeven of de segmenten significant van elkaar verschillen en dus eenduidig

<sup>9</sup> De contingentiecoëfficiënt C alsmede Phi zijn maatstaven voor de sterkte van het verband. De contingentiecoëfficiënt C kan in geval van een 2x2 tabel een maximale waarde van .71 aannemen, hetgeen duidt op een uitermate sterk verband. Phi kan een waarde tussen -1 en +1 aannemen, waarbij de ankerpunten -1 en +1 een uitermate sterk verband vertegenwoordigen.

kunnen worden beschreven op basis van RC en RFM. Het blijkt dat de respondenten die tot hetzij het segment sympathisanten, hetzij het segment vrienden behoren een significant sterkere relatie percipiëren dan respondenten die tot hetzij het segment kennissen, hetzij het segment functionalisten behoren. Voor de economisch waardevolle segmenten vrienden en functionalisten geldt dat zij een significant hogere RFM-waarde hebben dan de segmenten sympathisanten en kennissen. RC en RFM hebben dus een sterk onderscheidend vermogen.

**Tabel 6.9** Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor leden

<i>Segment</i>	<i>RC</i>	<i>RFM</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	2.68	1.32	-	***	*	***
<i>Functionalisten</i>	2.67	3.78	n.s.	-	***	n.s.
<i>Sympathisanten</i>	3.56	1.89	***	***	-	***
<i>Vrienden</i>	3.90	4.24	***	***	***	-

*Beneden de diagonaal staan de verschillen voor RC, boven de diagonaal staan die voor RFM weergegeven n.s.: niet significant*

Tabel 6.10 geeft inzicht in hoeveel procent van de bieraankopen gemiddeld genomen door de leden-respondenten van de vier segmenten aan Gulpener bier besteed wordt. Daarnaast geeft tabel 6.10 ook aan of er significante verschillen bestaan tussen de segmenten voor dit 'klantaandeel'. Het klantaandeel van vrienden blijkt significant groter te zijn dan dat van sympathisanten en kennissen. Daarnaast besteden de functionalisten procentueel ook significant meer dan kennissen.

**Tabel 6.10** Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor leden

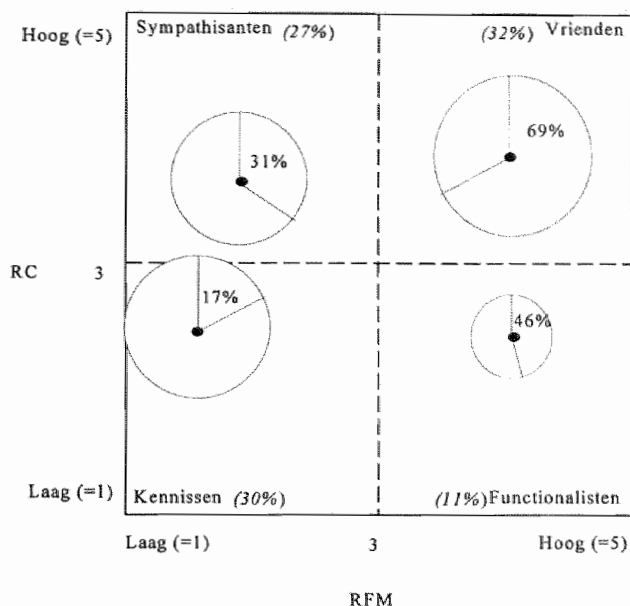
<i>Segment</i>	<i>Bestedingen in %</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	12	-			
<i>Functionalisten</i>	46	*	-		
<i>Sympathisanten</i>	39	n.s.	n.s.	-	
<i>Vrienden</i>	66	***	n.s.	***	-

*n.s.: niet significant*

Wordt naar de mogelijkheid gekeken om de relatie te versterken dan kan het verschil tussen huidige (vraag/item 33) en gewenste relatie (vraag/item 35) behulpzaam zijn. Voor elk van de vier segmenten werd het huidige relatieniveau vergeleken met het gewenste relatieniveau. Daaruit bleek dat voor geen van de segmenten een significant verschil kon worden aangetoond tussen huidig en gewenst relatieniveau. Leden, die over het algemeen een sterke relatie percipiëren (82% behoort tot het segment sympathisanten of vrienden; zie tabel 6.8), vinden het huidige relatieniveau blijikbaar voldoende.

Figuur 6.2 toont het RLM-model voor **ex-leden**. De cirkelomtrek vertegenwoordigt weer de omvang van het betreffende segment binnen deze deelgroep. Ook hier is sprake van een positief

verband tussen RC en RFM (Chi-kwadraat = 7.23;  $p = .007$ ). Het verband is echter als zwak aan te merken, daar de contingentiecoëfficiënt  $C$  .26 bedraagt. Phi bedraagt .27.



**Figuur 6.2** Het RLM-model voor ex-leden van het Gulpener Biergilde

Tabel 6.11 geeft de gemiddelde waarden voor RFM respectievelijk RC van de vier segmenten, alsmede of de segmenten significant van elkaar verschillen en dus eenduidig kunnen worden beschreven op basis van RC en RFM. Ook hier blijkt dat de respondenten die tot hetzij het segment sympathisanten hetzij het segment vrienden behoren een significant sterkere relatie percipiëren dan respondenten die tot hetzij het segment kennissen hetzij het segment functionalisten behoren. Voor de economisch waardevolle segmenten vrienden en functionalisten geldt dat zij een significant hogere RFM-waarde hebben dan de segmenten sympathisanten en kennissen. RC en RFM hebben dus ook in geval van ex-leden een sterk onderscheidend vermogen.

**Tabel 6.11** Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor ex-leden

Segment	RC	RFM	Kennissen	Functionalisten	Sympathisanten	Vrienden
<i>Kennissen</i>	2.58	1.60	-	***	n.s.	***
<i>Functionalisten</i>	2.48	4.15	n.s.	-	***	n.s.
<i>Sympathisanten</i>	3.68	1.85	***	***	-	***
<i>Vrienden</i>	3.80	4.17	***	***	n.s.	-

*Beneden de diagonaal staan de verschillen voor RC, boven de diagonaal staan die voor RFM weergegeven  
n.s.: niet significant*

Tabel 6.12 geeft aan hoeveel procent van de bieraankopen gemiddeld genomen door de respondenten van de vier segmenten aan Gulpener bier besteed wordt. Tevens vermeldt tabel 6.12 of er significante verschillen bestaan tussen de segmenten voor dit 'klantaandeel'. De verschillen in klantaandeel vertonen eenzelfde patroon als bij de leden is waargenomen: het klantaandeel van vrienden blijkt significant groter te zijn dan dat van sympathisanten en kennissen. Daarnaast besteden de functionalisten procentueel ook significant meer dan kennissen.

Tabel 6.12 Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor ex-leden

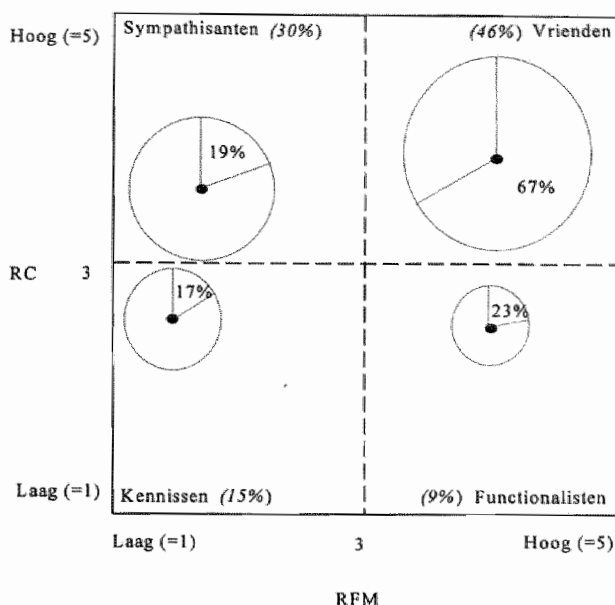
<i>Segment</i>	<i>Bestedingen in %</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	17	-			
<i>Functionalisten</i>	46	*	-		
<i>Sympathisanten</i>	31	n.s.	n.s.	-	
<i>Vrienden</i>	69	***	n.s.	***	-

*n.s.: niet significant*

Om te achterhalen of er mogelijkheden zijn de relatie te versterken, is ook hier het verschil tussen huidige en gewenste relatie nader onderzocht. Voor elk van de vier segmenten werd het huidige relatieniveau vergeleken met het gewenste relatieniveau. Daaruit bleek alleen voor het segment 'vrienden' een significant verschil te bestaan tussen het gewenste relatieniveau en het huidige relatieniveau: de 'vrienden' onder de ex-leden van het Gulpener Biergilde staan open voor een sterkere relatie<sup>10</sup>.

Figuur 6.3 toont het RLM-model voor **potentiële leden**. De cirkelomtrek vertegenwoordigt wederom de omvang van het betreffende segment binnen de deelgroep (i.c. potentiële leden). Voor de deelgroep potentiële leden kan geen uitspraak gedaan worden over een mogelijk verband tussen RC en RFM (één van de vier cellen heeft een verwachte waarde die kleiner is dan 5).

<sup>10</sup> Het is mogelijk dat juist de 'vrienden' onder de ex-leden teleurgesteld zijn in het (huidige aanbod van het) Biergilde, maar Gulpener desalniettemin 'een warm hart toedragen'. Waarschijnlijk misten zij in het Biergilde een aantal gezamenlijke activiteiten waarbij contacten met andere leden gelegd konden worden. Ook kan het zijn dat zij als leden verwacht hadden deel te kunnen uitmaken van een consumentenpanel bij het proeven van een nieuw bier en (aldus) in een vroeg stadium op de hoogte gebracht zouden worden van nieuwe introducties (Tillemans, 1998). Aan deze verwachtingen is mogelijk onvoldoende tegemoet gekomen, hetgeen aan het opzeggen van het lidmaatschap heeft bijgedragen. Dit neemt niet weg dat zij aan dergelijke activiteiten zouden deelnemen, zodra deze zich in de toekomst alsnog zouden aandienen en aan hun oorspronkelijke verwachtingen beantwoorden. In dat opzicht staan zij dus nog open voor een intensievere relatie en bestaat er een kans hen als lid te herwinnen.



**Figuur 6.3** Het RLM-model voor potentiële leden van het Gulpener Biergilde

Tabel 6.13 geeft de gemiddelde waarden voor RFM respectievelijk RC van de vier segmenten en of de segmenten eenduidig kunnen worden beschreven op basis van RC en RFM. Hetzelfde patroon als bij leden en ex-leden komt naar voren: respondenten die tot het segment sympathisanten of vrienden behoren, percipiëren een significant sterkere relatie dan respondenten die tot het segment kennissen of functionalisten behoren. Voor de economisch waardevolle segmenten vrienden en functionalisten geldt dat zij een significant hogere RFM-waarde hebben dan de segmenten sympathisanten en kennissen. RC en RFM hebben dus wederom een sterk onderscheidend vermogen.

**Tabel 6.13** Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor potentiële leden

Segment	RC	RFM	Kennissen	Functionaristen	Sympathisanten	Vrienden
<i>Kennissen</i>	2.68	1.53	-	***	n.s.	***
<i>Functionaristen</i>	2.64	4.04	n.s.	-	***	n.s.
<i>Sympathisanten</i>	3.57	1.74	***	**	-	***
<i>Vrienden</i>	3.76	4.09	***	***	n.s.	-

*Beneden de diagonaal staan de verschillen voor RC, boven de diagonaal staan die voor RFM weergegeven n.s.: niet significant*

Tabel 6.14 geeft aan hoeveel procent van de bieraankopen gemiddeld genomen door de respondenten van de vier segmenten aan Gulpener bier besteed wordt en of er sprake is van

significante verschillen tussen de segmenten voor dit 'klantaandeel'. Het klantaandeel van vrienden blijkt significant groter te zijn dan elk van de drie overige segmenten (kennissen, functionalisten en sympathisanten).

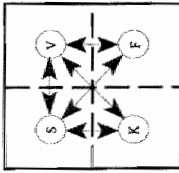
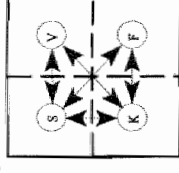
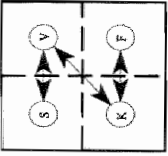
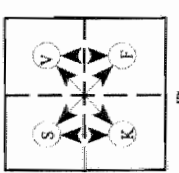
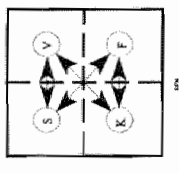
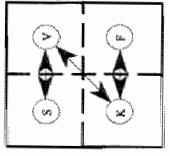
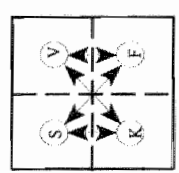
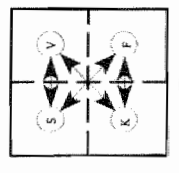
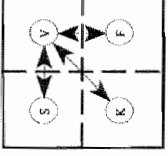
Tabel 6.14 Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor potentiële leden

<i>Segment</i>	<i>Bestedingen in %</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	17	-			
<i>Functionalisten</i>	23	n.s.	-		
<i>Sympathisanten</i>	19	n.s.	n.s.	-	
<i>Vrienden</i>	67	***	**	***	-

*n.s.: niet significant*

Voor elk van de vier segmenten binnen de deelgroep potentiële leden werd het huidige relatieniveau vergeleken met het gewenste relatieniveau. Daaruit bleek dat voor geen van de segmenten een significant verschil kon worden aangetoond tussen huidig en gewenst relatieniveau. Potentiële leden, die over het algemeen een sterke relatie percipiëren (76% behoort tot het segment sympathisanten of vrienden), vinden het huidige relatieniveau blijkbaar voldoende. Worden de segmenten onderling vergeleken, dan blijken de relatieniveaus duidelijk te verschillen: kennissen en functionalisten ondervinden én wensen een laag relatieniveau, terwijl sympathisanten en vrienden een sterke relatie beleven en ook wensen.

Aan het RLM-model is nu invulling gegeven door voor elke deelgroep een RLM-model op te stellen. De resultaten van deze analyses zijn in figuur 6.4 beknopt weergegeven.

Voor de deelgroep leden	Significante verschillen voor RC	Significante verschillen voor RFM	Significante verschillen tussen huidige en gewenste relatieniveau	Significante verschillen in procentuele bestedingen	Significant verband tussen RC en RFM	Sterk verband tussen RC en RFM
<p>JA</p> 	<p>JA</p> 	<p>Nee, voor geen van de segmenten</p>	<p>JA, tussen Vrienden enerzijds en Sympathisanten en Kennissen anderzijds, en tussen Functionarissen en Kennissen</p> 	<p>JA</p>	<p>NEE</p>	
<p>JA</p> 	<p>JA</p> 	<p>JA, voor Vrienden</p>	<p>JA, tussen Vrienden enerzijds en Sympathisanten en Kennissen anderzijds, en tussen Functionarissen en Kennissen</p> 	<p>JA</p>	<p>NEE</p>	
<p>JA</p> 	<p>JA</p> 	<p>Nee, voor geen van de segmenten</p>	<p>JA, tussen Vrienden enerzijds en Sympathisanten, Functionarissen en Kennissen anderzijds</p> 	<p>Geen uitspraak te doen</p>	<p>Geen uitspraak te doen</p>	

Legenda: V=Vrienden; F=Functionarissen;  
K=Kennissen; S=Sympathisanten

Figuur 6.4: Samenvatting resultaten betreffende het RLM-model voor de Gulpener studie

Toelichting: De pijlen geven aan tussen welke segmenten significante verschillen zijn geconstateerd.

Figuur 6.4 stelt ons ook in staat de resultaten over de deelgroepen heen te evalueren en te concluderen dat:

- met behulp van RC een nader onderscheid gemaakt kan worden (binnen een in eerste instantie homogene deelgroep) tussen respondenten die een sterke en zij die een zwakke relatie ervaren;
- met behulp van RFM een nader onderscheid gemaakt kan worden (binnen een in eerste instantie homogene deelgroep) tussen respondenten die als zeer waardevol en zij die als minder waardevol voor de organisatie aangemerkt kunnen worden;
- er weliswaar een positief, maar zwak verband tussen RC en RFM bestaat, hetgeen er op duidt dat RC en RFM als verschillende dimensies binnen een relatie gezien moeten worden; en,
- het, gelet op de procentuele bestedingen ('customer share'), zinvol is afnemers op beide dimensies aan te sturen en tot 'vrienden' te promoveren.

---

Op basis van de Gulpener studie wordt geconcludeerd dat hypothese 2, 'het koopgedrag (de loyaliteit) van een klant is eenduidig positief gerelateerd aan de sterkte van de relatie met de aanbieder zoals door de klant gepercipieerd', verworpen dient te worden.

---

Een deel van de klanten van Gulpener (i.c. functionalisten) is immers loyaal (in termen van koopgedrag), maar percipiëert geen sterke relatie met Gulpener. Het gaat dan om 9% van de leden, 9% van de potentiële leden en 11% van de ex-leden. Daarnaast geldt dat een nog groter deel van de klanten van Gulpener (i.c. sympathisanten) weliswaar een sterke relatie percipiëert, maar dit niet in het eigen koopgedrag tot uitdrukking brengt (het betreft dan 23% van de leden; 27% van de ex-leden; en 30% van de potentiële leden). Gedrag is dan voor 32 tot 39% van de consumenten geen goede indicator voor relatiesterkte en kan niet als synoniem van relatiesterkte gezien worden. Dit wordt ondersteund door maatstaven voor de mate van associatie (contingentiecoëfficiënt en Phi), die op een zwak verband tussen RFM en RC duiden. Met andere woorden: ondanks dat in theorie en praktijk een goede klant en een klant die een sterke relatie percipieert met elkaar worden geïdentificeerd, zijn dit verschillende concepten. Zij mogen dus niet aan elkaar gelijk gesteld worden.

### **6.2.5 HET VERKLAREN VAN RELATIESTERKTE (RC)**

In deze paragraaf zal nader onderzocht worden hoe RC, één van de twee dimensies van het RLM-model, nader verklaard kan worden uit een aantal andere belevingsvariabelen (vertrouwen, gepercipieerde overstapkosten en attractiviteit) overeenkomstig het in §4.4 gepresenteerde model. Het is gebleken dat leden van het Gulpener Biergilde een significant sterkere relatie percipiëren dan ex-leden en potentiële leden. De vraag is dan enerzijds: kan relatiesterkte afdoende verklaard worden met behulp van het gepresenteerde model? En anderzijds: kan het verschil in relatiesterkte tussen de deelgroepen met behulp van het model verklaard worden? Daartoe zal het model, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4, per deelgroep getoetst worden. Dat houdt in dat 'overstapkosten', 'vertrouwen' en 'attractiviteit' als onafhankelijke variabelen zijn opgenomen en 'relatiesterkte' als afhankelijke variabele. 'Tevredenheid' is in ons model niet als antecedent van 'relatiesterkte' opgenomen. Op deze variabele (tevredenheid) richten wij ons eerst.



Tevredenheid is als antecedent van vertrouwen in ons model weergegeven, omdat tevredenheid verondersteld wordt een sterk positief verband te vertonen met vertrouwen: samen worden zij wel als relatiekwaliteit gedefinieerd (Crosby et al., 1990; Lagace et al., 1991; Wray et al., 1994). Daarbij wordt verondersteld dat het vertrouwen groeit indien keer op keer minimaal aan de verwachtingen wordt voldaan, met andere woorden: indien de afnemer tevreden is (Peelen, 1989; Wilson, 1990; Ganesan, 1994). In regressie-analyses, waarin naast de variabelen vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten ook de variabele tevredenheid als directe bepalende variabele getest werd, leverde deze laatste variabele (tevredenheid) geen significante bijdrage aan de verklaring van relatiesterkte ( $p > .05$ ). Wel vertoont tevredenheid een significant positief verband met vertrouwen: de Pearson correlatie-coëfficiënt bedraagt .45. Dit verband geldt ook binnen elk van de deelgroepen. Voor de afzonderlijke deelgroepen bedraagt deze coëfficiënt .45 voor leden, .43 voor ex-leden en .53 voor potentiële leden. Het opnemen van tevredenheid als variabele die relatiesterkte verklaart, naast de variabelen vertrouwen, overstapkosten en attractiviteit, zou dus tevens tot multicollineariteit kunnen leiden<sup>11</sup>. Tevredenheid vertoont dus een positief verband met vertrouwen en wordt, tezamen met de door ons veronderstelde causaliteit, als antecedent van vertrouwen beschouwd.

---

Hypothese 3.4, 'er bestaat een positief verband tussen tevredenheid over de relatie met een aanbieder en het vertrouwen in die aanbieder', wordt niet verworpen.

---

Tabel 6.15 geeft een overzicht van de Pearson correlatiecoëfficiënten voor de bepalende variabelen in ons model: 'vertrouwen', 'overstapkosten' en 'attractiviteit'. Uit tabel 6.15 blijkt dat de (positieve) correlaties tussen de bepalende variabelen niet duiden op de mogelijke aanwezigheid van multicollineariteit. Ook voor de afzonderlijke deelgroepen komen de Pearson correlatiecoëfficiënten niet boven de .40.

**Tabel 6.15** Pearson correlatiecoëfficiënten voor attractiviteit, overstapkosten en vertrouwen

	<i>vertrouwen</i>	<i>overstapkosten</i>	<i>attractiviteit</i>
vertrouwen	-	470	505
overstapkosten	.40**	-	467
attractiviteit	.33**	.31**	-

Beneden de diagonaal staan de correlaties vermeld, boven de diagonaal het aantal cases

---

<sup>11</sup> Om betrouwbare conclusies te kunnen trekken met behulp van de regressiecoëfficiënten wordt als vuistregel veelal gehanteerd dat geen van de correlatiecoëfficiënten tussen elk paar van onafhankelijke (verklarende) variabelen de waarde .50 mag overschrijden (Kooiker en Van den Heuvel, 1992; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Zwart, 1994). Indien er een 'hoge' correlatie tussen de verklarende variabelen bestaat, worden de regressiecoëfficiënten onzeker (onbetrouwbaar), waardoor over de bijdrage van de afzonderlijke variabelen geen duidelijke uitspraak is te doen.

Op basis van de variabelen vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten worden vervolgens drie additieve functies voor relatiesterkte opgesteld<sup>12</sup>, voor elk van de deelgroepen één.

RC <sub>leden</sub>	= .83	+ .35 Vertrouwen	+ .24 Attractiviteit	+ .15 Overstapkosten
(t-waarde:)	(3.10**)	(5.88***)	(3.87***)	(3.54***)
beta-coëfficiënt:		.39	.25	.24
R <sup>2</sup> = .44	F-waarde = 39.77 (p < 0.001)			
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub> = .43				
RC <sub>ex-leden</sub>	= .40	+ .29 Vertrouwen	+ .32 Attractiviteit	+ .22 Overstapkosten
(t-waarde:)	(1.34 <sup>n.s.</sup> )	(4.00***)	(4.22***)	(3.52***)
beta-coëfficiënt:		.31	.32	.27
R <sup>2</sup> = .47	F-waarde = 33.04 (p < 0.001)			
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub> = .45				
RC <sub>potentiële leden</sub>	= -.33	+ .66 Vertrouwen	+ .22 Attractiviteit	+ .10 Overstapkosten
(t-waarde:)	(-.72 <sup>n.s.</sup> )	(5.85***)	(2.11*)	(1.12 <sup>n.s.</sup> )
beta-coëfficiënt:		.60	.20	.11
R <sup>2</sup> = .54	F-waarde = 23.06 (p < 0.001)			
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub> = .52				

De regressiecoëfficiënten zijn voor alle onafhankelijke variabelen positief. Overeenkomstig het in hoofdstuk 4 gepresenteerde model dragen 'vertrouwen', 'overstapkosten' en 'attractiviteit' dus positief bij aan 'relatiesterkte'.

Naar aanleiding daarvan worden de hypothesen 3.1 ('Hoe groter de attractiviteit voor de consument van een relatie met een aanbieder, hoe groter de sterkte van de relatie (mate van binding) met die aanbieder'), 3.2 ('De relatie is sterker naarmate de consument hogere overstapkosten percipieert') en 3.3 ('Hoe groter het vertrouwen in de aanbieder, hoe sterker de relatie met die aanbieder') niet verworpen.

De verklaarde variantie (R<sup>2</sup><sub>adjusted</sub>) bedraagt 43% voor leden, 52% voor potentiële leden en 45% voor ex-leden. Dit impliceert dat al veel van de variantie van RC verklaard kan worden uit de variantie in de variabelen 'vertrouwen', 'attractiviteit' en 'overstapkosten' (Bagozzi, 1994; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Zwart, 1994; Hair et al., 1995; Malhotra, 1996).

<sup>12</sup> Er is geen reden interactie-effecten te verwachten: vanuit de beschikbare literatuur wordt daartoe geen aanleiding gegeven. De voorkeur gaat dan ook uit naar een eenvoudig lineair additief model.

Wordt gekeken naar welke variabelen het meest bijdragen tot het verklaren van de variantie in de afhankelijke variabele 'relatiesterkte', dan lijkt het zinvol (met name met het oog op hypothese 4) de resultaten te ordenen overeenkomstig de volgorde waarin de geleidingen in de tijd doorlopen worden<sup>13</sup>. Namelijk van potentieel lid, via lid naar ex-lid.

De relatie tussen potentiële leden en Gulpener is met name gebaseerd op 'vertrouwen'. 'Vertrouwen' draagt namelijk het meest bij tot het verklaren van de variantie in RC (beta = .60), op grote afstand gevolgd door 'attractiviteit' (beta = .20). Ook voor leden heeft 'vertrouwen' de grootste impact op RC (beta = .39). 'Attractiviteit' (beta = .25) en 'overstapkosten' (beta = .24) volgen als verklarende variabelen voor de 'relatiesterkte'. Bij ex-leden leveren, net als bij leden, alle drie de variabelen een bijdrage aan de verklaring voor 'relatiesterkte'. Het 'vertrouwen' van ex-leden is blijkbaar aangetast: haar relatieve belang neemt af (beta = .31). 'Attractiviteit' wordt voor ex-leden de belangrijkste factor in de (voortzetting van de) relatie met Gulpener (beta = .32).

Behalve dat het relatieve belang van de variabelen verschilt tussen de deelgroepen, verschillen ook enkele constanten en regressiecoëfficiënten significant indien de verschillende functies voor de deelgroepen vergeleken worden. Zo verschilt de regressiecoëfficiënt van de variabele 'vertrouwen' voor de deelgroep potentiële leden significant van die voor zowel leden (t-waarde = 2.45;  $p < .05$ ) als ex-leden (t-waarde = 2.71;  $p < .05$ ). De constante in de functievergelijking voor potentiële leden verschilt significant van de constante in de vergelijking voor ex-leden (t-waarde = 2.17;  $p < .05$ ). De functies zijn dus duidelijk verschillend.

Worden de variabelen als uitgangspunt genomen, dan is het in de eerste plaats 'vertrouwen' en in de tweede plaats 'attractiviteit' die een significante rol spelen bij de verklaring van (de variantie in) 'relatiesterkte'. 'Overstapkosten' spelen vervolgens een rol bij leden en ex-leden. Onze veronderstelling (dat potentiële leden, leden en ex-leden een vergelijkbare ontwikkeling doormaken of hebben doorgemaakt, voetnoot 13) in acht nemend, duiden de resultaten er op dat een relatie een dynamisch proces is. Het dynamisch patroon zoals geschetst in hypothese 4 gaat voor de Gulpener studie echter niet op.

---

<sup>13</sup> Aangezien het hier een cross-sectie studie betreft is het niet mogelijk de ontwikkeling van consumenten in de tijd (van potentieel lid, via lid tot ex-lid) daadwerkelijk te volgen. Hier wordt verondersteld dat potentiële leden, leden en ex-leden een vergelijkbare ontwikkeling doormaken of hebben doorgemaakt. Door vervolgens de verschillende cross-secties (van leden, potentiële leden en ex-leden) te vergelijken bestaat de mogelijkheid een 'dynamisch patroon' te ontdekken.

Hypothese 4 luidt: 'Het relatieve belang van de invloedsvariabelen wijzigt in de loop van de tijd, in die zin dat attractiviteit relatief de belangrijkste invloed heeft op relatiesterkte in de opbouwfase van de relatie. Vertrouwen zal relatief de belangrijkste invloedsvariabele zijn in de fase van voortzetting en versterking van de relatie. Overstapkosten zullen relatief de belangrijkste factor van invloed op relatiesterkte vormen bij de overweging de relatie te beëindigen'. Hypothese 4 dient op basis van de resultaten verworpen te worden: hoewel het relatieve belang van de invloedsvariabelen wijzigt in de loop van de tijd, wijkt het daadwerkelijke patroon af van het in hypothese 4 geschetste patroon.

Voor afnemers van Gulpener is vertrouwen in elke fase van de relatie (potentieel lid, lid, ex-lid) (één van) de voornaamste factor(en) van invloed op de sterkte van de relatie. Attractiviteit is eveneens van significante invloed in elk van de drie fasen en haar relatieve belang neemt toe in de loop van de relatie. Overstapkosten spelen weliswaar bij leden en ex-leden een significante rol, maar vormen niet de belangrijkste factor.

---

Opvallend is de bijdrage die de constante levert aan de verklaring van RC in de vergelijking voor leden. In tegenstelling tot de vergelijkingen voor ex-leden en potentiële leden verschilt de constante in de vergelijking voor leden significant van de waarde 0 en levert een significante bijdrage aan de verklaring van de variantie in RC. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat leden gekenmerkt worden door een bepaald 'basis- of minimumniveau' voor RC. Mogelijk is een bepaald 'basis- of minimumniveau' voor RC nodig om het lidmaatschap aan te gaan danwel te continueren, hetgeen gelet op de aard en inhoud van het Gulpener Biergilde, zoals beschreven in hoofdstuk 4, aannemelijk is.

## 6.3 RESULTATEN GALL & GALL STUDIE

### 6.3.1 INLEIDING

In §6.3 worden de resultaten van de Gall & Gall studie weergegeven. De Gall & Gall studie kent twee geledingen: houders van een wijnkaart (leden) en ex-houders van een wijnkaart (ex-leden). De resultaten van beide steekproeven worden gepresenteerd. Eerst zal wederom invulling gegeven worden aan de gedragsdimensie van het RLM-model (§6.3.2). Vervolgens komt de belevingsdimensie aan bod. Daarbij zal nader worden ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de relationship commitment questionnaire (RCQ) (§6.3.3). In §6.3.4 wordt invulling gegeven aan het RLM-model. In §6.3.5 wordt relatiesterkte gebruikt als afhankelijke variabele in het model dat gepresenteerd werd in §4.4.

### 6.3.2 LOYALITEIT

Het onderdeel 'transactie-informatie', opgenomen in de gehanteerde vragenlijst, bevat informatie betreffende het feitelijk koopgedrag. In tabel 6.16 is informatie weergegeven betreffende het feitelijke koopgedrag van de twee deelgroepen: leden en ex-leden.

In het algemeen kan worden geconstateerd dat leden aangaande het koopgedrag significant positiever scores dan ex-leden<sup>14</sup>. In vergelijking met ex-houders:

- hebben houders korter geleden voor het laatst wijn bij Gall & Gall gekocht;
- kopen houders vaker wijn bij Gall & Gall; en,
- besteden houders gemiddeld per maand meer aan wijn bij Gall & Gall.

Uit de verkregen variabelen werd een nieuwe variabele samengesteld: RFM. In lijn met de resultaten van de afzonderlijke variabelen is de RFM-waarde<sup>15</sup> voor leden significant hoger dan die voor ex-leden (zie tabel 6.16).

**Tabel 6.16** Transactie-informatie: feitelijk koopgedrag

Vraag-nr.	Omschrijving	Schaal	Leden	Ex-leden	Sign. niveau
7	Voor het laatst wijn bij Gall & Gall gekocht	O	MO=5 / ME=4	MO=1 / ME=2	***
8	Kooppfrequentie	O	MO=3 / ME=3	MO=1 / ME=2	***
9	Gemiddelde besteding in guldens	I/R	72.90	34.35	***
-	Recency, Frequency, Monetary value (RFM)	O/I	3.66	2.61	***

<sup>14</sup> Zie voor de betekenis van de scores de gehanteerde vragenlijst, opgenomen in bijlage 2. Daar waar van toepassing zijn in de vragenlijst bij de items de antwoordmogelijkheden en hun corresponderende scores opgenomen.

<sup>15</sup> Ook hier werden, om overgewicht van de monetary value (de besteding per maand in guldens) te voorkomen, de bestedingen gehercodeerd tot vijf klassen, en wel als volgt:

- bestedingen van 1 tot en met 10 guldens: waarde = 1;
- bestedingen van 11 tot en met 20 guldens: waarde = 2;
- bestedingen van 21 tot en met 30 guldens: waarde = 3;
- bestedingen van 31 tot en met 40 guldens: waarde = 4;
- bestedingen van 41 guldens of meer: waarde = 5.

### 6.3.3 RELATIEPERCEPTIE

#### *De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ): betrouwbaarheid*

De Relationship Commitment Questionnaire is opgebouwd uit 15 items. Tabel 6.17 geeft de gemiddelde scores van elk van de vijftien items weer, zowel voor leden als voor ex-leden. De betrouwbaarheid (Cronbach alpha) over alle vijftien items van de RCQ is .85.

**Tabel 6.17** De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ)

Vraag-nr.	Omschrijving	Schaal	Leden	Ex-leden	Sign. niveau
52	Bereid extra moeite te doen om te kopen	O/I	2.69	2.33	***
53	Aanbevelen als organisatie die kwaliteit verkoopt	O/I	3.46	2.90	***
54	Niet erg trouw aan organisatie	O/I	3.47	2.74	***
55	Prijsverhoging van 5% accepteren	O/I	3.06	2.64	***
56	Waarden en normen komen sterk overeen	O/I	3.39	2.91	***
57	Trots anderen te vertellen bij organisatie te kopen	O/I	2.42	2.19	**
58	Koopt net zo gemakkelijk bij andere organisatie	O/I	2.90	2.46	***
59	Gaat graag terug naar organisatie	O/I	3.90	3.55	***
60	Weinig nodig voor overstap op andere organisatie	O/I	3.36	3.09	**
61	Blij organisatie verkozen te hebben boven andere	O/I	3.20	2.71	***
62	Niet veel voordeel bij klant blijven	O/I	3.35	2.83	***
63	Vaak moeite met beleid van organisatie naar klant	O/I	4.05	3.79	***
64	U geeft echt om lot van organisatie	O/I	2.57	2.17	***
65	Voor U is deze organisatie het beste alternatief	O/I	3.24	2.60	***
66	Het was verkeerde beslissing om hier te kopen	O/I	4.06	3.85	***

Opgemerkt wordt echter dat vijf items (nl.: 55, 60, 62, 63 en 66) weliswaar een positieve, maar lage item-totaal correlatie vertonen<sup>16</sup>. Het weglaten van deze vijf items leidt tot een verkorte RCQ bestaande uit tien items. De betrouwbaarheid van deze RCQ is .86 (Cronbach alpha). Daarbij zijn alle item-totaal correlaties positief en groter dan .40 (Churchill, 1995). Dit duidt er op dat de verkorte, tien item schaal homogener is dan de uitgebreide vijftien item schaal met betrekking tot de te meten variabele relatiesterkte (RC). In verdere analyses wordt van deze verkorte RCQ uitgegaan. Daarbij zal RC als een unidimensionele variabele worden beschouwd en behandeld: er zal een index voor RC berekend worden door de scores van de tien items op te tellen en de som te delen door tien.

<sup>16</sup> Het betreft dezelfde items als bij de Gulpener studie, waar zes items een onacceptabele item-totaal correlatie hadden. Het item 'U voelt erg weinig loyaliteit naar Gulpener toe' (vraag 51) werd in de Gall & Gall studie geherformuleerd tot 'U bent niet erg trouw aan Gall & Gall' (vraag 54). Dit leidde in de Gall & Gall studie tot een acceptabele item-totaal score van .62 voor dit item.

Tabel 6.19 Principale Componenten Analyse op de RCQ

Vraagnr.	Omschrijving	Factorladingen	
		Factor 1 (‘Emotioneel’)	Factor 2 (‘Rationeel’)
56	Waarden en normen komen sterk overeen	.80	
59	Gaat graag terug naar organisatie	.76	
53	Aanbevelen als organisatie die kwaliteit verkoopt	.73	
61	Blij organisatie verkozen te hebben boven andere	.69	
65	Voor U is deze organisatie het beste alternatief	.57	.52
52	Bereid extra moeite te doen om te kopen		.75
58	Koopt net zo gemakkelijk bij andere organisatie		.70
57	Trots anderen te vertellen bij organisatie te kopen		.64
64	U geeft echt om lot van organisatie		.55
54	Niet erg trouw aan organisatie	.46	.48
Variantie (%)		44.9	10.3
Eigenwaarde		4.49	1.03

In §2.3.1 is een relatie gedefinieerd als een door economische en niet-economische doelstellingen geleid interactieproces tussen een aanbieder en een consument in verband met de aanschaf en het ge-/verbruik van huishoudelijke goederen en diensten. Gesteld werd dat vanuit de consument gezien de redenen voor een relatie veelal in twee categorieën kunnen worden ondergebracht: emotionele (niet-economische) en rationele (economische) gronden (zie ook §4.4.2 en §5.4.3).

De twee-factoren oplossing lijkt er op te duiden dat in de relatie tussen afnemers en Gall & Gall zowel emotionele (niet-economische) gronden als rationele (economische) gronden een expliciete rol spelen.

Factor 1 duidt op een band tussen afnemer en aanbieder die zijn fundament heeft in emotionele beweegredenen. Indien waarden en normen van Gall & Gall goed aansluiten bij de eigen waarden en normen, kan de afnemer zich sociaal identificeren met de aanbieder. Dat een afnemer graag terug gaat naar Gall & Gall is mogelijk toe te schrijven aan het feit dat hij zich psychisch comfortabel/op zijn gemak voelt bij Gall & Gall en komt mogelijk eveneens voort uit de persoonlijke behoefte om cognitieve consistentie te handhaven. Ook het aanbevelen van Gall & Gall bij vrienden gebeurt met name indien je je als afnemer gevoelsmatig positief kunt associëren en identificeren met Gall & Gall.

Daarnaast spelen in de relatie met Gall & Gall ook rationele overwegingen mogelijk een grote rol, gelet op factor 2. Of een afnemer bereid is extra moeite te doen om bij Gall & Gall te kopen en of hij bij een vergelijkbaar assortiment net zo gemakkelijk bij een ander aankoopspunt koopt, wordt mogelijk in hoofdzaak bepaald door een rationele afweging van voor- en nadelen, kosten en opbrengsten. Dit soort rationele overwegingen spelen bij Gulpener waarschijnlijk een minder prominente rol, omdat de afnemer Gulpener-producten niet bij Gulpener zelf, maar bij

een in het algemeen onafhankelijke intermediair koopt. De rationele beweegredenen die in de relatie met Gall & Gall expliciet naar voren komen, zullen bij Gulpener mogelijk eveneens in de relatie met het daadwerkelijke aankooppunt voor Gulpener-producten spelen. In de relatie met de Gulpener organisatie zelf domineren dan de emotionele beweegredenen. Dit komt deels al tot uitdrukking in de resultaten met betrekking tot het verklaren van relatiesterkte in de Gulpener studie. Daar blijkt RC primair verklaard te kunnen worden uit vertrouwen in Gulpener als organisatie. Onze verwachting is dan ook dat in de relatie met Gall & Gall vertrouwen een relatief minder dominante rol zal spelen.

De factoroplossingen geven op die manier nader inzicht in de aard van de relatie, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen rationele en emotionele beweegredenen (o.a. Peelen, 1989b), of nauw daarmee samenhangend: de formele en informele aspecten van de interactie (Poiesz en Van Raaij, 1993; zie ook §2.3.1, voetnoot 1). Op (onderzoek naar) de aard van de relatie komen we in hoofdstuk 7 nader terug. Daarbij wordt nader ingegaan op affectief en calculatief commitment.

#### *De Relationship Commitment Questionnaire (RCQ): validiteit*

Voor wat betreft *validiteit* wordt hier ingegaan op face-validity en discriminant-validity.

Wat voor de Gulpener studie geldt ten aanzien van **face-validity**, gaat ook op voor de Gall & Gall studie. In de hoofdstukken 4 en 5 (met name §5.5) is daarover reeds uitvoerig gerapporteerd. Gesteld kan worden dat er sprake is van face-validity.

Voor wat betreft **discriminant-validity** wordt gesteld dat lage correlatie-coëfficiënten tussen overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen enerzijds en RC anderzijds er op duiden dat er sprake is van verschillende constructen.

Aan (de betrouwbaarheid van) de constructen overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen zal eerst aandacht besteed worden alvorens verder ingegaan kan worden op de discriminant validiteit.

Het onderdeel 'beleving van de relatie' in onze vragenlijst bevat informatie over de houding van de respondenten ten aanzien van: overstapkosten, vertrouwen, tevredenheid en attractiviteit. De betrouwbaarheid (Cronbach alpha) van de gepercipieerde overstapkosten is .67. Voor vertrouwen bedraagt deze .60. Voor tevredenheid en attractiviteit bedraagt de Cronbach alpha .80 respectievelijk .52. Met uitzondering van de waarde voor tevredenheid is met name de alpha coëfficiënt voor attractiviteit laag te noemen (kleiner dan .60). Bovendien blijkt voor de variabelen gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en attractiviteit een aantal item-totaalcorrelaties lager te zijn dan .40. Voor de variabele overstapkosten betreft het de items 32 en 33. Bij de variabele vertrouwen is het item 39 dat voor een lage alpha coëfficiënt verantwoordelijk is. Bij attractiviteit zijn het de items 46, 47 en 49 die een lage item-totaal correlatie vertonen. Het gevolg is dat attractiviteit door slechts één item (48) zal worden vertegenwoordigd. Het verwijderen van de betreffende items (32, 33, 39, 46, 47 en 49) leidt tot de Cronbach alpha waarden die weergegeven zijn in tabel 6.20. De na item-analyse resterende items vertonen alle item-totaal correlaties die groter zijn dan .40.



**Tabel 6.20** Overzicht Cronbach alpha waarden voor de variabelen: gepercipieerde overstapkosten, vertrouwen en tevredenheid

	<i>Aantal items</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>n</i>
overstapkosten	4	.76	432
vertrouwen	2	.65	450
tevredenheid	2	.80	446

*n*: aantal respondenten in de analyse

Van de constructen 'overstapkosten', 'vertrouwen' en 'tevredenheid', die uit meerdere items bestaan (na coëfficiënt alpha analyse en item-analyse), zijn indices berekend door het ongewogen gemiddelde te nemen van de waarden van de afzonderlijke items. Deze indices staan vermeld in tabel 6.21.

Ten aanzien van de samengestelde variabelen kan vastgesteld worden dat zowel leden als ex-leden: - nauwelijks overstapkosten percipiëren; - in hoge mate vertrouwen hebben in Gall & Gall; en, - in dezelfde mate tevreden zijn met Gall & Gall.

**Tabel 6.21** Beleving van de relatie: samengestelde variabelen

<i>Variabele</i>	<i>Schaal</i>	<i>Leden</i>	<i>Ex-leden</i>	<i>Sign. niveau</i>
Overstapkosten	O/I	2.13	2.02	-
Vertrouwen	O/I	4.07	3.98	-
Tevredenheid	O/I	4.06	3.96	-

Met behulp van deze constructen kan nu een indicatie verkregen worden van de discriminant validiteit.

In tabel 6.22 zijn de Pearson correlatie-coëfficiënten weergegeven tussen RC enerzijds en overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds. Alle correlatie-coëfficiënten liggen significant beneden de waarde 1. Dit impliceert een zekere mate van discriminant validiteit (Kumar et al., 1995a; 1995b).

**Tabel 6.22** Pearson correlaties (*r*) tussen RC enerzijds en overstapkosten, attractiviteit, tevredenheid en vertrouwen anderzijds

	<i>r</i>	<i>n</i>
overstapkosten	.28***	282
attractiviteit	.60***	291
tevredenheid	.43***	285
vertrouwen	.32***	289

\*\*\*:  $p < .001$ ; *n*: aantal respondenten in de analyse

Hoewel de bevindingen ten aanzien van discriminant validiteit tot dusverre acceptabel zijn, is de mate van discriminant validiteit ook getoetst via confirmatorische factoranalyse (CFA) op de

geselecteerde items van de multi-item constructen 'RC', 'gepercipieerde overstapkosten' en 'vertrouwen' (Hair et al., 1995). De CFA werd uitgevoerd met LISREL 7.20 en leverde een Chi-kwadraat op van 241.81 (101 vrijheidsgraden;  $p < .001$ ;  $n = 278$ ) en een 'adjusted' Chi-kwadraat (Chi-kwadraat/vrijheidsgraden) van 2.39. De Goodness of Fit index (GFI) bedraagt .90, de Adjusted GFI (AGFI) is .86 en de Root Mean Square Residual (RMSR) bedraagt .06. Alle factorladingen zijn zeer significant (minimum t-waarde was 7.34) en overtroffen het .40 niveau dat algemeen als betekenisvol wordt beschouwd in factor-analyse (Ford et al., 1986). Deze resultaten duiden er op dat de discriminant validiteit redelijk is: de constructen zijn redelijk verschillend van elkaar.

---

Op basis van het voorgaande wordt de mate van interne consistentie betrouwbaarheid en inhoudvaliditeit van de RCQ voldoende geacht, terwijl de mate van discriminant validiteit redelijk is. Daarmee kan hypothese 1 voor de Gall & Gall studie niet verworpen worden: de relationship commitment questionnaire (RCQ) is een betrouwbare en valide meetschaal voor het vaststellen van de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers, i.e. consumenten.

---

#### 6.3.4 HET RLM-MODEL VOOR DE GALL & GALL STUDIE

In de vorige paragraaf is vastgesteld dat de RCQ een betrouwbare en valide meetschaal is voor het vaststellen van de relatiersterkte (RC) tussen een aanbieder en zijn eindafnemers. In deze paragraaf wordt RC als segmentatievariabele toegepast in situaties waarin niet op voorhand segmenten te onderscheiden zijn die verschillen in relatiersterkte. Daartoe zal per deelgroep een RLM-model opgesteld worden en de vier segmenten daarbinnen nader geanalyseerd worden. Doel daarvan is te onderzoeken of de segmenten binnen elke deelgroep significante verschillen vertonen voor beide dimensies en dus op basis van deze dimensies eenduidig beschreven kunnen worden. Indien dat het geval is, rechtvaardigt dat een specifieke benadering van deze segmenten en wordt nader inzicht verkregen in de samenstelling van de betreffende deelgroep. Om op die mogelijke verschillen in te spelen en verschuivingen aan te brengen binnen de RLM-matrix wordt gekeken naar het verschil in huidig en gewenst relatieniveau (op basis van de vragen 35 respectievelijk 37 van de vragenlijst) en naar de procentuele bestedingen van de klant aan wijn bij Gall & Gall (vraag 14). Het verschil in huidig en gewenst relatieniveau biedt namelijk nader inzicht in de mogelijkheid en wenselijkheid de relatie te intensiveren en dus RC te beïnvloeden. Het klantaandeel geeft informatie over het nog braakliggende bestedingspotentieel dat via het aansturen van het koopgedrag (RFM) benut kan worden.

Tabel 6.23 geeft de omvang van de vier segmenten per deelgroep weer. Gelet op de diversiteit in de samenstelling van de deelgroepen lijkt het zinvol om het gegeven of iemand als kennis, functionalist, sympathisant of als vriend aangemerkt kan worden, als criterium te nemen voor een specifieke klantbenadering, naast de 'status' van de respondent (kaarthouder of voormalig kaarthouder).

Aansluitend zal elk van de deelgroepen nader in beschouwing genomen worden, te beginnen met de leden, gevolgd door de ex-leden van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma. In

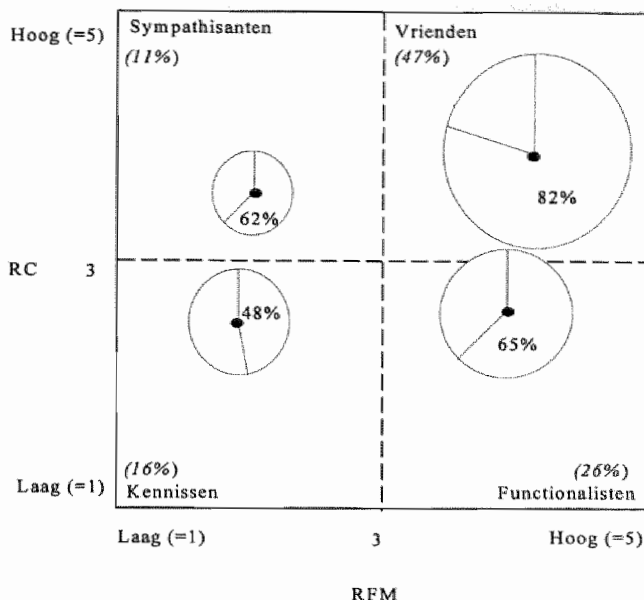
totaal zullen 219 respondenten in deze analyses worden meegenomen<sup>17</sup>. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen waarin de respondenten die in de analyses zijn meegenomen, op meerdere verschillende aspecten vergeleken worden met respondenten die niet in de analyses zijn meegenomen. In slechts 3 van de 26 onderzochte vergelijkingen werden significante ( $p < .05$ ) verschillen aangetroffen. Dit is een indicatie dat er nauwelijks verschillen tussen de twee response-groepen bestaan.

**Tabel 6.23** Verdeling van leden en ex-leden van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma over de vier cellen van het RLM-model

	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>	<i>Totaal</i>
<b>Leden</b>	22 (16%)	35 (26%)	15 (11%)	62 (47%)	134 (100%)
<b>Ex-leden</b>	36 (42%)	22 (26%)	13 (15%)	14 (17%)	85 (100%)
<b>Totaal</b>	58	57	28	76	219 (100%)

Figuur 6.5 toont het RLM-model voor leden. De cirkelomtrek vertegenwoordigt de omvang van het betreffende segment binnen deze deelgroep. Er is sprake van een positief verband tussen RC en RFM (Chi-kwadraat = 5.070;  $p = .024$ ). Het verband is echter als zwak aan te merken, daar zowel Phi als de contingentiecoëfficiënt  $C .19$  bedraagt.

<sup>17</sup> Deze respondenten hebben alle 13 items beantwoord. RC is immers opgebouwd uit 10 en RFM uit 3 items. Het aantal respondenten ligt dan ook lager dan het aantal respondenten dat alleen op de 3 items van RFM, respectievelijk op de 10 items van RC geantwoord heeft. De aanwezigheid van item non-response (Churchill, 1995) speelt hier dus een grote rol bij het aantal respondenten dat in de analyses wordt meegenomen. Besloten is om de 'missing values' *niet* te vervangen door de gemiddelde waarde voor het betreffende item op basis van zij die wel respondeerden. De nadere segmentatie die wij willen aanbrengen naar kennissen, sympathisanten, vrienden en functionalisten dient namelijk plaats te vinden op basis van de feitelijke waarden voor RFM en RC voor de betreffende respondent en niet op basis van een gemiddelde waarde voor de hele deelgroep (leden respectievelijk ex-leden).



**Figuur 6.5** Het RLM-model voor houders van de Gall & Gall wijnkaart

Tabel 6.24 geeft de gemiddelde waarden voor RFM en RC van de vier segmenten. Tevens staan in deze tabel de significante verschillen aangegeven tussen de segmenten voor deze variabelen. Het blijkt dat de respondenten die tot één van de segmenten sympathisanten en vrienden behoren een significant sterkere relatie percipiëren dan respondenten die tot één van de segmenten kennissen en functionalisten behoren. Voor de economisch waardevolle segmenten vrienden en functionalisten geldt dat zij een significant hogere RFM-waarde hebben dan de segmenten sympathisanten en kennissen. RC en RFM hebben dus een sterk onderscheidend vermogen.

**Tabel 6.24** Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor leden

Segment	RC	RFM	Kennissen	Functionalisten	Sympathisanten	Vrienden
<i>Kennissen</i>	2.47	2.03	-	***	n.s.	***
<i>Functionalisten</i>	2.61	4.21	n.s.	-	***	n.s.
<i>Sympathisanten</i>	3.49	2.15	***	***	-	***
<i>Vrienden</i>	3.66	4.35	***	***	n.s.	-

*Beneden de diagonaal staan de verschillen voor RC, boven de diagonaal staan die voor RFM weergegeven  
n.s.: niet significant*

Tabel 6.25 geeft aan hoeveel procent van de wijnaankopen gemiddeld genomen door de respondenten van de vier segmenten bij Gall & Gall besteed wordt en of er sprake is van

significante verschillen tussen de segmenten voor dit 'klantaandeel'. Het klantaandeel van vrienden blijkt significant groter te zijn dan elk van de drie overige segmenten (kennissen, functionalisten en sympathisanten).

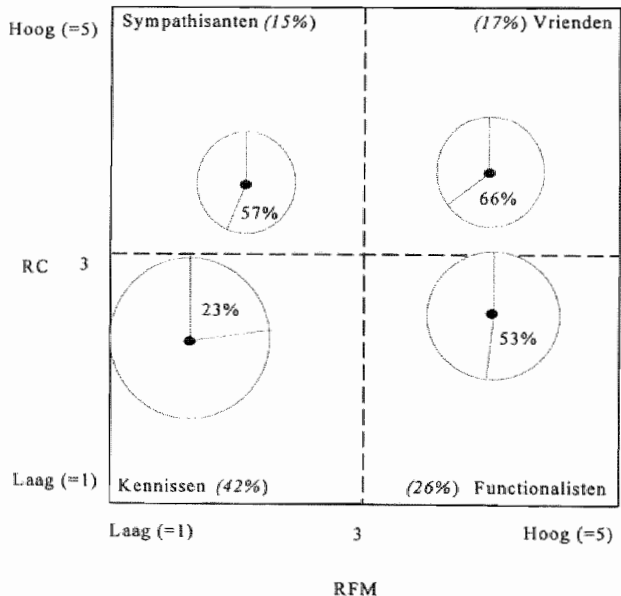
Tabel 6.25 Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor leden

Segment	Bestedingen in %	Kennissen	Functionalisten	Sympathisanten	Vrienden
<i>Kennissen</i>	48	-			
<i>Functionalisten</i>	65	n.s.	-		
<i>Sympathisanten</i>	62	n.s.	n.s.	-	
<i>Vrienden</i>	82	***	*	*	-

*n.s.*: niet significant

Voor wat betreft de mogelijkheden de relatie te intensiveren is wederom gekeken naar het verschil tussen huidige en gewenste relatie. Alleen voor vrienden blijkt er een significant verschil te bestaan: het gewenste niveau is significant hoger dan het huidige niveau.

Figuur 6.6 toont het RLM-model voor **ex-leden**. De cirkelomtrek vertegenwoordigt de omvang van het betreffende segment binnen deze deelgroep. Er is géén sprake van een verband tussen RC en RFM (Chi-kwadraat = .948;  $p = .33$ ), hetgeen ook blijkt uit de contingentiecoëfficiënt C alsmede Phi, die beide een waarde van .11 aannemen, hetgeen er op duidt dat er niet of nauwelijks van een verband gesproken kan worden.



Figuur 6.6 Het RLM-model voor ex-houders van de Gall & Gall wijnkaart

Tabel 6.26 geeft de gemiddelde waarden voor RC respectievelijk RFM van de vier segmenten, alsmede of de segmenten significant van elkaar verschillen en dus eenduidig kunnen worden beschreven op basis van RC en RFM. Ook hier blijkt dat de respondenten die tot de segmenten sympathisanten en vrienden behoren een significant sterkere relatie percipiëren dan respondenten die tot de segmenten kennissen en functionalisten behoren. Voor de economisch waardevolle segmenten vrienden en functionalisten geldt dat zij een significant hogere RFM-waarde hebben dan de segmenten sympathisanten en kennissen. RC en RFM hebben dus ook in geval van ex-leden een sterk onderscheidend vermogen.

Tabel 6.26 Waarden voor RC, RFM en vergelijking van segmenten voor ex-leden

<i>Segment</i>	<i>RC</i>	<i>RFM</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	2.40	1.54	-	***	n.s.	***
<i>Functionalisten</i>	2.62	3.94	n.s.	-	***	n.s.
<i>Sympathisanten</i>	3.53	2.12	***	***	-	***
<i>Vrienden</i>	3.58	3.96	***	***	n.s.	-

*Beneden de diagonaal staan de verschillen voor RC, boven de diagonaal staan die voor RFM weergegeven n.s.: niet significant*

In tabel 6.27 staat weergegeven welke significante verschillen zijn aangetroffen indien de segmenten paarsgewijs met elkaar worden vergeleken voor de procentuele bestedingen aan wijn bij Gall & Gall. Kennissen onderscheiden zich in negatieve zin van de overige drie segmenten doordat kennissen een significant geringer deel van hun bestedingen aan wijn bij Gall & Gall besteden.

Tabel 6.27 Procentuele bestedingen en vergelijking van segmenten voor ex-leden

<i>Segment</i>	<i>Bestedingen in %</i>	<i>Kennissen</i>	<i>Functionalisten</i>	<i>Sympathisanten</i>	<i>Vrienden</i>
<i>Kennissen</i>	23	-			
<i>Functionalisten</i>	53	**	-		
<i>Sympathisanten</i>	57	**	n.s.	-	
<i>Vrienden</i>	66	***	n.s.	n.s.	-

*n.s.: niet significant*

Voor wat betreft de mogelijkheden de relatie te intensiveren is wederom gekeken naar het verschil tussen huidige en gewenste relatie. Daaruit blijkt dat onder de ex-leden alleen de kennissen open staan voor een intensievere relatie.

Het RLM-model is nu invulling gegeven door voor elke deelgroep een RLM-model op te stellen. Figuur 6.7 vat de resultaten voor deze analyses samen.

	Significante verschillen voor RC	Significante verschillen voor RFM	Significante verschillen tussen huidige en gewenste relatieniveau	Significante verschillen in procedurele bestedingen	Significan verband tussen RC en RFM	Signif verband tussen RC en RFM	
Voor de doelgroep leden	JA 	JA 	JA, voor Vrienden		JA JA, tussen Vrienden enerzijds en Sympathisanten, Functionarissen en Kennissen anderzijds	NEE	NEE
Voor de doelgroep ex-leden	JA 	JA 	JA, voor Kennissen		JA, tussen Kennissen enerzijds en Sympathisanten, Vrienden en Functionarissen anderzijds	NEE	NEE

Legenda: V=Vrienden; F=Functionarissen;  
K=Kennissen; S=Sympathisanten

Figuur 6.7: Samenvatting resultaten betreffende het RLM-model voor de Gall & Gall studie

Toelichting: De pijlen geven aan tussen welke segmenten significante verschillen zijn geconstateerd.

Geconcludeerd kan worden dat:

- relatiesterkte (RC) gebruikt kan worden om een nader onderscheid aan te brengen tussen respondenten die een sterke relatie percipiëren en respondenten die een zwakke relatie percipiëren;
- RFM waardevolle van minder waardevolle respondenten onderscheidt;
- RFM niet als indicator voor RC gezien moet worden, maar dat RC en RFM verschillende dimensies binnen een relatie vertegenwoordigen.

---

Op basis van de Gall & Gall studie wordt geconcludeerd dat hypothese 2, 'het koopgedrag (de loyaliteit) van een klant is eenduidig positief gerelateerd aan de sterkte van de relatie met de aanbieder zoals door de klant gepercipieerd', verworpen dient te worden.

---

Een deel van de klanten van Gall & Gall (i.c. functionalisten) is immers loyaal (in termen van koopgedrag), maar percipiëert geen sterke relatie met Gall & Gall. Het gaat dan om 26% van de leden en eveneens 26% van de ex-leden. Omgekeerd geldt dat een deel van de klanten van Gall & Gall (i.c. sympathisanten) weliswaar een sterke relatie percipiëert, maar dit niet in het eigen koopgedrag tot uitdrukking brengt (het betreft dan 11% van de leden en 15% van de ex-leden). Gedrag is dan voor 37 tot 41% van de consumenten geen goede indicator voor relatiesterkte en kan niet als synoniem van relatiesterkte gezien worden. Dit wordt door de waarden voor de contingentiecoëfficiënt alsook Phi bevestigd. Met andere woorden: ondanks dat in theorie en praktijk een goede klant en een klant die een sterke relatie percipieert met elkaar worden geïdentificeerd, zijn dit verschillende concepten. Zij mogen dus niet aan elkaar gelijk gesteld worden.

### 6.3.5 HET VERKLAREN VAN RELATIESTERKTE (RC)

Het is gebleken dat wijnkaarthouders een significant sterkere relatie percipiëren dan ex-wijnkaarthouders. In deze paragraaf zal onderzocht worden of relatiesterkte (RC), één van de twee dimensies van het RLM-model, verklaard kan worden met behulp van het in hoofdstuk 4 gepresenteerde model. In dat model vormen 'overstapkosten', 'vertrouwen' en 'attractiviteit' de drie onafhankelijke variabelen die direct van invloed zijn op relatiesterkte. Tevens wordt in deze paragraaf een antwoord gezocht op de vraag of het verschil in relatiesterkte tussen de deelgroepen met behulp van het model nader verklaard kan worden. Daartoe wordt voor beide deelgroepen een functie opgesteld. Eerst richten we onze aandacht echter op de variabele 'tevredenheid'. 'Tevredenheid' is in ons model opgenomen als een variabele die indirect, via 'vertrouwen', invloed uitoefent op 'relatiesterkte'. 'Tevredenheid' wordt verondersteld een sterk positief verband te vertonen met vertrouwen, waarbij het vertrouwen groeit indien de afnemer keer op keer tevreden is omdat de geleverde prestaties telkens aan zijn verwachtingen voldoen. Er blijkt inderdaad een significant positief verband te bestaan tussen 'tevredenheid' en 'vertrouwen': de Pearson correlatiecoëfficiënt blijkt .48 te bedragen. Dit verband geldt ook binnen elk van beide deelgroepen. Voor de afzonderlijke deelgroepen bedraagt deze coëfficiënt .45 voor leden en .51 voor ex-leden. Het opnemen van 'tevredenheid' als directe verklarende variabele van 'relatiesterkte', naast 'vertrouwen', zou dus tevens tot multicollineariteit kunnen leiden daar de waarde van de correlatiecoëfficiënt groter dan .50 is (Kooiker en Van den Heuvel, 1992; De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Zwart, 1994).



Tevredenheid en vertrouwen hangen duidelijk met elkaar samen. Dit, tezamen met de door ons veronderstelde causaliteit, is een indicatie dat hypothese 3.4 ('Er bestaat een positief verband tussen tevredenheid over de relatie met een aanbieder en het vertrouwen in die aanbieder') niet wordt verworpen.

Tabel 6.28 geeft een overzicht van de Pearson correlatiecoëfficiënten voor de bepalende variabelen in ons model: 'vertrouwen', 'overstapkosten' en 'attractiviteit'. De correlaties duiden niet op de aanwezigheid van multicollineariteit. Ook binnen de afzonderlijke deelgroepen komen de correlatiecoëfficiënten niet boven de .35.

**Tabel 6.28** Pearson correlatiecoëfficiënten voor attractiviteit, overstapkosten en vertrouwen

	<i>vertrouwen</i>	<i>overstapkosten</i>	<i>attractiviteit</i>
vertrouwen	-	.424	.447
overstapkosten	-.06	-	.429
attractiviteit	.17**	.20**	-

Beneden de diagonaal staan de correlaties vermeld, boven de diagonaal het aantal cases

Op basis van de variabelen vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten worden vervolgens twee additieve functies voor relatiesterkte opgesteld<sup>18</sup>, voor elk van beide deelgroepen één.

RC <sub>leden</sub>	= .66	+ .29 Vertrouwen	+ .28 Attractiviteit	+ .22 Overstapkosten
(t-waarde:)	(1.67 <sup>n.s.</sup> )	(3.30***)	(7.44***)	(3.27***)
beta-coëfficiënt:		.23	.51	.22
R <sup>2</sup> = .39	F-waarde = 29.78 (p < 0.001)			
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub> = .38				
RC <sub>ex-leden</sub>	= .29	+ .27 Vertrouwen	+ .27 Attractiviteit	+ .29 Overstapkosten
(t-waarde:)	(.85 <sup>n.s.</sup> )	(3.41***)	(6.42***)	(3.84***)
beta-coëfficiënt:		.23	.45	.26
R <sup>2</sup> = .43	F-waarde = 32.29 (p < 0.001)			
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub> = .41				

De regressiecoëfficiënten zijn voor alle onafhankelijke variabelen positief. Overeenkomstig het in hoofdstuk 4 gepresenteerde model dragen 'vertrouwen', 'overstapkosten' en 'attractiviteit' dus positief bij aan 'relatiesterkte'.

<sup>18</sup> Er is geen reden interactie-effecten te verwachten: vanuit de beschikbare literatuur wordt daartoe geen aanleiding gegeven. De voorkeur gaat dan ook uit naar een eenvoudig lineair additief model.

---

Naar aanleiding daarvan worden de hypothesen 3.1 ('Hoe groter de attractiviteit voor de consument van een relatie met een aanbieder, hoe groter de sterkte van de relatie (mate van binding) met die aanbieder'), 3.2 ('De relatie is sterker naarmate de consument hogere overstapkosten percipieert') en 3.3 ('Hoe groter het vertrouwen in de aanbieder, hoe sterker de relatie met die aanbieder') niet verworpen.

---

De verklaarde variantie ( $R^2_{\text{adjusted}}$ ) bedraagt 38% voor leden en 41% voor ex-leden. Dit impliceert dat op basis van de in de vergelijkingen opgenomen variabelen al een aanzienlijk deel van de variantie van RC verklaard kan worden.

Wordt gekeken naar welke variabelen het meest bijdragen tot het verklaren van de variantie in de afhankelijke variabele 'relatiesterkte', dan blijkt dat 'attractiviteit' zowel bij leden als bij ex-leden de grootste impact heeft op RC (beta bedraagt .51 voor leden, respectievelijk .45 voor ex-leden). Bij leden leveren vervolgens 'vertrouwen' (beta = .23) en 'overstapkosten' (beta = .22) een bijdrage tot het verklaren van de variantie in RC. Bij ex-leden is de situatie iets anders: daar volgen 'overstapkosten' (beta = .26) en 'vertrouwen' (beta = .23) als verklarende variabelen op enige afstand van de onafhankelijke variabele 'attractiviteit'. De bijdrage van de variabele 'overstapkosten' aan de verklaring van (de variantie in) RC wijzigt dus in de loop van de tijd. Het verschil in het relatieve belang van de afzonderlijke variabelen tussen de deelgroepen komt in zekere mate ook tot uitdrukking in een verschil in de regressiecoëfficiënten. Met name de regressiecoëfficiënten van de variabele 'overstapkosten' vertonen een, statistisch gezien weliswaar niet significant ( $t$ -waarde = .66;  $p > .05$ ), verschil.

Gelet op de voorgaande resultaten kan gesteld worden dat de functies verschillen en dat een relatie een dynamisch proces is.

---

Hypothese 4 dient echter verworpen te worden: hoewel het relatieve belang van de invloedsvariabelen wijzigt in de loop van de tijd, gebeurt dat niet overeenkomstig het in hypothese 4 geschetste patroon.

---

Opvallend is dat de constante in de vergelijking voor zowel leden als ex-leden niet significant van de waarde 0 verschilt en daarmee geen significante bijdrage levert aan de verklaring van RC. Gelet op de aard en inhoud van het wijnkaarthoudersprogramma van Gall & Gall, zoals beschreven in hoofdstuk 4, is het aannemelijk dat er geen sprake hoeft te zijn van een bepaald 'basis- of minimumniveau' voor RC om het lidmaatschap aan te gaan danwel te continueren en daarmee de korting van 10% op de wijnaankopen bij Gall & Gall te verkrijgen. Om de kosten van het lidmaatschap terug te verdienen is het eerder aannemelijk dat een bepaald (minimum)niveau van RFM vereist is. Met andere woorden: het is eerder aannemelijk dat 'heavy users' lid worden van het wijnkaarthoudersprogramma dan mensen die reeds een bepaalde mate van binding met de aanbieder percipiëren. Immers, 'heavy users' hebben het meest profijt van het kortingvoordeel.

## 6.4 CONCLUSIE

---

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de gegevensanalyse gepresenteerd. Op basis van de resultaten van de gegevensanalyse kan ten aanzien van de hypothesen het volgende vermeld worden.

*Hypothese 1* luidt:

“De relationship commitment questionnaire (RCQ) is een betrouwbare en valide meetschaal voor het vaststellen van de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers, i.c. consumenten.”

De twee studies tonen aan dat deze hypothese niet verworpen kan worden. De meetschaal maakt het mogelijk het veronderstelde onderscheid tussen leden en niet-leden in termen van relatiesterkte te kwantificeren. Vanuit verschillende criteria is dit immers te onderbouwen. Zowel voor de Gulpener studie als voor de Gall & Gall studie werd een afdoende mate van interne validiteit geconstateerd op basis van de aanwezige face-validity en construct-validity. De interne-consistentiebetrouwbaarheid werd voor beide studies als voldoende beoordeeld. Dit betekent dat de relationship commitment questionnaire (RCQ) als een betrouwbare en valide meetschaal kan worden ingezet om de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers (RC) te meten.

Bij deze algehele conclusie is een aantal kanttekeningen op zijn plaats.

1. Hoewel de responsepercentages zonder meer bevredigend zijn, is niet duidelijk in hoeverre de non-respondenten afwijken van de respondenten, aangezien een daadwerkelijke controle niet kon plaatsvinden. Wel is een aantal initiatieven genomen om het responsepercentage positief te beïnvloeden. Daar waar resultaten relatief gebruikt worden speelt de mogelijk aanwezige non-response bias een minder relevante rol. De mogelijke aanwezigheid van non-response bias mag echter niet uit het oog verloren worden en plaatst een kritische kanttekening bij de conclusies (zoals bij elk onderzoek waarin non-response optreedt!).
2. Naast de non-response bias mag ook de mogelijk aanwezige selection bias op basis van item non-response niet genegeerd worden. Nadere inspectie van de datasets heeft niet geleid tot identificatie van specifieke items die in dat opzicht systematisch voor problemen zouden kunnen zorgen. Een vergelijking van respondenten die in de analyses zijn meegenomen met de respondenten die niet in de analyses zijn meegenomen heeft ten aanzien van koopgedragsvariabelen, belevingsvariabelen en achtergrondkenmerken nauwelijks of geen significante verschillen opgeleverd.
3. Relatiesterkte (RC) is beschouwd en behandeld als een unidimensioneel construct. Dit is in lijn met de wijze waarop in de organisatieliteratuur met (organizational) commitment wordt omgegaan. In de Gulpener studie werd dit uitgangspunt middels principale componenten analyse ondersteund. Dezelfde analyse leverde in de Gall & Gall studie twee factoren op, die als ‘emotioneel’ en ‘rationeel’ zijn benoemd. Enerzijds wijst dit er op dat RC niet als een unidimensioneel construct beschouwd kan worden. Anderzijds duidt dit resultaat er op dat de RCQ als een generieke maatstaf voor RC gezien kan worden. Immers, RC meet de mate van binding, onafhankelijk van de vraag of deze binding voortkomt uit een rationele afweging van plus- en minpunten, of gebaseerd is op overwegend emotionele beweegredenen. Het is van belang te constateren dat bij de bepaling van RC beide typen van beweegredenen een rol spelen, dat RC de mate van binding meet en dat middels PCA

nader inzicht wordt verkregen in de aard van de relatie. Op mogelijkheden de aard van de relatie nader te onderzoeken, komen we in hoofdstuk 7 terug. Blijkbaar is de relatie met Gall & Gall op zowel emotionele als rationele motieven gebaseerd, terwijl de mate van binding met Gulpener overwegend vanuit emotionele beweegredenen gevoed wordt. Dit wordt ondersteund door de resultaten voortkomend uit het verklaren van relatiersterkte. Welk effect dit verschil in factoroplossingen heeft op de betrouwbaarheid van de resultaten kan dus niet eenduidig aangegeven worden.

Hoewel deze aspecten (non-response bias en selection bias op basis van item non-response) in onze studie naar alle waarschijnlijkheid geen serieus probleem vormen met betrekking tot de betrouwbaarheid van de resultaten kan de mogelijke aanwezigheid ervan niet ontkend c.q. genegeerd worden. Dat impliceert dat wij de hypothese, dat de relationship commitment questionnaire (RCQ) een betrouwbare en valide meetschaal is voor het vaststellen van de sterkte van relaties tussen een aanbieder en zijn eindafnemers, op basis van de huidige beschikbare resultaten weliswaar niet verwerpen, maar dat we deze conclusies in het licht van bovenstaande kritische kanttekeningen moeten bezien.

*Hypothese 2* luidt:

“Het koopgedrag (de loyaliteit) van een klant is eenduidig positief gerelateerd aan de sterkte van de relatie met de aanbieder zoals door de klant gepercipieerd.”

Deze hypothese dient te worden verworpen. Dit geldt dan met name voor functionalisten (combinaties van een goede, loyale klant en een zwakke relatie) en sympathisanten (combinaties van een minder goede klant en een sterke relatie). Relatiemarketing richt zich op het individu. En op het individuele niveau is geconstateerd dat het koopgedrag niet per definitie spoort met de sterkte van de relatie. Op individueel niveau voldoen gedragskenmerken dan niet als indicator voor relatiersterkte. De attitudecomponent en de gedragscomponent vertegenwoordigen wezenlijk verschillende dimensies in de onderzochte relaties.

*Hypothese 3.1* luidt:

“Hoe groter de attractiviteit voor de consument van een relatie met een aanbieder, hoe groter de sterkte van de relatie (mate van binding) met die aanbieder.”

*Hypothese 3.2* luidt:

“De relatie is sterker naarmate de consument hogere overstapkosten percipieert.”

*Hypothese 3.3* luidt:

“Hoe groter het vertrouwen in de aanbieder, hoe sterker de relatie met die aanbieder.”

*Hypothese 3.4* luidt:

“Er bestaat een positief verband tussen tevredenheid over de relatie met een aanbieder en het vertrouwen in die aanbieder.”

De resultaten van zowel de Gulpener studie als de Gall & Gall studie geven geen aanleiding deze hypothesen te verwerpen.

De hypothesen 3.1 tot en met 3.3 werden getoetst aan de hand van een regressiemodel. Daarin waren de variabelen ‘attractiviteit’, ‘gepercipieerde overstapkosten’ en ‘vertrouwen’

opgenomen als verklarende variabelen voor 'relatiesterkte'. De variabele 'tevredenheid' was als antecedent van 'vertrouwen' opgenomen en werd geacht indirect, via 'vertrouwen', bij te dragen aan de verklaring van 'relatiesterkte'. De regressie-analyses leverden, overeenkomstig de hypothesen 3.1 tot en met 3.3, positieve verbanden op tussen 'relatiesterkte' enerzijds en 'attractiviteit', 'gepercipieerde overstapkosten' en 'vertrouwen' anderzijds. De mate van multicollineariteit bleef binnen acceptabele grenzen zodat de positieve regressiecoëfficiënten als betrouwbaar gelden. Tevens bleek dat een aanzienlijk deel van de variantie in relatiesterkte verklaard kon worden door slechts een beperkt aantal onafhankelijke variabelen. Het opnemen van 'tevredenheid' als antecedent van 'vertrouwen' bleek gerechtvaardigd te zijn. In beide studies werd, overeenkomstig hypothese 3.4, een significant positief verband aangetroffen tussen deze twee variabelen. Het opnemen van 'tevredenheid' als antecedent van 'relatiesterkte', naast de overige drie onafhankelijke variabelen, zou enerzijds multicollineariteit veroorzaken (de mogelijke toename in verklaringskracht zou dan misleidend zijn), terwijl anderzijds geen significante bijdrage aan de verklaring van RC wordt geleverd.

*Hypothese 4* luidt:

"Het relatieve belang van de invloedsvariabelen wijzigt in de loop van de tijd, in die zin dat attractiviteit relatief de belangrijkste invloed heeft op relatiesterkte in de opbouwfase van de relatie. Vertrouwen zal relatief de belangrijkste invloedsvariabele zijn in de fase van voortzetting en versterking van de relatie. Overstapkosten zullen relatief de belangrijkste factor van invloed op relatiesterkte vormen bij de overweging de relatie te beëindigen."

Deze hypothese dient naar aanleiding van beide studies verworpen te worden. Weliswaar duiden de onderzoeksresultaten er op dat een relatie een dynamisch proces is, echter de dynamiek verloopt niet volgens het geschetste patroon.

In de Gulpener studie zijn 'vertrouwen' en 'attractiviteit' de meest fundamentele verklarende variabelen, in die zin dat deze variabelen bij alle drie de deelgroepen een significante bijdrage leveren aan de verklaring van 'relatiesterkte'. 'Overstapkosten' doen dat alleen bij leden en ex-leden. Behalve dat 'overstapkosten' niet voor elke deelgroep een significante bijdrage levert, wijzigt daarnaast ook het relatieve belang van de overige invloedsvariabelen: 'vertrouwen' en 'attractiviteit'. Voor potentiële leden en leden levert 'vertrouwen' de meest significante bijdrage aan de verklaring van RC, gevolgd door 'attractiviteit'. Bij ex-leden is het omgekeerde het geval.

In de Gall & Gall studie, waar twee deelgroepen nader werden onderzocht, spelen 'attractiviteit', 'overstapkosten' en 'vertrouwen' zowel bij leden als ex-leden een significante rol. Bij leden wordt de variantie in RC het meest verklaard door 'attractiviteit', op enige afstand gevolgd door 'vertrouwen' respectievelijk 'overstapkosten'. Bij ex-leden draagt de variabele 'attractiviteit' eveneens het meest bij aan de verklaring van de variantie in RC, maar wordt hier gevolgd door de variabelen 'overstapkosten' respectievelijk 'vertrouwen'<sup>19</sup>.

Een opvallende constatering is dat bij leden van het Gulpener Biergilde mogelijk een bepaald 'basis- of minimumniveau' voor RC nodig is om lid van het Biergilde te worden danwel te

<sup>19</sup> Hier wordt nogmaals opgemerkt dat er sprake is van cross-sectie studies en dat het derhalve niet mogelijk is geweest de ontwikkeling van consumenten in de tijd daadwerkelijk te volgen. Zie ook voetnoot 13.

blijven. Voor een dergelijk basisniveau bij wijnkaarthouders bestaat geen enkele indicatie, hetgeen gelet op (het verschil in) de aard en inhoud van beide programma's aannemelijk is.

Met deze bevindingen als uitgangspunt zullen in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken worden ten aanzien van de in hoofdstuk 1 aangereikte onderzoeksvragen. Tevens zullen implicaties, die uit die conclusies voortvloeien, worden vermeld. Tot slot zullen in hoofdstuk 7 nog suggesties gedaan worden voor verder onderzoek.



## HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES, IMPLICATIES EN SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

*"We want to own consumers' hearts, not just their pocket books."*

Martin Levine, General Manager  
Chrysler's Jeep Division  
(in: Wall Street Journal, 23 mei, 1997)

### 7.1 INLEIDING

---

*In dit hoofdstuk zal een terugkoppeling plaatsvinden naar de voor dit onderzoek geformuleerde onderzoeksvragen. Aan elke vraagstelling zullen conclusies en implicaties verbonden worden (§7.2). Tevens zullen suggesties gedaan worden voor verder onderzoek op het terrein van het meten en managen van klant-organisatie relaties (§7.3).*

### 7.2 CONCLUSIES EN IMPLICATIES TEN AANZIEN VAN DE ONDERZOEKS- VRAGEN

---

In hoofdstuk 1 werd een drietal onderzoeksvragen geformuleerd. Aan de beantwoording van deze vragen zal nu aandacht worden besteed. Per vraag zullen de voornaamste conclusies en implicaties uiteengezet worden. In §7.2.1 wordt stilgestaan bij het gebruik van de relationship commitment questionnaire (RCQ) als meetschaal voor relatiesterkte. In §7.2.2 wordt gekeken naar het gebruik van de RCQ in combinatie met koopgedraggegevens. §7.2.3 geeft weer middels welke factoren en strategieën relatiesterkte te beïnvloeden is.

#### 7.2.1 CONCLUSIE EN IMPLICATIES BETREFFENDE HET METEN VAN RELATIESTERKTE

Onderzoeksvraag 1 luidt:

*"Welke gegevens geven een indicatie van de sterkte van een relatie tussen (eind)afnemer en aanbieder en welke daarvan kunnen worden gebruikt in operationele zin voor de samenstelling van een instrument voor het meten van de relatiesterkte?"*

#### **Conclusie**

In §4.2 werd een aantal indicatoren voor relatiesterkte geëvalueerd. Enkelvoudige en meervoudige koopgedrags- en belevingsvariabelen werden als indicator in beschouwing genomen. Deze evaluatie leidde tot de conclusie dat relatiesterkte niet indirect, via indicatoren, maar direct gemeten dient te worden. Teneinde de sterkte van iemands identificatie met en betrokkenheid bij een organisatie te meten, werd de voorkeur uitgesproken voor het gebruik van de Relationship Commitment Questionnaire (RCQ) als meetinstrument. Dit instrument werd getoetst in een 'multiple study, multiple sample' onderzoeksofzet. De theoretische uiteenzetting en de resultaten van het empirische onderzoek leiden tot de conclusie dat het domein van de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), die in de organisatie literatuur aangeduid wordt als een betrouwbaar en valide instrument om de binding tussen



werknemers en werkgevers te meten, zinnig kan worden uitgebreid naar een marketingcontext, waarin het opbouwen en onderhouden van relaties tussen consumenten en organisaties centraal staan.

De RCQ voorziet daarmee in een wetenschappelijke en maatschappelijke behoefte aan een instrument om de sterkte van relaties te meten, zoals uit de theoretische en management implicaties mag blijken.

### **Theoretische implicaties**

Relatiesterkte, zoals door ons gedefinieerd en gemeten, bleek voor aanzienlijke delen van het klantenbestand niet als zodanig in het koopgedrag (i.c. RFM) tot uiting te komen. De Chi-kwadraat analyses duiden er op dat het verband tussen relatiesterkte en koopgedrag als zwak moet worden aangemerkt, ook al is er sprake van een significant positief verband. Dit onderstreept het belang van het onderscheiden van een gedragsdimensie en belevingsdimensie binnen een relatie, zoals in hoofdstuk 2 uiteengezet is en in het RLM-model is toegepast. Ook wordt daarmee bevestigd dat een klant die een sterke relatie percipieert, niet altijd gelijkgesteld kan worden aan een goede klant. Onze resultaten zijn in lijn met recent USA-onderzoek, zoals het in hoofdstuk 4 aangehaalde onderzoek van Denize en Young (1996). Zij hebben commitment gemeten in de professionele dienstverlening: marketingmanagers die gebruik maken van de diensten van externe reclamebureaus, sales promotion organisaties of marktonderzoekbureaus. Hun commitment construct omvatte zowel een attitude component als een gedragscomponent. Zij concluderen dat de attitudecomponent en de gedragscomponent wezenlijk verschillende dimensies vertegenwoordigen in de onderzochte relaties. Tevens concluderen zij dat commitment primair een attitude construct is en dat relatiesterkte het best gemeten kan worden door afnemers te vragen naar hun gevoelens ten aanzien van hun relatie met de aanbieder. Op basis van de resultaten van ons onderzoek sluiten wij ons bij deze conclusies van Denize en Young (1996) aan.

### **Management implicaties**

De ontwikkeling van een attitudinal relationship commitment meetschaal biedt mogelijkheden om als hulpmiddel te voorzien in de behoefte van managers tot het meten en monitoren van relaties met afnemers. De in ons onderzoek gepresenteerde en getoetste attitudinal relationship commitment questionnaire (RCQ) komt aan deze behoefte tegemoet en voorziet daarmee in het beoogde hulpmiddel voor managementdoeleinden. Een dergelijk hulpmiddel helpt aanbieders bij het differentiëren van afnemers op basis van hun gepercipieerde relatiesterkte en daarmee hun neiging en wens om de relatie voort te zetten. Investeringsbeslissingen betreffende marketingactiviteiten gericht op het versterken van relaties met afnemers kunnen daarmee meer strategisch onderbouwd worden, terwijl de marketingactiviteiten zelf efficiënter en effectiever kunnen plaatsvinden. Daarbij kan gedacht worden aan beslissingen ten aanzien van het wel of niet introduceren van een klantenclub respectievelijk aan direct marketingactiviteiten. Middelen kunnen worden ingezet om de relatiesterkte waar nodig en mogelijk te verbeteren. Wijzigingen in relatiesterkte kunnen gemonitord worden waardoor de effecten van ondernomen marketingactiviteiten zichtbaar gemaakt worden. Ongunstige ontwikkelingen in relatiesterkte kunnen geanalyseerd en vervolgens aangepakt worden. Daarmee zijn we inmiddels aangekomen bij de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag.

## 7.2.2 CONCLUSIE EN IMPLICATIES BETREFFENDE HET GEBRUIK VAN DE RELATIONSHIP COMMITMENT QUESTIONNAIRE (RCQ)

Onderzoeksvraag 2 luidt:

“(Hoe) kan het meetinstrument voor de relatiesterkte gebruikt worden voor het segmenteren, beschrijven en monitoren van relaties?”

### Conclusie

De relationship commitment questionnaire (RCQ) is voldoende valide en betrouwbaar bevonden om relatiesterkte te meten. Verschillen in relatiesterkte, zoals deze verwacht werden te bestaan tussen verschillende consumentengroepen (leden versus niet-leden), werden door de RCQ in beide studies aangetoond te bestaan. Tevens is geconcludeerd dat binnen een relatie een gedragsdimensie en een belevingsdimensie onderscheiden kunnen worden. Daarop is ons RLM-model gebaseerd. Door de belevingsdimensie van dit RLM-model middels de RCQ te kwantificeren en deze dimensie te combineren met de gedragsdimensie kunnen relaties nader *gegmenteerd*, *beschreven* en *gemonitord* worden.

### Theoretische implicaties

Uit ons onderzoek is gebleken dat afnemers niet alleen op basis van hun (koop)gedrag, maar tevens op basis van hun gepercipieerde relatiesterkte *gesegmenteerd* kunnen worden. Het gebruik van dit niet-traditioneel segmentatiecriterium biedt nader inzicht in de samenstelling van het klantenbestand. In ons onderzoek is daarbij een verdeling gemaakt in vier segmenten. Deze segmenten verschillen significant van elkaar voor wat betreft koopgedrag (RFM) en/of relatiesterkte. Afnemers kunnen dan *beschreven* worden op basis van transactie-informatie enerzijds en de sterkte van hun relatie met de aanbieder anderzijds.

De vier groepen die in ons onderzoek onderscheiden zijn, kunnen als volgt beschreven worden: *Sympathisanten*. Deze klanten ervaren een sterke relatie met de aanbieder. Dit komt echter niet in hun koopgedrag tot uitdrukking. Zij onderhouden ook met alternatieve aanbieders (mogelijk sterke) relaties en brengen daar een deel van hun bestedingen onder. Dit kan zijn omdat zij als ‘variety seekers’ graag eens iets anders willen proberen. Ook kan het zijn dat zij gewoon niet veel te besteden hebben (‘low-budget’ kopers) en om die reden als economisch minder belangrijk geclassificeerd worden.

*Vrienden*. Deze afnemers ervaren een sterke relatie met de aanbieder en brengen dat middels hun koopgedrag tot uitdrukking. De aanbieder heeft een groot klantaandeel.

*Kennissen*. Kennissen voelen geen sterke band met hun aanbieder. Dit komt in hun koopgedrag tot uitdrukking: het merendeel van hun bestedingen brengen zij elders onder. Dit kan meerdere oorzaken hebben. Het is mogelijk dat de klant de relatie met de huidige aanbieder afbouwt en zijn klandizie overhevelt naar een concurrerende aanbieder. Een andere mogelijkheid is dat de klant juist de mogelijkheden aftast om met de huidige aanbieder een relatie op te bouwen. Een derde mogelijkheid is dat kennissen als ‘economy shoppers’ of ‘cherry pickers’ opereren: gevoelig voor prijs stappen zij gemakkelijk van de ene aanbieder over naar de andere.

*Functionalisten*. Functionalisten ervaren eveneens geen of slechts een zwakke binding met de aanbieder. Toch vertegenwoordigen zijzelf voor de onderneming een hoge economische waarde. Mogelijk kopen zij met name om redenen van gemak, gewoonte of inertie, en stappen zij over naar de concurrentie indien deze hun interesse weet te wekken en een grote aantrekkingskracht op hen weet uit te oefenen.

Door regelmatig (een representatieve steekproef uit) het klantenbestand in een RLM-model op te nemen, is het mogelijk wijzigingen in relatiesterkte (en/of koopgedrag) te *monitoren* en ongunstige ontwikkelingen in de samenstelling van de klantenportfolio te analyseren en aan te pakken.

Met het ontwikkelde meetinstrument kan een aanbieder de resultaten van strategische beslissingen om de binding met klanten te verbeteren, zoals in het geval van een klantenclub, *monitoren*, *analyseren* en *evalueren*. Met behulp van het meetinstrument kan de aanbieder achterhalen wat het effect is van een klantenclub op relatiesterkte. Een klantenclub wordt in het algemeen gezien als een middel om de relatie met klanten te versterken (bindingseffect) en de loyaliteit in termen van koopgedrag te stimuleren (gedragseffect). Het waargenomen verschil in relatiesterkte en koopgedrag tussen deelnemers en niet-deelnemers wordt daarbij in het algemeen aan de klantenclub toegeschreven. Deze aanname ten aanzien van de bindings- en gedragseffecten van een klantenclub is echter nog nauwelijks empirisch gestaafd. Dit is met name het gevolg van het ontbreken van metingen vóórdat de klantenclub werd ingevoerd. De vraag is dan ook of die aanname terecht is. Immers, als gevolg van het selectie-effect van een klantenclub komt dit soort uitspraken in een ander daglicht te staan. Het selectie-effect houdt in dat "customers reveal their basically positive attitude towards the club-operator resp. towards the club concept by becoming a member of the club" (Diller, 1997b, p. 243; zie ook Holz, 1998). Vanuit dat oogpunt mag verwacht worden dat een clubprogramma (zoals het Gulpener Biergilde) die consumenten selecteert die reeds een bepaalde (mate van) commitment hebben. De resultaten van ons onderzoek naar de verklaring van relatiesterkte suggereren de aanwezigheid van dit selectie-effect in het geval van het Gulpener Biergilde (§6.2.5).

Een selectie-effect kan ook door een voordeelprogramma (als dat van Gall & Gall) vervuld worden, maar dan niet op basis van het commitmentniveau, maar op basis van het gebruiksniveau (Diller en Frank, 1996; Sharp en Sharp, 1997; Holz, 1998). Immers, het mag verwacht worden dat 'heavy users' eerder/meer van het (korting)voordeel genieten dan 'light users', onafhankelijk van de mate van binding. 'Heavy users' zullen dan eerder geneigd zijn deel te nemen aan het voordeelprogramma, ook indien lidmaatschapsgeld verschuldigd is bij deelname. 'Heavy users' hebben deze vorm van contributie eerder terugverdiend dan 'light users'. De resultaten van ons onderzoek bij Gall & Gall naar de verklaring van relatiesterkte duiden reeds op de afwezigheid van een selectie-effect op basis van het commitmentniveau (§6.3.5): noch bij leden, noch bij ex-leden werd een 'basisniveau' voor relatiesterkte aangetroffen. Wel blijkt uit de open vragen in het Gall & Gall onderzoek dat één van de meest genoemde redenen om houder van de wijnkaart te worden is dat de respondent veel wijn koopt/drinkt (tabel BII, bijlage 3). En de meest genoemde redenen om het lidmaatschap op te zeggen zijn dat de respondent te weinig gebruik gemaakt heeft van de wijnkaart en dat het lidmaatschap (daarmee) niet langer rendabel is (tabel BI, bijlage 3). Dit duidt op de aanwezigheid van een selectie-effect op basis van het gebruiksniveau.

Mogelijk was het verschil in relatiesterkte en/of koopgedrag er dus al voordat de klantenclub werd geïntroduceerd. Het is namelijk te verwachten dat in het bijzonder die klanten tot de klantenclub toetreden die reeds een positievere instelling (een sterkere binding of een hogere koopfrequentie) hebben dan de klanten die niet tot de klantenclub toetreden. Omdat een vergelijking met de relatieperceptie en het koopgedrag van dezelfde twee afnemersgroepen voordat de klantenclub werd geïntroduceerd veelal niet (meer) mogelijk is, door het ontbreken van een voormeting, kan de klantenclub zelf niet zonder meer als oorzaak van dit verschil

aangewezen worden. Juist het selectie-effect van een klantenclub kan de verklaring zijn voor het gemeten verschil in relatiesterkte en koopgedrag tussen deelnemers en niet-deelnemers. Met andere woorden: de klantenclub werkt als een soort magneet en maakt het mogelijk reeds aanwezige verschil in relatiesterkte en koopgedrag tussen klantengroepen expliciet, maar kan niet zonder meer als veroorzaker van dit verschil gezien worden (Diller en Frank, 1996; Diller, 1997a; 1997b; Holz, 1998). Indien daarnaast ook nog vastgesteld kan worden dat nieuwe leden, voor wat betreft relatiesterkte respectievelijk koopgedrag, niet significant verschillen van de reeds langer gevestigde leden, en er dus niet of nauwelijks sprake is van een bindingseffect respectievelijk gedragseffect<sup>1</sup>, dan ontbreekt de strategische onderbouwing voor de aanname dat een klantenclub een middel is om de relatie met klanten te versterken (bindingseffect) en de loyaliteit te stimuleren (gedragseffect). Sharp en Sharp (1997) en Dowling en Uncles (1997) concluderen dat loyaliteitsprogramma's niet in staat zijn het reeds bestaande koopgedragpatroon van klanten fundamenteel te wijzigen. Diller (1997a; 1997b) en Schijns (1998)<sup>2</sup> stellen dat klantenclubs de relatie tussen aanbieder en clubleden niet significant versterken. Dowling en Uncles (1997) zijn dan ook van mening dat "customer loyalty programs seem to have been adopted too quickly, without much thought" (p. 81).

### Management implicaties

Door relatiesterkte regelmatig bij de klant te meten ontstaat inzicht in de effecten van genomen marketingmaatregelen op de relatiesterkte zoals klanten deze beleven en kan geanalyseerd worden in hoeverre de organisatie er in is geslaagd haar strategische doelstellingen ten aanzien van relatieversterking te realiseren. Door de combinatie met interne data op het gebied van koopgedrag ontstaat een beeld van de samenstelling van het klantenbestand en de ontwikkeling daarin. Het RLM-model helpt het management van de onderneming:

- inzicht te krijgen in de huidige samenstelling van haar klantenbestand op basis van feitelijk koopgedrag en gepercipieerde relatiesterkte;
- de effecten van strategieën en activiteiten (alsmede die van haar concurrenten) op koopgedrag en relatiesterkte te meten en te analyseren;
- maatwerk te bieden in aanbod, boodschap en medium, met andere woorden een gedifferentieerde klantbenadering te implementeren.

Het analyseren van het selectie-effect, bindingseffect en gedragseffect van een klantenclub heeft eveneens belangrijke implicaties voor het marketingbeleid.

Ten eerste ontstaat als gevolg van het selectie-effect een platform met klanten die een positieve houding hebben ten aanzien van de organisatie en voor communicatie open staan en zelf tot

<sup>1</sup> Met bindingseffect respectievelijk gedragseffect wordt hier bedoeld dat de relatiesterkte respectievelijk het koopgedrag van leden zich significant positief ontwikkelt in de loop van de tijd (c.q. het lidmaatschap). Het kan immers niet uitgesloten worden dat door deelname aan het programma de relatiesterkte respectievelijk het koopgedrag (verder) verbetert (Diller en Frank, 1996).

<sup>2</sup> Op basis van exploratieve analyses toegepast op de data van Gulpener en Gall & Gall stelt Schijns (1998) vast dat de relatiesterkte niet significant toeneemt gedurende het lidmaatschap: de relatiesterkte die nieuwe leden percipiëren wijkt niet significant af van de relatiesterkte gepercipieerd door leden die reeds gedurende meerdere jaren lid zijn. Resultaten van soortgelijke analyses toegepast op koopgedraggegevens (RFM) duiden er op dat ook het koopgedrag niet significant verschilt tussen nieuwe leden en leden die reeds meerdere jaren lid zijn.

communicatie overgaan/bereid zijn. Voordeel van de klantenclub is dan ook dat de aanbieder meer mogelijkheden heeft de leden op individueel niveau beter te leren kennen en zijn marketingactiviteiten te baseren op de kennis die hij verkrijgt van de individuele klanten (Holz, 1998). In §3.5.2 werd al opgemerkt dat het verdedigen van marktaandeel met behulp van informatie die via de (leden van) de klantenclub beschikbaar komt en die niet voor concurrenten beschikbaar is, effectiever lijkt te zijn dan vormen van themareclame waarin het merk telkens weer onder de aandacht wordt gebracht van de massa. Dit wordt ook wel het 'know-how' effect genoemd (Diller, 1997a; 1997b; Schijns, 1998). Daarmee kan de aanbieder (alsnog) een positieve bijdrage leveren aan de relatiesterkte en het koopgedrag. De marketingactiviteiten worden daarmee effectiever<sup>3</sup>.

Ten tweede ontstaat als gevolg van het selectie-effect de mogelijkheid de communicatie efficiënter te laten verlopen. Er ontstaan lagere kosten als gevolg van minder 'waste' en/of verhoudingsgewijs hogere opbrengsten als gevolg van het doelmatiger communiceren. De binding wordt individueler en duurzamer waardoor een dreigend klantenverloop eerder voorkomen kan worden. En een kleiner verlies (aan klanten) resulteert in een grotere (financiële) winst (Reichheld en Sasser, 1990; Reichheld, 1996).

Een klantenclub is echter geen garantie dat een zwakke relatie in een sterke omslaat, of een slechte klant in een goede klant (Diller en Frank, 1996). Zoals in §2.5.4 reeds naar voren kwam: voorwaarde is dat het kernprodukt concurrerend is, met andere woorden: indien de kwaliteit van het produkt en/of de prijsstelling niet concurrerend zijn, dan zal ook een klantenclub niet altijd in staat zijn de gevolgen van de ontstane ontevredenheid te neutraliseren. Kortom: klantenclubs kunnen wél positief bijdragen aan het beeld dat consumenten van een aanbieder hebben, echter zij kunnen een minder gunstig beeld niet compenseren (Blijenberg et al., 1996). Dat klantenclubs de sleutel tot klantenbinding vormen (Buigholt et al., 1996a) dient dan ook genuanceerd te worden: een goede klant of sterke relatie is eerder een voorwaarde voor deelname aan de klantenclub (voordeelprogramma respectievelijk clubprogramma) dan het gevolg van die deelname.

Het belang van een strategische onderbouwing van de beslissing een klantenclub te introduceren wordt daarmee onderstreept. Marktonderzoek vóór introductie van een klantenclub kan belangrijke input leveren voor die strategische onderbouwing, onder andere met betrekking tot het specifieke doel dat met de klantenclub wordt nagestreefd en de haalbaarheid van dat doel. Relatiemarketingprogramma's (waaronder klantenclubs) hebben namelijk als belangrijk nadeel dat ze kostbaar en moeilijk te stoppen zijn (Blijenberg et al., 1996). Juist daarom is het van belang voordat een relatiemarketingprogramma wordt gestart een zo goed mogelijk inzicht te hebben in de mogelijke effecten van het beoogde programma.

---

<sup>3</sup> Hier kan gelijk ook een mogelijke verklaring liggen voor het resultaat dat een klantenclub nauwelijks/niet bijdraagt aan de (reeds) bestaande binding of koopgedrag. Ten eerste kan het zijn dat er (nog) nauwelijks gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden om klanten/leden op individueel niveau beter te leren kennen en deze kennis structureel in een database vast te leggen, danwel (ten tweede) wordt er (nog) te weinig gebruik gemaakt van de verkregen kennis van de individuele klant om daarop de marketingactiviteiten te baseren. Verder kan het ook zijn dat de mogelijke functies die een kaart biedt niet (volledig) benut worden. In geval van Gulpener en Gall & Gall bijvoorbeeld vervullen de kaarten slechts een identificatie-/registratiefunctie en, met name in het geval van Gall & Gall, ook een kortingsfunctie. Juist een betaal- en/of kredietfunctie (zoals bij de Bijenkorf Vaste Klantenkaart, de Auto Card van Kwik-Fit en de ANWB-kaart), in combinatie met een spaar- en kortingsfunctie, kan wezenlijk bijdragen aan de omzet (Versteeg, 1996b).

Die effecten zijn volgens Blijenberg et al. (1996) echter moeilijk vast te stellen. Ons onderzoek toont aan dat de effecten van relatiemarketingprogramma's in termen van gedrag en relatiesterkte wel degelijk zijn vast te stellen en dat die effecten mogelijk overschat worden. De vraag is echter of zij ex-ante goed kunnen worden ingeschat. Dat geldt echter voor veel onderzoek naar nieuwe produkten en diensten en onderzoek naar de effecten van reclamecampagnes. Ondertussen zijn daar vrij betrouwbare technieken voor ontwikkeld, zoals quasi experimentele onderzoeksopzetten (waaronder de (meervoudige) tijdreeksopzet, De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Churchill, 1995; Malhotra, 1996).

### 7.2.3 CONCLUSIE EN IMPLICATIES BETREFFENDE HET BEÏNVLOEDEN VAN RELATIESTERKTE

De derde onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Welke factoren spelen een rol bij het verklaren van relatiesterkte?”

#### Conclusie

Relatiesterkte bleek in ons onderzoek voor een aanzienlijk deel (38 tot 52% verklaarde variantie) verklaard te kunnen worden uit een beperkt aantal belevingsvariabelen, i.e. vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten. Daardoor wordt een beter inzicht verkregen in de factoren die invloed uitoefenen op relatiesterkte en ontstaat de mogelijkheid deze factoren te beïnvloeden en daarmee de relatie te versterken.

#### Theoretische implicaties

Veel van het empirische en theoretische onderzoek naar verklarende factoren voor relatiesterkte is uitgevoerd binnen de vakgebieden industriële marketing (o.a.: Wilson en Mummalaneni, 1988; Wilson, 1990; 1995; Morgan en Hunt, 1994) en dienstenmarketing (o.a.: Crosby en Stephens, 1987; Crosby et al., 1990; Venetis, 1997). Voor wat betreft de invloed van de variabelen vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten op de sterkte van relaties, blijken de ervaringen en bevindingen binnen de vakgebieden industriële marketing en dienstenmarketing overdraagbaar naar het vakgebied consumentenmarketing. Dit impliceert dat deze factoren *beschouwd kunnen worden als factoren die in het algemeen bijdragen aan de verklaring van relatiesterkte, en zich niet beperken tot specifieke toepassingen.*

Dit is een belangrijke constatering omdat de vraag naar de factoren achter relatiesterkte ook in consumentenmarkten bijzonder actueel is geworden. Zo is de automatische gebondenheid van verplicht verzekerden met de vroegere ziekenfondsen in de eigen regio vervallen en zijn er nieuwe aanbieders op de markt voor zorgverzekeringen verschenen (Van Nes et al., 1998). Dergelijke ontwikkelingen zijn ook waarneembaar op het gebied van overheidsdiensten. Diensten als openbaar vervoer, die in het verleden exclusief waren voorbehouden aan overheidsinstellingen, worden geprivatiseerd en door nieuwe partijen op de markt aangeboden. De automatische ‘keuze’ van de consument verandert in een keuze uit verschillende alternatieven. In dergelijke situaties is het van doorslaggevende betekenis te weten op basis van welke factoren klanten behouden kunnen worden.

#### Management implicaties

De factoren die van invloed blijken op de sterkte van relaties zijn met name van belang voor het managen van relaties. Met name in geval van een strategie gericht op relatieversterking heeft de marketingmanager er baat bij te weten welke factoren daarbij een rol kunnen spelen.

Relatieversterking is één van de ontwikkelingsrichtingen die in het RLM-model onderscheiden kunnen worden. Elk van de vier onderscheiden groepen (sympathisanten, vrienden, kennissen en functionalisten) kan gedifferentieerd benaderd worden zodat de efficiency alsook de effectiviteit van de marketinginspanningen vergroot worden. Voor bestaande klanten betreft het de volgende benaderingen (zie figuur 7.1):

- klantbehoud;
- klantontwikkeling;
- relatieversterking; en,
- oogsten en desinvesteren.

*Klantbehoud.* Vrienden zijn van groot belang voor de organisatie. Zij bepalen vooral de 'goodwill' van een organisatie<sup>4</sup>. Het is dus zonder meer zinvol deze vrienden voor de organisatie te behouden. Klantbehoud komt neer op het (blijven) stimuleren van herhalingsaankopen enerzijds en het (blijven) voorzien van, bij voorkeur op de individuele klant afgestemde, informatie anderzijds (Floor en Van Raaij, 1993; Blijenberg et al., 1996). Dit moet resulteren in echte loyaliteit (Bloemer, 1993a; Dick en Basu, 1994) oftewel in een op binding gebaseerde relatie. Het is zaak de uittredingsbarrières voor deze klanten te verhogen en hen daarmee af te schermen voor de concurrentie. Zo zal een klant die bereid is te investeren in hard- en software teneinde voortaan elektronisch te bankieren, minder snel overstappen naar een andere financiële dienstverlener. Hij zal eerder zoveel mogelijk financiële zaken bij zijn huidige bank onderbrengen teneinde zijn investering zo snel mogelijk rendabel te laten zijn.

*Klantontwikkeling.* Dit komt neer op het beïnvloeden van het koopgedrag, niet alleen in absolute zin (bijvoorbeeld een hogere waarde voor RFM) maar bovenal in relatieve zin (een groter aandeel in de bestedingen van de klant). Getracht kan worden de bestedingen per klant op te voeren: bestaande klanten worden aangespoord om grotere hoeveelheden van hetzelfde produkt ('deep selling') of om andere produkten ('cross-selling') aan te schaffen. Met name cross-selling (het aanbieden van een portfolio van produkten) kan aan de wens van de 'variety seekers' tegemoet komen. Daarnaast kan produktgebruik gestimuleerd worden door nieuwe gebruiksmomenten of -mogelijkheden te creëren ('up-selling') (Floor en Van Raaij, 1993; Blijenberg et al., 1996). In geval van een relatiemarketingprogramma waarbij gebruik wordt gemaakt van een kaart is het koopgedrag mogelijk ook te verbeteren door een spaar- en kortingsfunctie en/of een betaal- en kredietfunctie aan de (lidmaatschaps)kaart toe te kennen (Versteeg, 1996b). In het algemeen ligt de nadruk op het aanbieden van materiële beloningen ('hard benefits'), waarmee de aanbieder tevens blijk geeft de klant te waarderen. Daarmee wordt dan mogelijk ook de (i.c. financiële) binding (verder) versterkt.

*Relatieversterking.* Hier gaat het primair om het verbeteren van de binding (commitment) van de klant met de organisatie, zodat de 'short-list' ('evoked set') met leveranciers verkort wordt en de organisatie mogelijk zelfs de exclusieve leverancier wordt. Ook via relatieversterking kan de aanbieder dus het klantaandeel beïnvloeden. Naast de mogelijke materiële beloningen zijn het hier met name de immateriële voordelen ('soft benefits') die een rol spelen bij een verdere

---

<sup>4</sup> Blommaert en Blommaert (1986) spreken van 'goodwill' indien door bijvoorbeeld reclame en service ondernemingen in de loop van de tijd een goede naam verkrijgen. Hierdoor ontstaat **binding met klanten** op basis waarvan het mogelijk is meer winst te maken dan zonder die goede naam het geval zou zijn. Betaalde 'goodwill' mag bij overname op de gepubliceerde balans geactiveerd worden. Het vormt dan een immaterieel actief waarop afgeschreven wordt.

intensivering van de relatie. Attractiviteit, vertrouwen en overstapkosten zijn factoren waarvan gebleken is dat zij de relatiesterkte positief beïnvloeden<sup>5</sup>. Door het (verzamelen en) verschaffen van informatie middels directe, persoonlijke en open tweerichtingscommunicatie over (de behoefte aan): extra dienstverlening, produkten, speciale aanbiedingen, speciale 'events', persoonlijk advies, referenties en het naar voren brengen van de overeenkomsten tussen de aanbieder en de afnemer, wordt het vertrouwen bij de klant versterkt, wordt de klant in zijn keuze bevestigd en worden uitredingsbarrières opgeworpen. Ook kan via het creëren van tevredenheid het vertrouwen bij de klant positief beïnvloed worden: door verbeterde uitkomsten uit de relatie en/of het via communicatie beïnvloeden van de verwachtingen bij de klant, kan tevredenheid aangestuurd worden. Het verstrekken van adviezen en het zorgen voor een uitgebreid, afwisselend, en/of uniek assortiment verhoogt de attractiviteit van de aanbieder. In essentie komt het er op aan de klant ervan te overtuigen dat de aanbieder niet enkel interesse heeft in het winstpotentieel van de klant, maar ook in de persoon achter het klantnummer en de klant als individu te (h)erkennen en te behandelen, onder andere door de klant met zijn naam aan te spreken, de tijd voor de klant te nemen en hem geen diensten te verkopen waaraan hij geen behoefte heeft (Geyskens en Steenkamp, 1997).

*Oogsten* alvorens te *desinvesteren*. Van kennissen die mogelijk in de zogenaamde verzadigingsfase van de RLC zitten, zelf niet rendabel zijn noch rendabel gemaakt kunnen worden en dus geen potentieel meer vertegenwoordigen om uit te groeien naar functionalisten (klantontwikkeling) of vrienden (relatieversterking), dient op gepaste wijze afscheid genomen te worden. Bijvoorbeeld met een bedankje voor het in de organisatie gestelde vertrouwen, met een aanwijzing dat de organisatie niet bij uitstek geschikt is voor een adequate vervulling van de behoeften van de klant en een verwijzing naar een andere organisatie die daar mogelijk beter toe in staat is.

Bij sympathisanten die geen potentieel hebben om naar een vriend of functionalist uit te groeien (klantontwikkeling) kan overwogen worden hier weinig/minder marketingactiviteiten op te richten in een poging ze (alsnog) rendabel te maken of rendabel te houden. Dit vereist veelal gewijzigde methoden van 'cost accounting', zoals 'Activity Based Costing (ABC)' en 'Customer Based Accounting (CBA)' (Burgers, 1997). ABC en CBA zijn methoden van 'cost accounting' die er op gebaseerd zijn kosten en opbrengsten toe te rekenen aan de klant of de klantactiviteit die ze veroorzaakt en niet aan het produkt dat wordt geproduceerd en verkocht. Bovendien dient het oogsten en desinvesteren met de nodige voorzichtigheid te gebeuren daar sympathisanten via positieve mondreclame ('referral markets', Christopher et al., 1991; Payne et al., 1995) een belangrijke indirecte waarde kunnen vertegenwoordigen. De indirecte waarde van deze referenten (vaak professionele adviseurs als artsen, advocaten, architecten, bankmanagers en accountants, maar ook bestaande tevreden klanten) kan door het aanbrengen van nieuwe klanten het veelvoudige zijn van de directe waarde terwijl de indirecte waarde niet in de (eigen) RFM-waarde tot uitdrukking komt. Zouden dit soort 'advocates' uitsluitend op hun eigen RFM-waarde beoordeeld en overeenkomstig benaderd worden dan bestaat het gevaar dat deze benadering niet overeenkomt met hun verwachtingen en dat hun gevoelens van

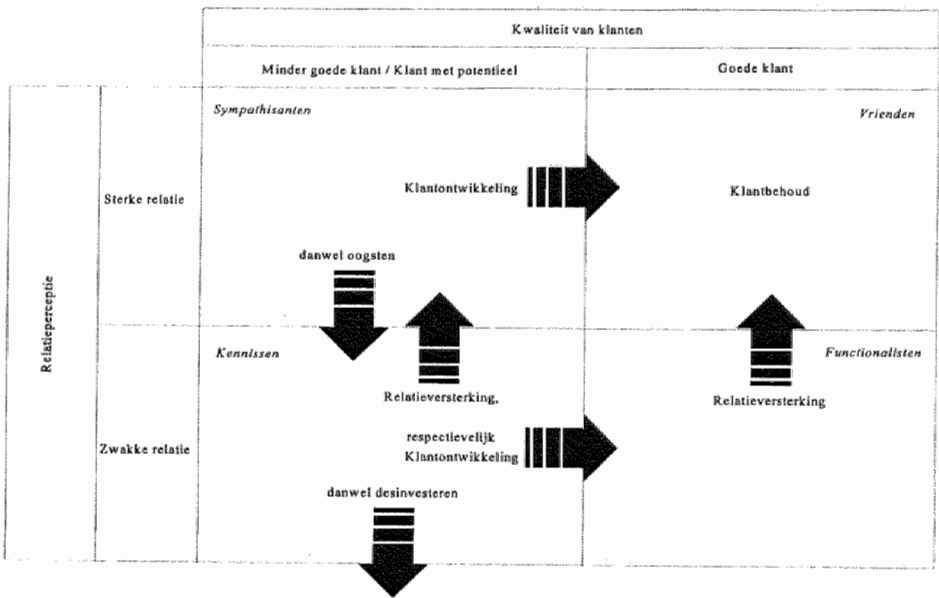
---

<sup>5</sup> Door in ons model relatiesterkte afhankelijk te stellen van genoemde variabelen is inzicht verkregen in de verklarende factoren van relatiesterkte. Deze factoren verschaffen de aanbieder mogelijkheden om een sterkere relatie met de afnemer op te bouwen. Daarbij dient de aanbieder zich af te vragen of die mogelijkheden al dan niet via een relatiemarketingprogramma (zoals een klantenclub) worden aangeboden.



onrechtvaardigheid toenemen. Dit schaadt hun relatieperceptie en kan op den duur tot afhaken leiden (waarmee dan ook hun indirecte waarde verloren gaat).

Naast het managen van bestaande relaties dient ook aandacht besteed te worden aan het werven van nieuwe klanten waarmee relaties kunnen worden opgebouwd, oftewel *acquisitie*. Immers, klanten verbreken relaties ook op eigen initiatief, hetzij uit vrije wil danwel noodgedwongen. Het onvermijdelijke verlies aan klanten dient gecompenseerd te worden. Acquisitie is een activiteit die met name middels (sales) promotion instrumenten bewerkstelligd kan worden, zoals het aanbieden van aantrekkelijke kortingen teneinde consumenten over te halen tot een probeeraankoop of lidmaatschap. Naast sales promotions kunnen ook de introductie van een nieuw produkt, merk of nieuwe winkel nieuwe klanten opleveren. Het komt er dus op neer de potentiële klant een aantrekkelijk aanbod te doen teneinde de toetredingsdrempel te verlagen.

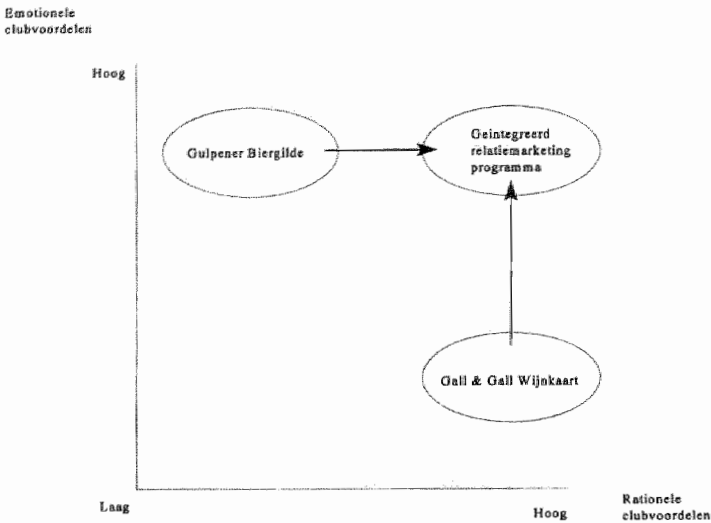


**Figuur 7.1** Management implicaties voortvloeiend uit het RLM-model  
(Mede gebaseerd op: Blijenberg et al., 1996, p. 12)

Met betrekking tot de vraag hoe Gulpener en Gall & Gall de relaties met hun consumenten/leden kunnen versterken, blijkt uit de resultaten (met name met betrekking tot hypothesen 4) dat de relaties verschillend van aard zijn. De relaties met leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde kunnen als vertrouwensrelatie aangemerkt worden. Vertrouwen is volgens de in hoofdstuk 6 vermelde beta-coëfficiënten de grootste verklarende factor van de variantie in relatiesterkte. Attractiviteit is relatief de grootste verklarende factor van de variantie in relatiesterkte in geval van relaties met ex-leden van het Gulpener Biergilde alsmede in geval van relaties met leden en ex-leden van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma. De aard van de relatie hangt af van de reden waarom ze voortgezet wordt (Young en Denize, 1995). Dit impliceert dat leden en potentiële leden van het Gulpener Biergilde met name om

redenen van vertrouwen de relatie met hun aanbieder voortzetten. Dit in vergelijking met de overige respondenten die niet alleen om redenen van vertrouwen, maar veeleer om redenen van attractiviteit de relatie voortzetten. Naast het gegeven dat de relatie tussen respondenten en Gall & Gall met name gebaseerd is op het geboden assortiment en de adviesverlening (twee aspecten van attractiviteit) blijkt dat de relatie ook in financieel opzicht 'attractief' is. Uit de open vragen is namelijk gebleken dat de voornaamste reden om deel te nemen aan het wijnkaarthoudersprogramma voortkomt uit de kortingen en aanbiedingen, kortom de financiële beloningen, die geboden worden. Het niet (langer) gebruik kunnen maken van deze beloningen is de voornaamste reden om het lidmaatschap op te zeggen (zie voor een rubricering van de antwoorden op de open vragen bijlage 3). Ook op basis van de CFA werd gesuggereerd dat de relatie met Gall & Gall naast emotioneel, vooral ook rationeel geladen is. Gesteld kan worden dat de relatie met Gall & Gall primair gebaseerd is op directe, rationele voordelen, de zogenaamde 'hard benefits' (Barlow, 1992): voordelen die direct ervaren worden (prijs, advies, assortiment). In termen van Berry en Parasuraman (1991) en Berry (1995) sluit deze bevinding het beste aan bij de financiële binding, die ook het meest gevoelig is voor switchen. De classificatie van het Gall & Gall wijnkaartprogramma in hoofdstuk 3 als een voordeelprogramma, dat primair een financiële binding creëert en vooraleerst het koopgedrag positief beoogt te beïnvloeden door het verstrekken van voordelen (beloningsstrategie), wordt daarmee op basis van de resultaten van ons onderzoek bevestigd. Gelet op de vertrouwensrelatie die Gulpener heeft opgebouwd met de potentiële leden en leden is daar de term sociale binding het meest van toepassing. Ook hier bevestigen de resultaten van ons onderzoek de classificatie in hoofdstuk 3 van het Gulpener Biergilde als een clubprogramma dat expliciet is gericht op het versterken van de sociale binding met haar leden. De positieve invloed op het koopgedrag wordt daarbij veeleer gezien als een (ontvangen) beloning door de klanten voor dit streven.

Worden beide klantenclubs ten opzichte van een geïntegreerd relatiemarketingprogramma gepositioneerd, op basis van emotionele en rationele clubvoordelen (Diller en Frank, 1996), dan levert dat figuur 7.2 op.



**Figuur 7.2** Positionering van het Gall & Gall wijnkaarthoudersprogramma (voordeelprogramma) en van het Gulpener Biergilde (clubprogramma) ten opzichte van een geïntegreerd relatiemarketingprogramma op basis van emotionele en rationele clubvoordelen.

(Mede gebaseerd op: Diller en Frank, 1996)

Eerder werd er op gewezen dat het potentieel concurrentievoordeel in geval van financiële binding zwak is. De middelen die tot deze financiële binding moeten leiden zijn makkelijk te imiteren en verliezen verhoudingsgewijs snel hun relatieve aantrekkingskracht. Met andere woorden: het deelnemen aan een voordeelprogramma zal minder duurzaam zijn dan de deelname aan een clubprogramma. De resultaten van ons onderzoek verschaffen hiervoor enige aanwijzing. Terwijl Gulpener leden gemiddeld zo'n 4,5 jaar lid zijn van een programma dat op het moment van meting (eind '95) pas vijf jaar op de markt was (77% van de huidige leden is vanaf het begin lid), zijn wijnkaarthouders op het moment van meting (begin '96) gemiddeld drie jaar lid van een programma dat al veel langer dan vijf jaar op de markt is.

Wil een organisatie de binding met haar afnemers/leden een bredere basis verschaffen dan alleen een financiële, dan dient relatiesterkte positief beïnvloed te worden. Gall & Gall zou dan ook meer moeten bieden/doen dan alleen op prijs concurreren. Gall & Gall zou zich tevens kunnen richten op het creëren van sociale binding waarbij afnemers/leden (ook) iets anders geboden wordt dan (alleen) financiële voordelen.

Gulpener daarentegen baseert de binding met haar afnemers/leden nauwelijks op financiële gronden. Gulpener laat daarmee mogelijkheden, om het koopgedrag (en het ledenaantal)

actiever te beïnvloeden, liggen. Behalve het aanbieden van 'hard benefits' liggen er voor Gulpener echter ook nog mogelijkheden om via 'soft benefits' de afnemers/leden sterker te binden en het verloop onder de leden te reduceren. In hoofdstuk 6 werd, met name op basis van onderzoek verricht door Tillemans (1998), reeds aangegeven dat (ex-)leden een aantal gezamenlijke activiteiten, waarbij contacten met andere leden gelegd kunnen worden, missen, en dat zij in een vroeg stadium geïnformeerd willen worden over nieuwe produktintroducties. Door zowel emotionele als rationele clubvoordelen te bieden en daarmee zowel financiële als sociale binding te creëren ('level two relationship marketing', Berry en Parasuraman, 1991) kunnen beide organisaties tot een geïntegreerd relatiemarketingprogramma komen. Een dergelijk programma kan worden gezien als een mix van de 'carrot'-methode en de 'cuddle'-methode (Kroezen, 1998). De carrot-methode houdt in dat de klant materieel wordt beloond voor het gewenste gedrag. De carrot-methode leidt tot het kopen van loyaliteit zonder dat er sprake is van een groter commitment. Bij de cuddle-methode (er)kent het bedrijf de klant en toont haar waardering aan de klant middels een voorkeursbehandeling. De beste voorbeelden van geïntegreerd relatiemarketingprogramma's zijn te vinden in de luchtvaartbranche, waar 'hard benefits' (frequent flyer miles) en 'soft benefits' (speciale check-in balie, gebruik van de lounge) gecombineerd worden (Kroezen, 1998).

Daarmee leggen zij de basis voor het realiseren van een concurrentievoordeel middels duurzame relatievorming. Buttle (1996, p. 1) zegt hierover: "Enduring relationships with customers cannot be duplicated by competitors, and therefore provide for a unique and sustained competitive advantage."

## 7.3 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

---

### 7.3.1 SUGGESTIES TEN AANZIEN VAN DE RCQ

Binnen de context van onze studie, leveranciers van niet duurzame consumentengoederen (i.e. bier en wijn) die een klantenclub hebben opgezet, zijn de conclusies ten aanzien van de drie onderzoeksvragen naar onze mening generaliseerbaar. In een 'multiple study, multiple sample' onderzoeksbenadering blijkt de RCQ als een betrouwbaar en valide meetinstrument naar voren te komen. Toegepast in het RLM-model leidt dit tot consistente patronen in de relatieportfolio. Het is echter van belang de attitudinal relationship commitment questionnaire ook te valideren door het in diverse andere branches toe te passen. Daarbij kan gedacht worden aan toepassingen in geval van duurzame consumentengoederen en diensten. Initiatieven zijn inmiddels genomen in de branche voor lichaamsverzorgingsprodukten, in de financiële dienstverlening, alsmede in de charitatieve branche, teneinde de externe validiteit en generaliseerbaarheid en dus de stabiliteit van onze huidige bevindingen te beoordelen en te verbeteren<sup>6</sup>.

Scholtens (1996) paste de RCQ toe om te onderzoeken of er een positief verband bestond tussen relatiesterkte en de mate waarin consumenten bekend waren met de filantropische

---

<sup>6</sup> Voor de toekomst worden meer onderzoeken verwacht daar het marktonderzoeksbureau Research and Marketing b.v. het meetinstrument onder de naam RLM-monitor™ in haar assortiment heeft opgenomen. Ook The Direct Branding® Company, een onafhankelijk strategisch adviesbureau op het gebied van merkenbouw en -exploitatie, maakt gebruik van het meetinstrument onder de naam Direct Branding® Qualifier.

activiteiten van een retailer in lichaamsverzorgingsprodukten. Dat verband bleek er inderdaad te zijn.

Muters (1997) constateerde geen significant verschil in relatiesterkte tussen gebruikers en niet-gebruikers van een informatietechnologisch produkt (i.c. elektronisch bankieren) onder particuliere cliënten van een financiële dienstverlener.

Biemans (1997) stelde een verschil in relatiesterkte vast tussen donateurs van verschillende donateursprogramma's van een charitatieve instelling. Supporters van het duurdere en meer ingrijpende programma voelden zich sterker verbonden met de organisatie.

Uit deze applicaties is gebleken dat ons meetinstrument in bredere zin toepasbaar en functioneel is, zonder dat de meetschaal daartoe drastische wijzigingen hoeft te ondergaan. Uitgaande van een uniforme basis kan het instrument in verschillende contexten (i.c. zowel ideële als tastbare goederen, alsmede diensten) toegepast worden. Dit komt de externe validiteit, generaliseerbaarheid en stabiliteit van onze eigen bevindingen ten goede.

Verder wordt aanbevolen het meetinstrument ook longitudinaal bij eenzelfde klantenbestand toe te passen zodat het instrument als een echte monitor gaat fungeren. In dat geval is het interessant onderzoek te doen naar de relatiesterkte en de loyaliteit van klanten voordat zij deelnemen aan een relatiemarketingprogramma in het algemeen of aan een klantenclub in het bijzonder; en hoe zich deze, vergeleken met niet-deelnemers uit dezelfde doelgroep, in de loop van de tijd (al of niet) wijzigen. Met andere woorden: de klassieke meting van veranderingen in de loop van de tijd in vergelijking met een 0-meting.

Daarnaast wordt aanbevolen te onderzoeken of de meetschaal ook in andersoortige interne en externe relaties bruikbaar is<sup>7</sup>, zonder dat de uitgangspunten van commitment als concept verlaten worden. Werd de OCQ oorspronkelijk toegepast op interne werkgever-werknemer relaties ('internal partnership'), de RCQ werd getoetst in klant-organisatie relaties ('buyer partnership'). De mogelijkheden om een overeenkomstige meetschaal toe te passen voor het meten van de sterkte van 'supplier partnerships' en 'lateral partnerships' dient nog nader onderzocht te worden<sup>8</sup>. Met name de eerder vermelde conclusies van Denize en Young (1996), die commitment hebben gemeten in de professionele dienstverlening ('supplier partnership'), dat commitment primair een attitude construct is en dat relatiesterkte het best gemeten kan worden door zakelijke afnemers te vragen naar hun gevoelens ten aanzien van hun relatie met de aanbieder, bieden in dat opzicht perspectief. Resultaten van recent onderzoek door Venetis

---

<sup>7</sup> Hierbij zij nogmaals verwezen naar figuur 2.1, waarin de tien relatievormen zijn weergegeven die door Morgan en Hunt (1994) worden onderscheiden.

<sup>8</sup> Tot 'supplier partnerships' worden gerekend (Morgan en Hunt, 1994):

- relaties tussen fabrikanten en hun leveranciers van goederen en onderdelen;
- relaties tussen een bedrijf en haar dienstverlenende organisaties (zoals marktonderzoekbureaus, banken).

'Lateral partnerships' kunnen zijn (Morgan en Hunt, 1994):

- strategische allianties tussen bedrijven en hun concurrenten;
- allianties tussen een bedrijf en non profit organisaties;
- partnerships voor gezamenlijke onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten.

(1997), die commitment eveneens heeft gemeten in de professionele dienstverlening (i.c. tussen bedrijven en hun reclamebureau), ondersteunen de conclusies van Denize en Young (1996).

In de relatiemarketingliteratuur wordt onderkend dat ook de organisatie (en daarmee haar werknemers) positief moet(en) staan ten opzichte van het opbouwen en onderhouden van relaties met afnemers. Ons onderzoek heeft met name plaatsgevonden vanuit het perspectief van de consument. Met andere woorden: gelet is met name op hoe de consument de relatie met zijn leverancier percipieert. Een relatie is echter tweezijdig. Wil een relatie bestaan dan dienen beide partijen het bestaan ervan te erkennen (Barnes, 1995). Dit erkennen vanuit het oogpunt van de aanbieder is niet expliciet getoetst in ons onderzoek. Het streven door de aanbieder naar het opbouwen, continuëren en versterken van relaties met afnemers en daarmee het erkennen van het belang van deze relaties door de aanbieder is als uitgangspunt genomen. Dit lijkt gerechtvaardigd gezien het feit dat beide bij het empirisch onderzoek betrokken aanbieders klantenclubs in het leven hebben geroepen en daarin investeren teneinde het belang dat zij hechten aan een sterke relatie met hun afnemers te onderstrepen.

In situaties waarin dit streven niet expliciet tot uitdrukking gebracht wordt of sterk in twijfel getrokken moet worden, verdient het echter aanbeveling ook de perceptie van de aanbieder ten aanzien van relaties met afnemers te onderzoeken. Het heeft weinig zin onderzoek naar relaties te doen en de mogelijkheden van relatiemanagement uiteen te zetten, indien een aanbieder de contacten met afnemers niet percipieert als een mogelijkheid om duurzame relaties op te bouwen. "A relationship does not exist merely because one partner in an interaction perceives that one exists" (Barnes, 1995, p. 1394).

### 7.3.2 SUGGESTIES TEN AANZIEN VAN HET RLM-MODEL

Verder onderzoek kan zich ook richten op motieven voor consumenten om 'relationeel marktgedrag' te vertonen en hun beschikbare keuzevrijheid te beperken (Sheth en Parvatiyar, 1995). Er zou een antwoord gezocht kunnen worden op vragen als: Welke motieven heeft de consument om een relatie met een organisatie aan te gaan? Waarom is hij bereid (een deel van) zijn keuzevrijheid op te geven voor een expliciete relatie met een geselecteerde aanbieder? En waarom is hij bereid deze relatie te continuëren, gelet op het gegeven dat de reden waarom een relatie wordt voortgezet, de aard van de relatie bepaalt (Denize en Young, 1996)? In hoofdstuk 6 werd gesuggerereerd dat de relatie met Gall & Gall zowel emotioneel als rationeel van aard is en dat de relatie met Gulpener voornamelijk emotioneel van aard is. Het onderscheid in emotioneel en rationeel sluit aan bij het onderscheid in calculatief en affectief commitment (Allen en Meyer, 1990; Gundlach et al., 1995; Geyskens en Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; de Ruyter et al., 1997; Venetis, 1997).

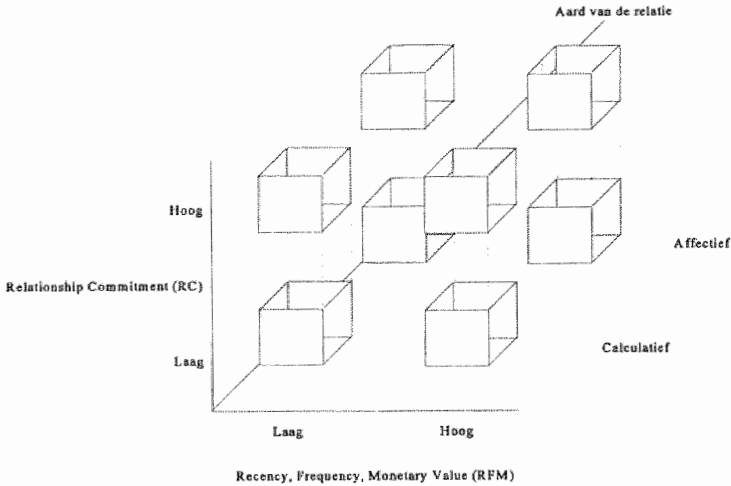
Calculatief commitment duidt op een rationele afweging van plus- en minpunten (baten en kosten). Op basis van bijvoorbeeld significante gepercipieerde overstapkosten, verbonden aan het verbreken van de relatie, kan de afnemer in meerdere of mindere mate *de noodzaak* ervaren de relatie met de aanbieder voort te zetten.

Affectief commitment verwijst naar een affectieve band tussen afnemer en aanbieder. Op basis van deze band bestaat bij de afnemer *de wens* de relatie met de aanbieder voort te zetten.

Beide zijn attitudes ten aanzien van de relatie. Meer specifiek reflecteren deze attitudes de huidige motivatie of reden de relatie voort te zetten (Dwyer et al., 1987; Venetis, 1997). Zij geven aan *of sprake is van calculatieve danwel affectieve beweegredenen* voor de huidige mate van binding. Vergeleken met deze vormen van commitment is onze RCQ een meer generieke maatstaf voor de *mate van binding*: de mate waarin iemand zich betrokken voelt bij en

identificeert met een organisatie, zonder daarbij te letten op de onderliggende motivatie of beweegreden.

Door een nader onderscheid te maken in de aard van het commitment kan ons RLM-model met een derde dimensie verrijkt worden (zie figuur 7.3). Het RLM-model geeft dan niet alleen het koopgedrag en de sterkte van de relatie zoals gepercipieerd door de klant weer, maar ook de aard van de relatie (en daarmee de reden voor 'relationeel marktgedrag').



**Figuur 7.3** Het RLM-model aangevuld met de dimensie 'aard van de relatie' waarin een nader onderscheid gemaakt wordt in affectief en calculatief commitment

*Bron:* de Wulf en Vergult (1997)

De aard van commitment (affectief of calculatief) geeft een verklaring voor de aangetroffen mate van binding en het 'relationeel marktgedrag'<sup>9</sup>. Verder onderzoek zou zich dan kunnen richten op een nadere verklaring voor de mate van binding zoals aangetroffen bij de vrienden,

<sup>9</sup> Naast affectief en calculatief commitment wordt ook nog wel een derde vorm van commitment onderscheiden, namelijk 'normatief commitment' (Meyer en Allen, 1987; Allen en Meyer, 1990). Normatief commitment speelt naast calculatief en affectief commitment een (eigen) rol als beweegreden om een bepaalde relatie te continueren. Normatief commitment heeft namelijk betrekking op de mate waarin de afnemer van mening is dat hij in zijn koopgedrag aan bepaalde sociale en institutionele normen tegemoet moet komen. Een relatie tussen afnemer A en leverancier B kan dus om normatieve redenen worden gecontinueerd, ondanks dat A tevens een affectieve relatie met leverancier C onderhoudt maar dat aldaar niet in het koopgedrag tot uiting laat komen. De relatie met B kan dan als normatief gekarakteriseerd worden.

functionalisten, kennissen en sympathisanten. Zo is het denkbaar dat de relatiesterkte zoals gepercipieerd door functionalisten met name calculatief van aard is. Calculatief commitment is een tamelijk negatieve beweegreden om de relatie te continueren (Geyskens et al., 1996; de Ruyter et al., 1997) en beïnvloedt vanuit die optiek de relatiesterkte ook negatief. Bij vrienden daarentegen is het voorstelbaar dat beide vormen van commitment (calculatief en affectief) aanwezig zijn.

In deze studie zijn relaties met klanten beschreven en geanalyseerd op basis van een onderzoek op één bepaald moment in de tijd. Relaties zijn echter dynamisch. Dit impliceert dat klantenmigratie analyse (Sampathkumaran, 1994) het best als een continu, dynamisch proces kan worden gezien en toegepast. Een proces dat marketeers toestaat de effecten van relatiemanagementactiviteiten te monitoren. Aanbevolen wordt dus het RLM-model in een longitudinale onderzoeksopzet toe te passen en te testen.

Aansluitend op de opmerking ten aanzien van de generaliseerbaarheid van het instrument om relatiesterkte te meten, wordt aanbevolen ook het RLM-model in meerdere industrietakken en ten aanzien van andersoortige interne en externe partnerships toe te passen: "... companies have a number of markets to whom they need to direct marketing activity and formulate marketing plans. ... In addition to formulating marketing activity directed at existing and potential customers, a company should also consider supplier markets, employee markets, referral markets, 'influencer' and internal markets" (Christopher et al., 1991, p. 20).

Relatiemarketing heeft niet alleen gevolgen voor de klanten en hun relaties met de organisatie. Buttle (1996, p. 12) zegt hierover:

"..., new organizational structures and reward schemes may be required. The traditional marketing and sales function is organized around products or geographic markets. Under the influence of RM, organization around customers becomes more sensible. Customer, or account, managers are better placed to build long-term relationships with clients, more deeply understanding their expectations and constructing financial, social and structural links to the firm. ... Companies will also need to reconsider how they reward employees. At present, sales and marketing management is widely rewarded with a mix of basic salary and performance-related bonus or commission. Common performance criteria include sales volume and customer acquisition. Under the RM regime, customer managers are more likely to be rewarded by customer profitability, account penetration and customer retention."

Naast andere organisatiestructuren en beloningssystemen kan relatiemarketing ook aanleiding geven tot gewijzigde methoden van 'cost accounting'. Methoden als 'Activity Based Costing (ABC)' en 'Customer Based Accounting (CBA)' zijn er op gebaseerd kosten en opbrengsten toe te rekenen aan de klant(activiteit) die ze veroorzaakt, en niet aan het produkt dat wordt geproduceerd (kosten) en verkocht (opbrengsten), zoals bij de 'direct costing' methode het geval is (Burgers, 1997). Methoden als ABC en CBA stellen het management beter in staat beslissingen te nemen ten aanzien van welke klanten, die niet meer rendabel zijn, afscheid genomen gaat worden. Het management kan aldus een weloverwogen keuze maken in welke klanten wel en in welke klanten niet meer zal worden geïnvesteerd (oogsten/desinvesteren). Organisatiestructuur, beloningssystemen en cost accounting methoden zijn daarbij ontegenzeggelijk met elkaar verbonden. Gewijzigde methoden van cost accounting als 'ABC'



en 'CBA' kunnen de noodzakelijke informatie opleveren om het (marketing- en verkoop)personeel te belonen op basis van criteria als de winstgevendheid van de klant, het klantaandeel en het behouden van de klant voor de organisatie. Het verdient aanbeveling de interne organisatiestructuur daarop af te stemmen en (marketing- en verkoop)functies niet te organiseren naar producten maar naar klanten (account management). Daarbij is het de vraag of een dergelijke organisatie nog wel een specifieke marketingafdeling kent. Zo stelt Gummesson (1987a; 1987b) dat niet alleen een aantal (full time) professionele marketeers, maar iedereen in de organisatie (deeltijds) marketeer is en dat klantrelaties door iedere werknemer beïnvloed worden. Er is echter nog onvoldoende onderzoek gedaan naar en inzicht verkregen in de gevolgen van het implementeren van een relatiemarketingbenadering voor de interne organisatie en haar belonings- en accountingsysteem.

Behalve dat relatiemanagement aanleiding kan geven tot gewijzigde methoden van 'cost accounting' kan ook een zekere invloed op de waarde van de onderneming niet ontzegd worden. Eerder werd reeds opgemerkt dat betaalde 'goodwill' bij overname op de gepubliceerde balans geactiveerd mag worden. 'Goodwill' is een vergoeding die bij het kopen van een zaak aan de eigenaar moet worden betaald voor het overnemen van de klanten(relaties). Het is het verschil tussen de aankoopprijs van het beoogde bedrijf en de waarde van zijn netto-activa (Kapferer, 1996). Deze vergoeding komt in de praktijk in het algemeen door onderhandelen tot stand (Blommaert en Blommaert, 1986). Indien de ondernemer, die zijn zaak wil verkopen, kan aantonen dat zijn klantenbestand voornamelijk uit 'vrienden' bestaat, versterkt dit zijn onderhandelingspositie. Omgekeerd heeft de koper er baat bij indien hij kan aantonen dat het klantenbestand dat hij overneemt voornamelijk uit 'kennissen' bestaat. Met andere woorden: de verdeling van de klanten over de vier segmenten van het RLM-model zou meegenomen kunnen worden bij het bepalen van de 'goodwill' en daarmee de waarde van een bedrijf. Naar de invloed van de specifieke samenstelling van het klantenbestand, op basis van het RLM-model, op de waarde van de onderneming in het algemeen en de 'goodwill' in het bijzonder is voorzover ons bekend geen onderzoek gedaan.

Bij een organisatie die het principe van de merkenparaplu toepast (zoals Unilever en Procter & Gamble) kan niet verondersteld worden dat consumenten een sterke binding ervaren met de organisatie. De binding met de organisatie dient dan te worden afgeleid uit de binding met de afzonderlijke merken die onder de merkenparaplu van die organisatie vallen (Hoekstra, 1998). Goodwill (welwillendheid) wordt dan bepaald door de waarde van de afzonderlijke merken van de betreffende onderneming. De waarde van een merk wordt (naast zaken als: octrooien, de exclusiviteit van know how van de onderneming en de kwaliteit van de betrekkingen met de netwerken) bepaald door de aantrekkingskracht van het merk op de doelgroep die ermee in wisselwerking staat. Met andere woorden: bij de waardebepaling van een merk speelt de mate van identificatie, de binding die de afnemer met het merk percipieert een rol (Kapferer, 1996). Bloemer (1994) gaf al aan dat, indien een organisatie de waarde van het merk op de balans wenst te activeren (als immaterieel activum), daarbij nadrukkelijk rekening moet worden gehouden met de soort merktrouw van de consument: "In termen van merkwaardering betekent dit dat een merk met een grote waarlijk trouwe aanhang een grotere waarde vertegenwoordigt dan een merk met een beperkte waarlijk trouwe aanhang of hooguit herhalingsaankopers" (p. 643). Het RLM-model, i.c. toegepast op de binding met een afzonderlijk merk in plaats van met een organisatie, biedt de mogelijkheid inzicht te verkrijgen in de verhouding tussen waarlijk trouwe en beperkt waarlijk trouwe aanhangers of herhalingsaankopers.

Ook wordt gesteld dat klanten in de toekomst er steeds meer toe zullen overgaan hun relaties met aanbieders zelf te managen, gebruik makend van nieuwe technologieën (Stone et al., 1996). De klant zal zelf de mate van binding gaan/willen bepalen en wordt minder gevoelig voor de benaderingswijze van de aanbieder. Er zal dan minder sprake van zijn dat de klant uit een aantal benaderingswijzen kiest en aangeeft op welke wijze hij door welke aanbieder benaderd wenst te worden om vervolgens af te wachten of de aanbieder aan zijn wensen tegemoet komt. De klant zal het initiatief binnen de relatie meer in eigen handen gaan nemen. Aanbieders dienen zich daarop voor te bereiden door op elk door de klant gewenst moment over die faciliteiten te beschikken waar de klant gebruik van wil maken. Internet, 24-uur telefonische bereikbaarheid en fax zijn voorbeelden van dergelijke faciliteiten. Aanbieders zullen voorbereid moeten zijn zelf alert op de klant te reageren in plaats van de klant op hun benaderingswijze te laten reageren. Ook dat heeft gevolgen voor zowel de relatiesterkte als de interne organisatie, maar onduidelijk is in welke vorm en in welke mate.

In ons onderzoek is het RLM-model invulling gegeven op basis van een steekproef. Een organisatie wil in het algemeen echter het liefst haar hele klantenbestand in het RLM-model onderbrengen, zonder dat daar in één keer grote investeringen voor onderzoek voor nodig zijn. Wat zijn de mogelijkheden daartoe? Hier volgen enkele suggesties die zich lenen voor nader onderzoek.

Ten eerste kan gebruik gemaakt worden van 'customer profiling': "This involves constructing a profile of existing profitable accounts and searching the prospect or light-user database for customers of similar profile." (Buttle, 1996, p. 7). Binnen de segmenten die op basis van koopgedrag en relatiesterkte onderscheiden zijn (vrienden, kennissen, functionalisten en sympathisanten), kan bijvoorbeeld naar onderscheidende sociaal-demografische en/of geo-demografische achtergrondkenmerken gezocht worden. Op basis daarvan kan vervolgens het hele bestand geïdentificeerd worden en kan voor elke klant afzonderlijk de meest aangewezen strategie bepaald worden (1:1 benadering).

Een tweede mogelijkheid is dat het databestand fasegewijs onderzocht en aangevuld wordt met de noodzakelijke gegevens. De meetschaal is geschikt om in de reguliere contacten met klanten toegepast te worden. Ook dit resulteert in de mogelijkheid van een 1:1 benadering.

Opgemerkt wordt dat het niet altijd noodzakelijk is het volledige klantenbestand te onderzoeken op relatiesterkte om strategische beslissingen te kunnen onderbouwen of te evalueren. Bij de vraag of een relatiemarketingprogramma op de markt gebracht kan worden, kan een steekproef voldoende informatie opleveren om deze beslissing afgewogen te nemen.

Een andere mogelijkheid om strategische beslissingen te kunnen onderbouwen of te evalueren, waarbij niet het hele bestand wordt onderzocht, is het organiseren van een (consumenten)panel dat aan een longitudinaal onderzoek onderworpen wordt. Leden van dit panel kunnen overeenkomstig het RLM-model geïdentificeerd worden. Vervolgens krijgen ze die benadering die het meest voor de hand ligt. Door het RLM-model als monitor in een dergelijke quasi experimentele onderzoeksopzet toe te passen, kunnen de ontwikkelingen in de relaties gemeten en gevolgd worden (De Pelsmacker en Van Kenhove, 1994; Churchill, 1995; Malhotra, 1996). Op die manier kan tot een meer gefundeerde kosten-baten analyse gekomen worden teneinde de beslissing, om het hele bestand te (laten) onderzoeken, meer verantwoord te kunnen nemen.

### 7.3.3 SUGGESTIES TEN AANZIEN VAN HET MODEL TER VERKLARING VAN RELATIESTERKTE

Uit ons onderzoek bleek dat de respondenten van beide studies voornamelijk uit mannen bestaan, in voornamelijk de leeftijdsklasse 40-49 jaar met een hogere beroepsopleiding als relatief meest genoemde hoogst genoten opleiding. Deze samenstelling van de respondenten kan een vertekening ('bias') in de resultaten betekenen. Niet zozeer voor wat betreft de variabelen die als verklarende variabelen voor relatiesterkte in ons model zijn opgenomen: die variabelen zijn namelijk gebaseerd op een uitgebreide studie van literatuur op de gebieden van dienstenmarketing, business-to-business marketing en relatiemarketing en kwamen daar herhaaldelijk als meest relevante variabelen naar voren. Maar wel voor wat betreft de mate waarin deze variabelen in staat zijn relatiesterkte te verklaren, met andere woorden het relatieve belang. Mathieu en Zajac (1990) toonden op basis van een meta-analyse aan dat in werkgever-werknemer relaties vrouwen zich enigszins sterker verbonden voelen met de werkgever dan mannen en dat deze verbondenheid eerder affectief, dan calculatief van aard is. Uit recent motivatie-onderzoek van het Muys Management Center uit Breda bleek dat in een werkgever-werknemer relatie mannen meer waarde hechten aan salaris en vrouwen aan erkenning, aanzien en goede persoonlijke relaties (De Limburger, 5 februari 1998). Het is dus voorstelbaar dat mannen, binnen een commerciële relatie, meer belang hechten aan 'hard benefits' (bijvoorbeeld accessoires bij aankoop van een auto) dan vrouwen, die mogelijk meer belang hechten aan de 'soft benefits' (zoals serviceverlening door de dealer). Er zou dan ook nader onderzoek gedaan moeten worden bij relatiemarketingprogramma's waarbij sprake is van een meer evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen en bij programma's waarbij het merendeel van de respondenten uit vrouwen bestaat. Een meta-analyse kan dan meer inzicht verschaffen in mogelijke verschillen tussen mannen en vrouwen voor wat betreft relatiesterkte en aard van de relatie.

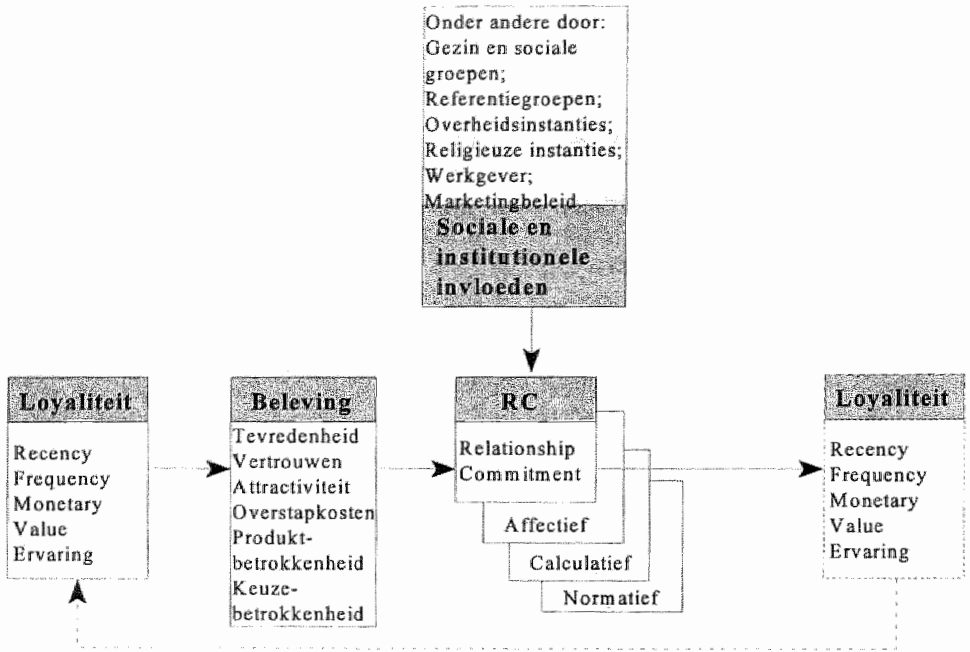
Verder onderzoek naar factoren die relatiesterkte beïnvloeden verdient aanbeveling, met name wat betreft de bepalende variabelen die in het model kunnen worden opgenomen. De verklaarde variantie van de onderzochte modellen duidt er op dat meer variabelen invloed uitoefenen op relatiesterkte. De vraag is dus: welke variabelen dragen bij aan een verdere verklaring van relatiesterkte? Variabelen als produktbetrokkenheid, keuzebetrokkenheid en ervaring, zoals gesuggereerd door De Boer en Waarts (1997), kunnen een eerste aanzet zijn de sterkte van iemands betrokkenheid bij en identificatie met een organisatie nader te verklaren. Zo zullen produkten die door een persoon als 'low involvement' goederen gepercipieerd worden niet of nauwelijks leiden tot een sterke relatie met de aanbieder van deze goederen, terwijl als 'high involvement' gepercipieerde goederen wel tot een sterke relatie met de aanbieder er van aanleiding kunnen geven (Mittal en Lee, 1988). Daarnaast zal keuzebetrokkenheid positief van invloed zijn op de binding met een leverancier, naarmate het belang van een goede keuze groter is. Met andere woorden: naarmate het maken van de juiste keuze van een aanbieder voor de afnemer belangrijker is, zal de binding met de uiteindelijk gekozen aanbieder sterker zijn (Beatty et al, 1988; Mittal en Lee, 1989). Tot slot verwachten De Boer en Waarts (1997) op basis van onderzoek van Anderson en Weitz (1989) dat naast de soort ervaring bij de klant (tevreden of ontevreden) ook de hoeveelheid ervaring positief van invloed is op de mate van binding. Ervaring heeft dan bijvoorbeeld betrekking op het aantal aankopen dat een afnemer tot dan toe heeft verricht bij zijn gebruikelijke aanbieder (De Boer en Waarts, 1997), hetgeen in het algemeen samenhangt met de duur van de relatie tussen

aanbieder en afnemer (Anderson en Weitz, 1989). Aantal aankopen en duur van de relatie zijn in ons onderzoek beschouwd als koopgedragvariabelen. Variabelen betreffende het koopgedrag bleken in het onderzoek van Denize en Young (1996) echter geen directe significante bijdrage te leveren aan de verklaring van relatiesterkte. Denize en Young (1996) stelden in hun onderzoek namelijk vast dat de gedragscomponent van het door hen gebruikte commitment construct met geen van de validatiemaatstaven een sterk verband toonde: noch met een directe maatstaf voor de mate van gepercipieerde commitment, noch met items die gericht waren op de kwaliteit van de relatie en de wens de relatie te beëindigen. De attitude component van hun commitment construct daarentegen leverde wel een significant verband op met de validatiemaatstaven: respondenten met een hoge mate van commitment hadden geen behoefte de relatie te beëindigen en gaven aan zich sterk verbonden te voelen met de partner. Mogelijk is het zo dat gedragsaspecten, die met commitment in verband gebracht worden, niet direct maar indirect verband houden met relationship commitment, en dat tussen commitment en deze gedragsvariabelen andere variabelen of factoren interveniëren<sup>10</sup>. Indien koopgedrag als antecedent van relatiesterkte beschouwd wordt, kan gedacht worden aan de eerdergenoemde belevingsvariabelen vertrouwen, attractiviteit en overstapkosten. Wordt koopgedrag gezien als resultante van relatiesterkte, dan is er mogelijk een aantal omgevingsfactoren dat het feitelijke koopgedrag mede bepaalt. Daarmee zou het door ons in hoofdstuk 4 gepresenteerde en in hoofdstuk 6 getoetste regressiemodel uitgebreid kunnen worden tot het in figuur 7.4 weergegeven algemene model. Daarin wordt de loyaliteit van een individuele afnemer niet alleen bepaald door de sterkte van de relatie tussen aanbieder en afnemer, maar ook door sociale en institutionele invloeden (Sheth en Parvatiyar, 1995). Tevens bepaalt loyaliteit op zijn beurt weer (indirect) de mate van binding.

De rol van ervaring, produkt- en keuzebetrokkenheid als (indirect) antecedent of gevolg van relatiesterkte zou nader onderzocht kunnen worden. In figuur 7.4 zijn deze variabelen, alsmede de verschillende vormen van relationship commitment, opgenomen: een algemeen en uitgebreid onderzoeksmodel van de totstandkoming van een relatie.

---

<sup>10</sup> Deze bevinding correspondeert met resultaten gepresenteerd in de literatuur op het gebied van organisatie-psychologie en organisatiegedrag. Op basis van een meta-analyse concluderen Mathieu en Zajac (1990) dat het niet voor de hand ligt dat er sprake is van een rechtstreekse relatie tussen organizational commitment en feitelijk gedrag, maar dat andere factoren (zoals beloningsbeleid of de beschikbaarheid van alternatieve werkgevers) een mediërende (bemiddelende) of modererende (matigende) rol daarin spelen.



**Figuur 7.4** Een algemeen en uitgebreid onderzoeksmodel van de totstandkoming van een relatie

## BIJLAGE 1:

### VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN DE GULPENER STUDIE

- V1. **Bent U lid van het Gulpener biergilde?**
- |  |   |
|--|---|
| ja, en wel: uit persoonlijke interesse (ENQ: Verder met V2)                                      | 1 |
| ja, en wel: uit beroepsmatige interesse (ENQ: Beëindig gesprek)                                  | 2 |
| nee, maar ik ben wel lid geweest, en wel:<br>uit persoonlijke interesse (ENQ: Verder met V3)     | 3 |
| nee, maar ik ben wel lid geweest, en wel:<br>uit beroepsmatige interesse (ENQ: Beëindig gesprek) | 4 |
| nee (ENQ: Verder met V3)   | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen  | 8 |
- V2. **Sinds wanneer bent U lid? (Kijk eventueel op uw clubpas.)**
- |   |   |
|---|---|
| 1991  | 5 |
| 1992  | 4 |
| 1993  | 3 |
| 1994  | 2 |
| 1995  | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V3. **Koopt U wel eens Gulpener bier (Bijvoorbeeld in: supermarkt, winkel, café of restaurant)?**
- |   |   |
|---|---|
| ja  | 1 |
| nee (ENQ: verder met tekst vóór V16)        | 2 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V4. **Hoe lang koopt U al Gulpener bier, in jaren uitgedrukt?**  
(ENQ: NOTEER AANTAL JAREN; korter dan 1 jaar is code 0; weet niet is esc.d)
- V5. **Wanneer heeft U voor het laatst Gulpener bier gekocht?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| minder dan 1 week geleden                   | 5 |
| 1 tot 2 weken geleden                       | 4 |
| 2 tot 3 weken geleden                       | 3 |
| 3 tot 4 weken geleden                       | 2 |
| langer dan 4 weken geleden                  | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V6. **Hoe vaak koopt U Gulpener bier?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| iedere week                                 | 5 |
| iedere 2 weken                              | 4 |
| iedere maand                                | 3 |
| iedere 2 maanden                            | 2 |
| minder vaak dan iedere 2 maanden            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V7. **Hoe regelmatig of onregelmatig zijn Uw aankopen van Gulpener bier over het jaar verdeeld?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer regelmatig                             | 5 |
| regelmatig                                  | 4 |
| noch regelmatig, noch onregelmatig          | 3 |
| onregelmatig                                | 2 |
| zeer onregelmatig                           | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V8. **Hoeveel besteedt U gemiddeld per maand aan Gulpener bier (in guldens)?**  
 (ENQ: NOTEER BEDRAG IN GULDENS; WEET NIET IS ESC.D)
- V9. **Hoeveel procent van Uw bieraankopen besteedt U, gemiddeld genomen, aan Gulpener bier?**  
 (ENQ: NOTEER PROCENTEN; WEET NIET IS ESC.D)  
 (ENQ: indien 100 %, ga verder met V11)
- V10. **Hoeveel andere merken bier koopt U naast Gulpener?**  
 (ENQ: NOTEER AANTAL MERKEN; WEET NIET IS ESC.D)
- V11. **Indien U de prijs van Gulpener bier vergelijkt met de kwaliteit ervan, hoe tevreden of ontevreden bent U dan over deze prijs-kwaliteit verhouding?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer tevreden                               | 5 |
| tevreden                                    | 4 |
| noch tevreden, noch ontevreden              | 3 |
| ontevreden                                  | 2 |
| zeer ontevreden                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V12. **Hoe tevreden of ontevreden bent U over de prijs-kwaliteit verhouding van Gulpener bier als U deze vergelijkt met de prijs-kwaliteit verhouding van andere merken bier?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer tevreden                               | 5 |
| tevreden                                    | 4 |
| noch tevreden, noch ontevreden              | 3 |
| ontevreden                                  | 2 |
| zeer ontevreden                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu een stelling voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V13. **Iedere keer nadat U Gulpener bier gekocht heeft, denkt U nog eens over Uw keuze voor Gulpener na.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V14. **Koopt U meerdere soorten Gulpener bier?**
- |   |   |
|---|---|
| ja  | 1 |
| nee (ENQ: ga verder met tekst vóór V16)     | 2 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V15. **Welke soorten Gulpener bier koopt U wel eens?**  
(ENQ: MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)
- |   |    |
|---|----|
| Gulpener pils                               | 1  |
| Gulpener Dort                               | 2  |
| Gulpener Chateau Neubourgh                  | 3  |
| Gulpener Oud Bruin                          | 4  |
| Gulpener Bockbier                           | 5  |
| Gulpener Sjoes                              | 6  |
| Gulpener Meibock                            | 7  |
| Gulpener Korenwolf                          | 8  |
| andere soorten, namelijk (ENQ: TIK IN)      | 97 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 98 |

Tot nu toe gingen de vragen over het *kopen* van Gulpener bier. U kunt echter ook op een andere manier in aanraking komen met de Gulpener Bierbrouwerij of haar produkten. Denkt U daarbij aan: het spreken met werknemers van Gulpener; het lezen over Gulpener; het zien of horen van reclame-uitingen over Gulpener; het drinken van of praten over Gulpener bij familie, vrienden of kennissen; e.d. We noemen deze manieren van in aanraking komen met de Gulpener Bierbrouwerij of haar produkten: *'in contact komen met Gulpener'*. Hierover gaan de volgende vragen.

- V16. **Hoe komt U in contact met Gulpener?**  
(ENQ: NOEM OP; MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)
- |   |   |
|---|---|
| schriftelijk (o.a.: brieven, tijdschrift, advertenties in kranten en tijdschriften)       | 1 |
| telefonisch   | 2 |
| mondeling (o.a.: met personeel van Gulpener of door gesprekken met anderen over Gulpener) | 3 |
| via radio (reclamespot)   | 4 |
| niet, nooit   | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen   | 8 |

(ENQ: indien V3 is 'nee' en V16 is 'niet, nooit', dan gesprek voortzetten bij V65)



- V17. **Hoeveel jaren geleden bent U voor het eerst in contact gekomen met Gulpener?**  
(ENQ: NOTEER AANTAL JAREN; WEET NIET IS ESC.D)
- V18. **Wanneer bent U voor het laatst in contact gekomen met Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| minder dan 1 week geleden                   | 5 |
| 1 tot 2 weken geleden                       | 4 |
| 2 tot 3 weken geleden                       | 3 |
| 3 tot 4 weken geleden                       | 2 |
| langer dan 4 weken geleden                  | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V19. **Hoe vaak komt U in contact met Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| iedere week                                 | 5 |
| iedere 2 weken                              | 4 |
| iedere maand                                | 3 |
| iedere 2 maanden                            | 2 |
| minder vaak dan iedere 2 maanden            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V20. **Hoe regelmatig of onregelmatig komt U, over een jaar genomen, in contact met Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer regelmatig                             | 5 |
| regelmatig                                  | 4 |
| noch regelmatig, noch onregelmatig          | 3 |
| onregelmatig                                | 2 |
| zeer onregelmatig                           | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V21. **Hoe tevreden of ontevreden bent U over de contacten met Gulpener, ZONDER deze te vergelijken met de contacten met andere bierbrouwers**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer tevreden                               | 5 |
| tevreden                                    | 4 |
| noch tevreden, noch ontevreden              | 3 |
| ontevreden                                  | 2 |
| zeer ontevreden                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V22. **Hoe tevreden of ontevreden bent U over de contacten met Gulpener, als U deze contacten WEL vergelijkt met de contacten met andere bierbrouwers?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer tevreden                               | 5 |
| tevreden                                    | 4 |
| noch tevreden, noch ontevreden              | 3 |
| ontevreden                                  | 2 |
| zeer ontevreden                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu een stelling voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V23. **Iedere keer nadat U in contact gekomen bent met Gulpener, denkt U daar nog eens over na.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu een stelling voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V24. **U neemt ook ZELF het initiatief om schriftelijk, telefonisch of mondeling met Gulpener in contact te komen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**De volgende vragen hebben betrekking op zowel het kopen van Gulpener bier als op het op enigerlei wijze in contact komen met Gulpener. Dit zullen we kortweg de band met Gulpener noemen. De band met Gulpener kan op verschillende punten worden beoordeeld. Ik ga U nu een aantal punten noemen.**

- V25. **Ervaart U de band met Gulpener als.....?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer diepgaand                              | 5 |
| diepgaand                                   | 4 |
| noch oppervlakkig, noch diepgaand           | 3 |
| oppervlakkig                                | 2 |
| zeer oppervlakkig                           | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V26. **Ervaart U de band met Gulpener als.....?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer waardevol                              | 5 |
| waardevol                                   | 4 |
| noch waardevol, noch waardeloos             | 3 |
| waardeloos                                  | 2 |
| zeer waardeloos                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V27. **Ervaart U de band met Gulpener als.....?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer plezierig                              | 5 |
| plezierig                                   | 4 |
| noch plezierig, noch onplezierig            | 3 |
| onplezierig                                 | 2 |
| zeer onplezierig                            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V28. **Ervaart U de band met Gulpener als.....**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer langdurig                              | 5 |
| langdurig                                   | 4 |
| noch kortstondig, noch langdurig            | 3 |
| kortstondig                                 | 2 |
| zeer kortstondig                            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V29. **Hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor U om te stoppen met deze band?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer moeilijk                               | 5 |
| moeilijk                                    | 4 |
| noch gemakkelijk, noch moeilijk             | 3 |
| gemakkelijk                                 | 2 |
| zeer gemakkelijk                            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V30. **Hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor U om een band met een ander merk of bierbrouwerij aan te gaan?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer moeilijk                               | 5 |
| moeilijk                                    | 4 |
| noch gemakkelijk, noch moeilijk             | 3 |
| gemakkelijk                                 | 2 |
| zeer gemakkelijk                            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V31. **In welke mate accepteert U fouten of vergissingen, door Gulpener gemaakt, voordat U besluit naar een ander merk bier over te stappen?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| in zeer hoge mate                           | 5 |
| in hoge mate                                | 4 |
| noch in hoge, noch in geringe mate          | 3 |
| in geringe mate                             | 2 |
| in het geheel niet                          | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu een stelling voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V32. **In geval van fouten of vergissingen, door Gulpener gemaakt, gaat U over tot het indienen van een klacht bij Gulpener of haar verkooppunt.**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V33. **Ik noem nu een aantal manieren waarop de band met Gulpener omschreven kan worden. Welke daarvan geeft Uw huidige band met Gulpener het beste weer?**  
 (ENQ: NOEM OP EN HERHAAL VERVOLGENS DE ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| Gulpener onderneemt verder niets om met U in contact te komen.                        | 1 |
| Gulpener stimuleert U om contact met haar op te nemen als U vragen of klachten heeft. | 2 |
| Gulpener informeert enige tijd ná de aankoop of U tevreden bent.                      | 3 |
| Gulpener neemt van tijd tot tijd contact met U op en toont interesse in U.            | 4 |
| Gulpener zoekt samen met U naar probleemoplossingen en produktverbeteringen.          | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen   | 8 |
- V34. **Bent U van plan om in de toekomst Gulpener te (blijven) kopen?**
- |   |   |
|---|---|
| Ja  | 1 |
| Nee (ENQ: Ga verder met tekst vóór V36)     | 2 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V35. **Ik noem nu een aantal manieren waarop de band met Gulpener omschreven kan worden. Welke daarvan geeft de door U gewenste band met Gulpener het beste weer?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| U wil niet dat Gulpener iets onderneemt om met U in contact te komen.                           | 1 |
| U wil dat Gulpener U stimuleert om contact met haar op te nemen als U vragen of klachten heeft. | 2 |
| U wil dat Gulpener enige tijd ná de aankoop informeert of U tevreden bent.                      | 3 |
| U wil dat Gulpener van tijd tot tijd contact met U opneemt en interesse in U toont.             | 4 |
| U wil dat Gulpener samen met U naar probleemoplossingen en produktverbeteringen zoekt.          | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen   | 8 |
- Ik lees U nu enkele stellingen voor. Wilt U mij dan steeds zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**
- V36. **Als U van plan bent Gulpener bier te kopen, is het gemakkelijk om U van gedachten te doen veranderen en feitelijk een ander merk bier te doen kopen.**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V37. **Wanneer Gulpener bier niet verkrijgbaar is in de winkel, dan gaat U naar een andere winkel om het daar te kopen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V38. **Wanneer een ander merk bier dan Gulpener in de aanbieding is, koopt U dat eerder dan Gulpener.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V39. **Neemt U bij het kopen van bier ook andere merken dan Gulpener in beschouwing? Zo ja, hoeveel andere merken?**  
(ENQ: NOTEER AANTAL ANDERE MERKEN; WEET NIET IS ESC.D)
- V40. **Hoe trouw vindt U zichzelf ten opzichte van Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer trouw                                  | 5 |
| trouw                                       | 4 |
| noch trouw, noch ontrouw                    | 3 |
| ontrouw                                     | 2 |
| zeer ontrouw                                | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V41. **In welke mate voelt U zich op Uw gemak met Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| in zeer hoge mate                           | 5 |
| in hoge mate                                | 4 |
| noch in hoge, noch in geringe mate          | 3 |
| in geringe mate                             | 2 |
| in het geheel niet                          | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V42. **In welke mate heeft U vertrouwen in Gulpener?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| in zeer hoge mate                           | 5 |
| in hoge mate                                | 4 |
| noch in hoge, noch in geringe mate          | 3 |
| in geringe mate                             | 2 |
| in het geheel niet                          | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu enkele stellingen voor. Wilt U mij dan telkens zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V43. **U drinkt Gulpener bier, omdat mensen die Gulpener bier drinken, gezien worden als bierdrinkers met een goede smaak.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V44. **U drinkt Gulpener bier, omdat U zich betrokken voelt bij de Gulpener brouwerij.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V45. **U drinkt Gulpener bier, omdat bepaalde eigenschappen van Gulpener bier (zoals smaak en prijs) goed aansluiten op Uw wensen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V46. **Hoe tevreden of ontevreden bent U in het algemeen over de Gulpener brouwerij en haar producten?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| zeer tevreden                               | 5 |
| tevreden                                    | 4 |
| noch tevreden, noch ontevreden              | 3 |
| ontevreden                                  | 2 |
| zeer ontevreden                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V47. **Wanneer U het totaalbeeld van Gulpener vergelijkt met Uw beeld van andere brouwerijen of biermerken, is Uw beeld van Gulpener dan positiever of negatiever dan dat van anderen?** (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel positiever                             | 5 |
| positiever                                  | 4 |
| noch positiever, noch negatiever            | 3 |
| negatiever                                  | 2 |
| veel negatiever                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V48. **In welke mate verwacht U in de toekomst meer of minder Gulpener bier te gaan kopen?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel meer                                   | 5 |
| meer  | 4 |
| noch meer, noch minder                      | 3 |
| minder                                      | 2 |
| veel minder                                 | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- Dan volgen nu nog enkele stellingen. Deze hebben betrekking op de Gulpener brouwerij en haar produkten in het algemeen. Wilt U mij telkens zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent!**
- V49. **U bent bereid extra moeite te doen om bier van Gulpener te kunnen kopen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V50. **U prijst Gulpener aan bij Uw vrienden als een organisatie die prima bier brouwt.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V51. **U voelt erg weinig loyaliteit naar Gulpener toe.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V52. **U zou een prijsverhoging van 10% accepteren, om bier van Gulpener te kunnen blijven drinken.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

Uit tabel 6.17 kan worden afgeleid dat leden/kaarthouders ten aanzien van elk van de tien items, waaruit de RCQ is opgebouwd, significant positiever scoren dan ex-leden/ex-kaarthouders. In die zin percipiëren leden een sterkere relatie dan ex-leden. Dat houdt dus in dat leden, in vergelijking tot ex-leden, in sterkere mate van mening zijn dat zij:

1. bereid zijn extra moeite te doen om bij Gall & Gall te kunnen kopen;
2. Gall & Gall aanbevelen bij hun vrienden;
3. zichzelf trouw vinden aan Gall & Gall;
4. hun waarden en normen in overeenstemming zien met die van Gall & Gall;
5. met meer trots anderen vertellen dat zij bij Gall & Gall kopen;
6. bij Gall & Gall blijven kopen, ook als het assortiment elders vergelijkbaar is;
7. graag naar Gall & Gall terug gaan;
8. blij zijn Gall & Gall verkozen te hebben boven andere aankooppunten;
9. meer om het lot van Gall & Gall geven; en
10. Gall & Gall het beste alternatief vinden.

In tabel 6.18 worden de waarden voor relatiesterkte (RC) weergegeven. RC is het ongewogen gemiddelde van de scores van de tien items van de RCQ. Vastgesteld kan worden dat leden significant hoger scoren dan ex-leden. Kortom: leden percipiëren een sterkere relatie met de aanbieder dan ex-leden.

**Tabel 6.18** Relationship Commitment (RC)

<i>Variabele</i>	<i>Schaal</i>	<i>Leden</i>	<i>Ex-leden</i>	<i>Sign. niveau</i>
RC	O/I	3.15	2.66	***

Teneinde ook hier nader inzicht te krijgen in hoe de variabele relatiesterkte is samengesteld wordt Principale Componenten Analyse toegepast op de tien items van de RCQ. Het betreft een Principale Componenten Analyse met varimax rotatie. Voor de selectie van factoren wordt het gebruikelijke criterium gekozen dat de Eigenwaarde groter dan of gelijk aan 1 is. Principale Componenten Analyse uitgevoerd op de tien items van de RCQ levert twee factoren op. In tabel 6.19 zijn de factorladingen, die boven .45 liggen, weergegeven. Tevens zijn in deze tabel de Eigenwaarden en het percentage van de variantie, dat door elke factor verklaard wordt, vermeld. Alle items laden op de eerste factor en een aantal items laadt hoog op beide factoren.



- V53. **Uw waarden en normen komen sterk overeen met die van Gulpener.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V54. **U bent er trots op anderen te kunnen vertellen dat U bier van Gulpener koopt.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V55. **Indien het bier maar vergelijkbaar is met dat van Gulpener, koopt U net zo gemakkelijk bier van een andere bierbrouwer.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V56. **Gulpener zet U aan tot het doen van herhalingsaankopen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V57. **Er is slechts weinig verandering in Uw huidige omstandigheden nodig om van bier van Gulpener over te stappen op een ander bier.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V58. **U bent bijzonder blij dat U Gulpener heeft verkozen boven andere brouwerijen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V59. **U heeft er niet veel voordeel bij indien U klant van Gulpener blijft.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V60. **U heeft vaak moeite met het beleid van Gulpener naar haar klanten toe.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V61. **U geeft echt om het lot van Gulpener.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V62. **Voor U is Gulpener het beste alternatief.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 5 |
| eens  | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 2 |
| volledig oneens                             | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V63. **Het was een verkeerde beslissing om bier van Gulpener te kopen.**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig eens                               | 1 |
| eens  | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| oneens                                      | 4 |
| volledig oneens                             | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V64. (ENQ: alleen voor leden Gulpener Biergilde, dus indien V1=1)  
**In welke mate heeft de band met Gulpener zich, volgens U, gewijzigd naar aanleiding van Uw lidmaatschap van het Gulpener Biergilde? De band met Gulpener is:**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel sterker geworden                       | 5 |
| sterker geworden                            | 4 |
| noch sterker, noch zwakker geworden         | 3 |
| zwakker geworden                            | 2 |
| veel zwakker geworden                       | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V65. (ENQ: alleen voor ex-leden Gulpener Biergilde, dus indien V1=3)  
**In welke mate heeft de band met Gulpener zich, volgens U, gewijzigd na beëindiging van Uw lidmaatschap van het Gulpener Biergilde? De band met Gulpener is:**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel sterker geworden                       | 5 |
| sterker geworden                            | 4 |
| noch sterker, noch zwakker geworden         | 3 |
| zwakker geworden                            | 2 |
| veel zwakker geworden                       | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- Tot slot volgen nog enkele algemene vragen.**
- V66. (ENQ: VUL GESLACHT IN ZONDER TE VRAGEN)
- |   |   |
|---|---|
| man   | 1 |
| vrouw                                       | 2 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V67. **Wat is Uw leeftijd?**
- |   |   |
|---|---|
| 19 jaar of jonger                           | 1 |
| 20 tot en met 29 jaar                       | 2 |
| 30 tot en met 39 jaar                       | 3 |
| 40 tot en met 49 jaar                       | 4 |
| 50 tot en met 59 jaar                       | 5 |
| 60 tot en met 69 jaar                       | 6 |
| 70 tot en met 79 jaar                       | 7 |
| 80 jaar of ouder                            | 8 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 9 |

V68.	<b>Wat is Uw hoogst genoten opleiding?</b>	
	(ENQ: KIJK EVENTUEEL OP KAART OPLEIDINGEN)	
	lager algemeen	1
	lager beroeps	2
	middelbaar algemeen	3
	middelbaar beroeps	4
	hoger algemeen	5
	hoger beroeps	6
	hoger wetenschappelijk	7
	niet duidelijk: (ENQ: NOTEREN)	97
	(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	98

## BIJLAGE 2:

### VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN DE GALL & GALL STUDIE

<b>V1. Bent U houder van de Gall &amp; Gall Wijnkaart?</b>	
ja, uit persoonlijke interesse (ENQ: Verder met V3)	1
ja, uit beroepsmatige interesse (ENQ: Beëindig gesprek)	2
nee, houder geweest uit persoonlijke interesse (ENQ: Verder met V2)	3
nee, houder geweest uit beroepsmatige interesse (ENQ: Beëindig gesprek)	4
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8
<b>V2. Waarom bent U geen houder meer van de Gall &amp; Gall Wijnkaart?</b>	
Omdat: .....(ENQ: TIK IN)	97
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	98
(ENQ: Verder met V5)	
<b>V3. Sinds wanneer bent U houder van de Gall &amp; Gall Wijnkaart?</b>	
(ENQ: NOTEER JAARTAL; KODE 98 IS WEET NIET/KAN/WIL NIET ZEGGEN EN ALLES WAT NIET UITGEDRUKT KAN WORDEN IN EEN JAARTAL)	
<b>V4. Waarom bent U houder van de Gall &amp; Gall Wijnkaart geworden?</b>	
Omdat: .....(ENQ: TIK IN)	97
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	98
<b>V5. Koopt U wel eens wijn bij Gall &amp; Gall?</b>	
ja	1
nee (ENQ: verder met V15)	2
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8
<b>V6. Hoe lang koopt U al wijn bij Gall &amp; Gall, in jaren uitgedrukt?</b>	
(ENQ: NOTEER AANTAL JAREN; KODE 98 IS WEET NIET/KAN/WIL NIET ZEGGEN)	
<b>V7. Wanneer heeft U voor het laatst wijn bij Gall &amp; Gall gekocht?</b>	
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)	
minder dan 1 week geleden	5
1 tot 2 weken geleden	4
2 tot 3 weken geleden	3
3 tot 4 weken geleden	2
langer dan 4 weken geleden	1
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8
<b>V8. Hoe vaak koopt U wijn bij Gall &amp; Gall?</b>	
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)	
iedere week	5
iedere 2 weken	4
iedere maand	3
iedere 2 maanden	2
minder vaak dan iedere 2 maanden	1
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8

- V9. **Hoeveel besteedt U gemiddeld per maand aan wijn bij Gall & Gall, in guldens uitgedrukt?**  
(ENQ: NOTEER BEDRAG IN GULDENS; 99998 IS WEET NIET/WIL/KAN NIET ZEGGEN)
- Ik lees U nu een aantal stellingen voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**
- V10. **U koopt regelmatig wijn bij Gall&Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V11. **Als U de wijnprijzen van Gall & Gall vergelijkt met de kwaliteit die zij biedt, dan bent U tevreden over deze prijs/kwaliteit verhouding.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V12. **U bent tevreden over de prijs/kwaliteit verhouding van wijn bij Gall & Gall vergeleken met de prijs/kwaliteit verhouding van wijn bij andere aankooppunten voor wijn.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V13. **Iedere keer nadat U bij Gall & Gall wijn gekocht heeft, denkt U nog eens na over Uw keuze voor deze slijter.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V14. **Hoeveel % van Uw wijnaankopen besteedt U, gemiddeld genomen, bij Gall & Gall?**  
(ENQ: NOTEER PROCENTEN; 998 IS WEET NIET/WIL/KAN NIET ZEGGEN)  
(ENQ: indien minder dan 100 %, ga verder met V16 (V15 is dan 'ja'); indien gelijk aan 100%, ga verder met V17 (V15 is dan 'nee' en V16 is niet van toepassing))

V15.	<b>Koopt U wel eens wijn bij een ander aankooppunt dan Gall &amp; Gall?</b>	
	ja	1
	nee (ENQ: ga verder met V17)	2
	(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8
V16.	<b>Bij welke van de volgende aankooppunten, anders dan Gall &amp; Gall, koopt U wel eens wijn?</b>	
	(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN; MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)	
	andere slijter	1
	supermarkt	2
	warenhuis	3
	delicatessenwinkel	4
	postorderbedrijf (zoals de Wijnbeurs)	5
	ander aankooppunt (ENQ: TIK IN)	97
	(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	98
V17.	<b>Koopt U wel eens andere produkten dan wijn bij Gall &amp; Gall?</b>	
	ja	1
	nee (ENQ: ga verder met tekst vóór V19)	2
	(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	8
V18.	<b>Welke andere produkten dan wijn koopt U wel eens bij Gall &amp; Gall?</b>	
	(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN; MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)	
	beerenburg/bitters	1
	bier	2
	cocktails	3
	cognac	4
	frisdranken	5
	jenever	6
	likeur	7
	port	8
	rum	9
	sherry	10
	vieux	11
	whiskey	12
	wodka	13
	andere produkten (ENQ: TIK IN)	97
	(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	98

Tot nu toe gingen de vragen over het *kopen* bij Gall & Gall. U kunt echter ook op een andere manier in aanraking komen met Gall & Gall. Denkt U daarbij aan: het spreken met personeel van Gall & Gall; het lezen over Gall & Gall; het zien of horen van reclame-uitingen over Gall & Gall; het praten over Gall & Gall bij familie, vrienden of kennissen; e.d. We noemen deze manieren van in aanraking komen met Gall & Gall: *'in contact komen met Gall & Gall'*. Hierover gaan de volgende vragen.

- V19. **Hoe komt U tegenwoordig in contact met Gall & Gall?**  
 (ENQ: NOEM OP; MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)
- |  |   |
|--|---|
| schriftelijk zoals bijvoorbeeld Gall & Gall magazine en advertenties                             | 1 |
| telefonisch  | 2 |
| mondeling (bijv.: met personeel van Gall & Gall of door gesprekken met anderen over Gall & Gall) | 3 |
| via radio of t.v. (reclamespot)  | 4 |
| U komt <b>niet</b> in contact met Gall & Gall (ENQ: ga door met tekst vóór V27)                  | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen  | 8 |
- (ENQ: indien V5 is 'nee' én V17 is 'nee' én V19 is '**niet**', dan gesprek voortzetten bij V68: er wordt niets gekocht bij en er is geen contact met Gall & Gall)
- V20. **Hoeveel jaren geleden bent U voor het eerst in contact gekomen met Gall & Gall?**  
 (ENQ: NOTEER AANTAL JAREN; 98 IS WEET NIET/WIL/KAN NIET ZEGGEN)
- V21. **Wanneer bent U voor het laatst in contact gekomen met Gall & Gall?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| minder dan 1 week geleden                   | 5 |
| 1 tot 2 weken geleden                       | 4 |
| 2 tot 3 weken geleden                       | 3 |
| 3 tot 4 weken geleden                       | 2 |
| langer dan 4 weken geleden                  | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V22. **Hoe vaak komt U in contact met Gall & Gall?**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| iedere week                                 | 5 |
| iedere 2 weken                              | 4 |
| iedere maand                                | 3 |
| iedere 2 maanden                            | 2 |
| minder vaak dan iedere 2 maanden            | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- Ik lees U nu een aantal stellingen voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**
- V23. **U komt regelmatig in contact met Gall & Gall.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |



- V24. **Zonder een vergelijking te maken met andere aankooppunten bent U tevreden over de contacten met Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V25. **U bent tevreden over de contacten met Gall & Gall, als U deze contacten wél vergelijkt met de contacten met andere aankooppunten.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V26. **Iedere keer nadat U in contact gekomen bent met Gall & Gall, denkt U daar nog eens over na.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- De volgende vragen hebben betrekking op *het kopen bij Gall & Gall* en/of op het op enigerlei wijze in contact komen met Gall & Gall. Dit zullen we kortweg de band met Gall & Gall noemen. De band met Gall & Gall kan op verschillende punten worden beoordeeld. Daarover gaan de volgende vragen.
- V27. **In welke mate accepteert U incidentele fouten of vergissingen, in Uw nadeel door Gall & Gall gemaakt, voordat U besluit naar een ander aankooppunt over te stappen?**  
(ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN; NB: ERNST VAN DE FOUT SPEELT GEEN ROL/IS NIET TER ZAKE)
- |   |   |
|---|---|
| in het geheel niet                          | 1 |
| in geringe mate                             | 2 |
| noch in hoge, noch in geringe mate          | 3 |
| in hoge mate                                | 4 |
| in zeer hoge mate                           | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Ik lees U nu een aantal stellingen voor. Wilt U mij dan zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**

- V28. **Het beëindigen van de band met Gall & Gall brengt voor U risico's met zich mee (bijvoorbeeld met betrekking tot verkrijgbaarheid van produkten, mening van Uw vrienden).**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V29. **Het aangaan van een band met een ander aankoopspunt dan Gall & Gall brengt voor U risico's met zich mee (bijvoorbeeld: de mate waarin produkt voldoet aan Uw verwachtingen; onbekendheid met produktaanbod en kwaliteit van de dienstverlening).**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V30. **Het beëindigen van de band met Gall & Gall brengt voor U kosten met zich mee of vraagt om een inspanning (bijvoorbeeld als gevolg van het zoeken naar een ander aankoopspunt).**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V31. **Het aangaan van een band met een ander aankoopspunt dan Gall & Gall brengt voor U kosten met zich mee of vraagt om een inspanning (bijvoorbeeld als gevolg van een langere reistijd).**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V32. **U heeft er geen problemen mee om de band met Gall & Gall te beëindigen.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V33. **U heeft er geen problemen mee om een band met een ander aankooppunt dan Gall & Gall aan te gaan.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V34. **In geval van incidentele fouten of vergissingen, in Uw nadeel door Gall & Gall gemaakt, gaat U over tot het indienen van een klacht bij Gall & Gall.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V35. **Ik noem nu een aantal manieren waarop de band met Gall & Gall omschreven kan worden. Welke daarvan geeft Uw huidige band met Gall & Gall het beste weer?**  
 (ENQ: NOEM EERST OP EN HERHAAL VERVOLGENS DE ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |  |   |
|--|---|
| Gall & Gall informeert U wel, maar vraagt U niet om een reactie.   | 1 |
| Gall & Gall nodigt U uit om contact met haar op te nemen als U vragen of klachten heeft.                               | 2 |
| Gall & Gall informeert enige tijd ná de aankoop of U tevreden bent.  | 3 |
| Gall & Gall neemt van tijd tot tijd contact met U op en toont interesse in U.  | 4 |
| Gall & Gall zoekt samen met U naar antwoorden op Uw vragen, produktverbeteringen en/of specifieke of nieuwe produkten. | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen  | 8 |
- V36. **Bent U van plan om in de toekomst bij Gall & Gall te (blijven) kopen?**
- |   |   |
|---|---|
| ja  | 1 |
| nee (ENQ: ga verder met tekst vóór V38)     | 2 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V37. **Ik noem nu een aantal manieren waarop de band met Gall & Gall omschreven kan worden. Welke daarvan geeft de door U gewenste band met Gall & Gall het beste weer?**  
(ENQ: NOEM EERST OP EN HERHAAL DE ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |  |   |
|--|---|
| U wenst <u>niet</u> dat Gall & Gall U informeert en aan U om een reactie vraagt.   | 1 |
| U wenst dat Gall & Gall U uitnodigt om contact met haar op te nemen als U vragen of klachten heeft.                                | 2 |
| U wenst dat Gall & Gall enige tijd ná de aankoop informeert of U tevreden bent.  | 3 |
| U wenst dat Gall & Gall van tijd tot tijd contact met U opneemt en interesse in U toont.   | 4 |
| U wenst dat Gall & Gall samen met U naar antwoorden op Uw vragen, produktverbeteringen en/of specifieke of nieuwe produkten zoekt. | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen  | 8 |
- Ik lees U nu enkele stellingen voor. Wilt U mij dan steeds zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent.**
- V38. **U kunt er op rekenen dat Gall & Gall U eerlijk behandelt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V39. **Er zijn situaties geweest waarin U het gevoel had door Gall & Gall tekort gedaan te worden.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V40. **U heeft vertrouwen in Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V41. **U kiest zorgvuldig een bepaald aankooppunt voor wijn uit.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V42. **Het kan U niet schelen welk aankooppunt voor wijn U kiest.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V43. **Voor U persoonlijk is de keuze van een bepaald aankooppunt voor wijn niet relevant.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V44. **In het algemeen bent U tevreden met Gall & Gall als aankooppunt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V45. **Over het geheel gezien is Gall & Gall een goede organisatie om aankopen te doen.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V46. **Er is geen andere organisatie die zo'n uitgebreid assortiment aan dranken aanbiedt als Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V47. **Een aantal produkten is alleen bij Gall & Gall verkrijgbaar.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V48. **Voor een goed advies op het gebied van wijn gaat U altijd naar Gall & Gall.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V49. **Andere aankooppunten voor wijn kunnen U beter adviseren dan Gall & Gall.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V50. **U verwacht in de toekomst meer bij Gall & Gall te besteden dan nu het geval is.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V51. **Bij het kopen van wijn neemt U naast Gall & Gall ook andere aankooppunten in beschouwing.**  
 (ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

**Dan volgen nu nog enkele stellingen. Deze hebben betrekking op Gall & Gall in het algemeen. Wilt U mij telkens zeggen in hoeverre U het daarmee eens of oneens bent!**

- V52. **U bent bereid extra moeite te doen om bij Gall & Gall te kunnen kopen.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V53. **U beveelt Gall & Gall aan bij Uw vrienden als een organisatie die dranken van goede kwaliteit verkoopt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V54. **U bent niet erg trouw aan Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V55. **U zou een prijsverhoging van 5% accepteren, en bij Gall & Gall blijven kopen.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V56. **Uw waarden en normen komen sterk overeen met die van Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V57. **U bent er trots op anderen te kunnen vertellen dat U bij Gall & Gall koopt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V58. **Zolang het assortiment maar vergelijkbaar is met dat van Gall & Gall, koopt U net zo gemakkelijk bij een ander aankooppunt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V59. **Naar Gall & Gall gaat U graag terug.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V60. **Er is slechts weinig verandering in Uw huidige omstandigheden nodig om van het kopen bij Gall & Gall over te stappen op een ander aankooppunt.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V61. **U bent blij dat U Gall & Gall heeft verkozen boven andere aankooppunten.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |



- V62. **U heeft er niet veel voordeel bij indien U klant van Gall & Gall blijft.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V63. **U heeft vaak moeite met het beleid van Gall & Gall naar haar klanten toe.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V64. **U geeft echt om het lot van Gall & Gall.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V65. **Voor U is Gall & Gall het beste alternatief.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 1 |
| oneens                                      | 2 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 4 |
| volledig eens                               | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V66. **Het was een verkeerde beslissing om bij Gall & Gall te kopen.**  
(ENQ: NOEM (EVENTUEEL) ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| volledig oneens                             | 5 |
| oneens                                      | 4 |
| noch eens, noch oneens                      | 3 |
| eens  | 2 |
| volledig eens                               | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |

- V67. (ENQ: alléén voor houders van de Gall & Gall Wijnkaart, m.a.w.: indien V1=1)  
**In welke mate heeft de band met Gall & Gall zich, volgens U, gewijzigd naar aanleiding van Uw houderschap van de Gall & Gall Wijnkaart?**  
**De band met Gall & Gall is naar aanleiding van het Wijnkaarthouderschap:**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel zwakker geworden                       | 1 |
| zwakker geworden                            | 2 |
| hetzelfde gebleven                          | 3 |
| sterker geworden                            | 4 |
| veel sterker geworden                       | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V68. (ENQ: alléén voor ex-houders van de Gall & Gall Wijnkaart, m.a.w.: indien V1=3)  
**In welke mate heeft de band met Gall & Gall zich, volgens U, gewijzigd na beëindiging van Uw houderschap van Gall & Gall Wijnkaart?**  
**De band met Gall & Gall is na beëindiging van het Wijnkaarthouderschap:**  
 (ENQ: NOEM ANTWOORDMOGELIJKHEDEN)
- |   |   |
|---|---|
| veel zwakker geworden                       | 1 |
| zwakker geworden                            | 2 |
| hetzelfde gebleven                          | 3 |
| sterker geworden                            | 4 |
| veel sterker geworden                       | 5 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- V69. **Wat is Uw oordeel over de prijs (f 17,50) van de Gall & Gall wijnkaart?**  
**Vindt U die.....?**  
 (ENQ: NOEM OP)
- |   |   |
|---|---|
| zeer goedkoop                               | 5 |
| tamelijk goedkoop                           | 4 |
| goed  | 3 |
| tamelijk duur                               | 2 |
| zeer duur                                   | 1 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 8 |
- Tot slot volgen nog enkele algemene vragen.**
- V70. (ENQ: VUL GESLACHT IN ZONDER TE VRAGEN, BIJ TWIJFEL VRAGEN)
- |             |   |
|-------------|---|
| man         | 1 |
| vrouw       | 2 |
| onduidelijk | 8 |
- V71. **Wat is Uw leeftijd?**
- |   |   |
|---|---|
| 19 jaar of jonger                           | 1 |
| 20 tot en met 29 jaar                       | 2 |
| 30 tot en met 39 jaar                       | 3 |
| 40 tot en met 49 jaar                       | 4 |
| 50 tot en met 59 jaar                       | 5 |
| 60 tot en met 69 jaar                       | 6 |
| 70 tot en met 79 jaar                       | 7 |
| 80 jaar of ouder                            | 8 |
| (NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen | 9 |

V72. **Wat is Uw hoogst genoten opleiding?**

(ENQ: KIJK EVENTUEEL OP KAART OPLEIDINGEN)

lager algemeen	1
lager beroeps	2
middelbaar algemeen	3
middelbaar beroeps	4
hoger algemeen	5
hoger beroeps	6
hoger wetenschappelijk	7
niet duidelijk (ENQ: INTIKKEN)	8
(NIET NOEMEN) weet niet/wil/kan niet zeggen	9



## BIJLAGE 3:

### ANTWOORDEN OPEN VRAGEN GALL & GALL STUDIE

Een korte inventarisatie van de antwoorden op de twee open vragen is weergegeven in de tabellen I en II. Een respondent kon meerdere redenen opgeven.

**Tabel BI** Open vraag 2: Waarom geen houder meer?

<i>Reden</i>	<i>Frequentie</i>
Niet meer rendabel / geen voordeel meer	44
Te weinig gebruik gemaakt van wijnkaart	39
Naar concurrent	35
Kaart verlopen	19
Niet in de buurt / bereikbaarheid	18
Drinkt niet meer	11
Geen interesse meer	6
Weinig wijn bij Gall & Gall	3
Verplicht voelen	2
Irritant systeem	2

**Tabel BII** Open vraag 4: Waarom houder geworden?

<i>Reden</i>	<i>Frequentie</i>
Voordelig / kortingen en aanbiedingen	156
Drinkt / koopt veel wijn	43
Informatie	37
Interesse	14
Goede wijnen bij Gall & Gall	13
In de buurt / dichtbij	9
Makkelijk	4
Opedrongen	3



## BIJLAGE 4:

### DE RELATIE AUDIT VAN WILSON (1990)

1. Hoe tevreden is de afnemer over de geleverde kwaliteit?

Matig tevreden				Zeer tevreden
1	2	3	4	5

2. Hoe tevreden is de afnemer over de geleverde prijs/kwaliteit verhouding?

Matig tevreden				Zeer tevreden
1	2	3	4	5

3. Het vertrouwen van de afnemer in ons is te omschrijven als:

Alles wordt schriftelijk vastgelegd				We houden ons aan ons woord
1	2	3	4	5

4. Het vertrouwen van de afnemer in ons is te omschrijven als:

We delen weinig informatie				We delen openlijk informatie
1	2	3	4	5

5. We zijn overeengekomen op welke wijze wij eventuele conflicten in onze relatie oplossen:

Enigszins mee eens				Volledig mee eens
1	2	3	4	5

6. De wederzijdse afhankelijkheid is het best te omschrijven als:

1. Wij zijn zeer afhankelijk van de afnemer
2. Wij zijn enigszins afhankelijk van de afnemer
3. De afnemer en wij zijn even afhankelijk van elkaar
4. De afnemer is enigszins afhankelijk van ons
5. De afnemer is zeer afhankelijk van ons

7. De relatie kan het best gekarakteriseerd worden als:

Formele zakenrelatie		Zakenvrienden		Zeer goede persoonlijke vrienden
1	2	3	4	5

8. De afnemer kan ons gemakkelijk vervangen door een andere leverancier die vergelijkbare prestaties levert:

Volledig mee eens

Volledig mee oneens

1

2

3

4

5

9. Welke van de volgende beweringen beschrijft het best het niveau van betrokkenheid in onze relatie met de afnemer?

1. Wederzijds zijn er één of twee contactpersonen op lager niveau bij betrokken
2. Wederzijds zijn er meerdere contactpersonen op lager niveau bij betrokken
3. Wederzijds zijn er enkele contactpersonen op verschillende niveaus bij betrokken
4. Wederzijds zijn er meerdere contactpersonen op verschillende niveaus bij betrokken
5. Wederzijds zijn er meerdere contactpersonen van verschillende afdelingen bij betrokken, inclusief het hoogste niveau

10. Hoe waarschijnlijk is het dat als uw contactpersoon de relatie met ons wil beëindigen er vanuit de afnemer sociale druk op hem wordt uitgeoefend om dit niet te doen?

Zeer waarschijnlijk

Niet erg  
waarschijnlijk

1

2

3

4

5

11. Hoe gemakkelijk is het voor de afnemer om de relatie met ons te beëindigen?

Zeer gemakkelijk

Kost meer dan een  
jaar

1

2

3

4

5

12. In welke mate heeft de afnemer investeringen gemaakt die alleen waarde hebben in een relatie met ons?

Helemaal niet

In zeer grote mate

1

2

3

4

5

**Toelichting:** Wilson (1990) beschouwt een totaalscore tot en met 35 punten als een indicatie voor een zwakke relatie; 36-46 punten als een gemiddeld sterke relatie; 47-53 punten als een redelijk sterke relatie; 54-60 punten als een zeer sterke relatie.

**Bronnen:** Wilson (1990); Steenkamp (1991)



## BIJLAGE 5:

### DE ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE (OCQ)

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization. (R)
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)
8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)
10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me this is the best of all possible organizations for which to work.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)

**Toelichting:** antwoordmogelijkheden bestonden uit 7-punts Likert-schalen met als ankerpunten: (1) strongly disagree; (2) moderately disagree; (3) slightly disagree; (4) neither disagree nor agree; (5) slightly agree; (6) moderately agree; (7) strongly agree.  
Een (R) duidt op een negatief geformuleerd item waarvoor de score omgekeerd wordt.

**Bron:** Mowday et al. (1979)



## BIJLAGE 6:

### VERGELIJKING RESPONDENTEN IN HET KADER VAN SELECTION BIAS ALS GEVOLG VAN ITEM NON-RESPONSE

	Gulpener studie						Gall & Gall studie			
	Leden		Ex-leden		Potentiële leden		Leden		Ex-leden	
	Ratio <sup>#</sup>	p-waarde	Ratio	p-waarde	Ratio	p-waarde	Ratio	p-waarde	Ratio	p-waarde
<b>Koopgedrag</b>										
-Recency	-23	.818	-2.03	.043	-2.29	.022	-1.02	.306	-1.67	.094
-Frequency	-17	.863	-2.66	.008	-1.08	.282	-1.78	.075	-2.92	.004
-Duur	-1.08	.281	.27	.789	.25	.806	-1.01	.312	.73	.468
-Regelmaat	-.90	.366	-1.72	.087	-1.76	.081	.56	.576	-2.88	.004
-Besteding in hfl.	.48	.630	-.95	.342	.82	.412	-1.78	.076	1.31	.195
-Besteding in %	-.71	.478	-.99	.322	-1.06	.290	.21	.832	-2.29	.024
<b>Beleving</b>										
-Overstapkosten	-1.40	.163	-1.34	.181	-.05	.956	.40	.687	-1.05	.297
-Vertrouwen	-.23	.819	-3.26	.001	-3.19	.002	.32	.750	-1.56	.121
-Tevredenheid	-2.08	.038	-2.66	.009	-.54	.591	-.14	.888	-1.93	.055
-Attractiviteit	-1.78	.076	-.93	.356	-1.85	.067	-.22	.822	-1.38	.170
<b>Socio-demografische kenmerken</b>										
-Geslacht	2.75	.097	1.64	.200	3.29	.070	1.21	.270	.51	.475
-Leeftijd	-.09	.926	-1.1-	.270	-.27	.789	-.73	.465	-.88	.380
-Opleiding	8.74	.189	2.41	.878	4.21	.648	9.30	.157	3.52	.741

<sup>#</sup>Ratio betreft de berekende t-waarde, Chi-kwadraatwaarde of Z-waarde afhankelijk van de betreffende meetschaal



## GERAADPLEEGDE LITERATUUR

### A

---

- ABRAHAM, M.M. en Lodish, L.M. (1987), "PROMOTOR: An Automated Promotion Evaluation System", *Marketing Science*, jrg. 6, no. 2, pp. 101-123
- ACHROL, R. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, jrg. 55, no. 4, pp. 77-93
- ALBERTS, P. en Buitendijk, N. (1995a), *Relatiemarketing: Hoe het echt werkt*, G.V.R.-monografie, no. 2, januari
- ALBERTS, P. en Buitendijk, N. (1995b), "Aandacht uit zelfbehoud: Relaties met klanten ontwikkelen in drie stappen", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 29, no. 3 (maart), pp. 47-52
- ALLEN, N.J. en Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, jrg. 63, pp. 1-18
- ANDERSON, J.C. en Narus, J.P. (1986), "Towards a Better Understanding of Distribution Channel Working Relationships", in: Backhaus, K. en Wilson, D. (eds.), *Industrial Marketing: A German-American Perspective*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 320-336
- ANDERSON, J.C. en Weitz, B. (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, no. 8 (Fall), pp. 310-323
- ANDERSON, J.C. en Narus, J.P. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, jrg. 54, no. 1 (January), pp. 42-58
- ANDERSON, J.C. en Narus, J.P. (1991a), "Be Picky When Partnering", *ISBM Insights*, jrg. 1, no. 1
- ANDERSON, J.C. en Narus, J.P. (1991b), "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, (Spring), pp. 95-113
- ANDERSON, J.C. en Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, jrg. 24, no. February, pp. 18-34
- ARNDT, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, jrg. 43, Fall, pp. 69-75

### B

---

- BAGOZZI, R.P. (1994), *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Cambridge
- BAIER, M. (1985), *Elements of Direct Marketing*, McGraw-Hill, New York
- BARLOW, R.G. (1992), "Relationship Marketing - The Ultimate in Customer Services", *Retail Control*, maart, pp. 29-37
- BARNES, J.G. (1994), "Close to the Customer: but is it Really a Relationship?", *Journal of Marketing Management*, jrg. 10, pp. 561-570
- BARNES, J.G. (1995), "The Quality and Depth of Customer Relationships", in: Bergadaà, M. (red.), *Proceedings of the 24th EMAC Conference*, Essec, Cergy-Pontoise, pp. 1393-1402
- BAUER, C.L. en Miglautsch, J. (1992), "A Conceptual Definition of Direct Marketing", *Journal of Direct Marketing*, jrg. 6, no. 2 (Spring), pp. 7-17
- BEARDEN, W.O., Netemeyer, R.G. en Mobley, M.F. (1993), *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, SAGE in cooperation with the Association for Consumer Research, London
- BEATTY, S.E., Homer, P. en Kahle, L.R. (1988), "The involvement - commitment model: theory and implications", *Journal of Business Research*, jrg. 16, pp. 149-167

- BEJOU, D., Wray, B. en Ingram, T.N. (1996), "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis", *Journal of Business Research*, jrg. 36, pp. 137-143
- BELSON, W.A. (1986), *Validity in Survey Research*, Gower, Aldershot, Hants
- BERRY, L.L. (1983), "Relationship Marketing", in: Berry, L.L., Shostack, G.L. en Upah, G.D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, Il., pp. 25-28
- BERRY, L.L. (1995), "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jrg. 23, no. 4 (oktober), pp. 236-245
- BERRY, L.L. en Gresham, L.G. (1986), "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, november-december, pp. 43-47
- BERRY, L.L. en Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, pp. 132-150
- BEUKENKAMP, P.A. en Leeftang, P.S.H. (1988a), "Direct Marketing", in: Leeftang, P.S.H. (red.), *Probleemvelden in Marketing*, band II van: Probleemgebied marketing: een managementbenadering, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- BEUKENKAMP, P.A. en Leeftang, P.S.H. (1988b), "Het specifieke van direct marketing (1): Inleiding en de omgeving", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 62, no. 9 (september), pp. 378-388
- BIEMANS, N. (1997), *Relatiemarketing voor charitatieve instellingen: het meten van de relatieresterte*, doctoraalscriptie Universiteit Maastricht, FdEWB, Maastricht
- BLATTBERG, R.C. en Levin, A. (1987), "Modeling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions", *Marketing Science*, jrg. 6, no. 2, pp. 124-146
- BLATTBERG, R.C. en Deighton, J. (1991), "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", *Sloan Management Review*, jrg. 33, no. 1 (Fall), pp. 5-14
- BLIEMEL, F.W. en Eggert, A. (1998), "Kundenbindung: die neue Sollstrategie?", *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, jrg. 20, no. 1 (I. Quartal), pp. 37-46
- BLIJENBERG, L.M., Raaij, W.F. van en Vermeulen, R.A.M. (1996), *Attentie, attentie ... retentie! Over relatiemarketing-programma's gesproken*, Executive summary, DMSA, Amsterdam, oktober
- BLOEMER, J.M.M. (1990), "Herhalingsaankopen en merkentrouw", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 24, no. 12 (december), pp. 96-100
- BLOEMER, J.M.M. (1993a), *Loyaliteit en tevredenheid, een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*, proefschrift, Universitaire Pers, Maastricht
- BLOEMER, J.M.M. (1993b), "Ware merktrouw en tevredenheid van klanten", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 27, no. 12 (december), pp. 38-42
- BLOEMER, J.M.M. (1994), "Merktrouw en merkwaardering", *MAB*, jrg. 68, no. 11 (november), pp. 642-648
- BLOMMAERT, J.M.J. en Blommaert, A.M.M. (1986), *Voortgezette financiële administratie*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- BOER, D. de en Waarts, E. (1997), "Verbondenheid als basis voor loyaal koopgedrag", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 31, no. 6 (juni), pp. 22-27
- BRUHN, M. en Bunge, B. (1994), "Beziehungsmarketing - Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?", *Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der European Business School*, no. 15, Schloss Reichartshausen/Rheingau
- BUIGHOLT, J., Nouhuys, R.J. van en Plat, F. (1996a), "Klantprogramma's: sleutel tot klantenbinding", *Adfodirect Magazine*, no. 5/6 (mei/juni), pp. 60-61
- BUIGHOLT, J., Nouhuys, R.J. van en Plat, F. (1996b), "Klantprogramma's: sleutel tot klantenbinding (slot)", *Adfodirect Magazine*, no. 7 (juli), pp. 55-56
- BUNK, B. (1992), "Fluktuation minimieren. Was Kunden bindet", *Absatzwirtschaft*, no. 4, pp. 36-47
- BUNT, J., Ekelmans, C.F.W. en Peelen, E. (1987), "Direct marketing bij toenemende individualisering van de vraag", *Brochure Zelfregulering Individu en Overheid*, DMIN, Amsterdam, pp. 28-38

- BUNT, J. en Tettero, J.H.J.P. (1987), "Kwalificerende marketing", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 21, no. 4 (april), pp. 104-112
- BURGERS, J.A.H. (1997), *Relatiebeheer als groeistrategie*, Kluwer, Deventer
- BUTSCHER, S. (1996), "Welcome to the club", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 30, no. 9 (september), pp. 57-59
- BUTTLE, F. (ed.) (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman, London

## C

- CAMPBELL, D.T. en Fiske, D.W. (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, jrg. 56, pp. 81-105
- CAMPBELL, N.C.G. (1985), "An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior", *Journal of Business Research*, jrg. 13, pp. 35-48
- CANNON, J.P. en Sheth, J.N. (1994), "Developing a Curriculum to Enhance Teaching of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Education*, Summer, pp. 3-14
- CHRISTOPHER, M., Payne, A. en Ballantyne, D. (1991), *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- CHRISTY, R., Oliver, G. en Penn, J. (1996), "Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of Marketing Management*, jrg. 12, no. 1, pp. 175-187
- CHURCHILL, G.A. Jr. (1995), *Marketing Research, methodological foundations*, 6th. ed., Forth Worth, The Dryden Press
- COOTE, L.C. (1996), "Benefits and Commitment in Buyer-Vendor Relationships", in: Sheth, J.N. en Söllner, A. (red.), *Development, Management and Governance of Relationships*, International Conference on Relationship Marketing, 29-31 maart 1996 te Berlijn, pp. 177-189
- COPULSKY, J.R. en Wolf, M.J. (1990), "Relationship Marketing: Positioning for the Future", *The Journal of Business Strategy*, July/August, pp. 16-20
- CRAIG-LEES, M. en Caldwell, M. (1994), "Relationship Marketing: An Opportunity to develop a more viable marketing framework", in: Sheth, J.N. en Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research conference proceedings, Emory University, Atlanta
- CRONBACH, L.J. (1951), "Coefficient Alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, jrg. 16, pp. 297-324
- CROSBY, L.A. en Cowles, D. (1985), *Consumer Attitudes Toward Whole Life Insurance (Wave 2)*, Life Office Management Association, Atlanta
- CROSBY, L.A. en Stephens, N. (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, jrg. 24, no. November, pp. 404-411
- CROSBY, L.A., Evans, K.R. en Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, jrg. 54, no. 3 (July), pp. 68-81
- CUMBY, J.A. en Barnes, J.G. (1996), "Relationship Segmentation: The Enhancement of Databases to Support Relationship Marketing", in: Parvatiyar, A. en Sheth, J.N. (eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, pp. 14-24
- CZEPIEL, J.A. (1990), "Managing Relationships with Customers: A Differentiating Philosophy of Marketing", in: Bowen, D.E., Chase, R.B. en Cummings, T.G. (eds.), *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization, and Human Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

**D**

- 
- DAY, G.S. en Wensley, R. (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, jrg. 47, Fall, pp. 79-89
- DENIZE, S. en Young, L. (1996), "Measuring Commitment in Business Service Relationships", in: Sheth, J.N. en Söllner, A. (red.), *Development, Management and Governance of Relationships*, International Conference on Relationship Marketing, 29-31 maart 1996 te Berlijn, pp. 169-174
- DHALLA, N.K. en Yuspeh, S. (1976), "Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 102-112
- DICK, A.S. en Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jrg. 22, no. 2, pp. 99-113
- DILLER, H. (1994), *Beziehungsmanagement und Konsumentenforschung*, Arbeitspapier Nr. 32, Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut
- DILLER, H. (1997a), "Was leisten Kundenclubs?: Ein Testbeispiel", *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, jrg. 19, no. 1 (1. Quartal), pp. 33-41
- DILLER, H. (1997b), "What Do Customer Clubs Achieve? - A Case Study", in: Meenaghan, T. (ed.), *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*, Proceedings of Three American Marketing Association Special Conferences, 12-15 June 1997, Dublin, Ireland, pp. 241-253
- DILLER, H. (1997c), *Preis-Management im Zeichen des Beziehungs-Marketing*, Arbeitspapier Nr. 52, Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut
- DILLER, H. en Kusterer, M. (1988), "Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und exploratieve Befunde", *Zeitschrift für Forschung und Praxis*, jrg. 10, no. 3, pp. 211-220
- DILLER, H. en Frank, F. (1996), *Ziele und Zielerreichungen von Kundenclubs: Ein Fallbeispiel aus dem Motorradfachhandel*, Arbeitspapier Nr. 45, Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut
- DONNELLY, J.H., Jr., Berry, L.L. en Thompson, T.W. (1985), *Marketing Financial Services - A Strategic Vision*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., p. 113
- DOWLING, G.R. en Uncles, M. (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 71-82
- DWYER, F.R., Schurr, P.H. en Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, jrg. 51, april, pp. 11-27
- DWYER, F.R. en Oh, S. (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, jrg. 24, no. November, pp. 347-358

**E**

- 
- EHRENBERG, A.S.C., Hammond, K. en Goodhardt, G. (1994), "The After-Effects of Price-Related Consumer Promotions", *Journal of Advertising Research*, jrg. 34, no. July-August, pp. 11-21

**F**

- 
- FERGUSON, J.M. en Brown, S.W. (1991), "Relationship Marketing and Association Management", *Journal of Professional Services Marketing*, jrg. 7, no. 2, pp. 137-147
- FLETCHER, K., Wheeler, C. en Wright, J. (1991), "Database Marketing: A Channel, a Medium, or a Strategic Approach?", *International Journal of Advertising*, jrg. 10, pp. 117-127
- FLOOR, J.M.G. en Raaij, W.F. van (1993), *Marketingcommunicatie Strategie*, tweede druk, Houten, Stenfort Kroese



- FOEKENS, E.W. (1995), *Scanner Data Based Marketing Modelling: Empirical Applications*, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen
- FORD, J.K., MacCallum, R.C. en Trait, M. (1986), "The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis", *Personnel Psychology*, jrg. 39, pp. 291-314
- FORNELL, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, jrg. 56, no. 1 (January), pp. 6-21
- FRAZIER, G.L., Spekman, R.E. en O'Neal, C.R. (1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, jrg. 52, no. 4 (October), pp. 52-67

## G

---

- GANESAN, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, jrg. 58, no. 2 (April), pp. 1-19
- GASKI, J.F. (1986), "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources", *Journal of Marketing Research*, jrg. 23, no. February, pp. 62-77
- GELDERMAN, C.J. en Tuninga, R.S.J. (1998), "Paradigmawisseling in marketing?", *Bedrijfskunde. Tijdschrift voor modern management*, jrg. 70, no. 1, pp. 89-97
- GEYSKENS, I. en Steenkamp, J.-B.E.M. (1995), "An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment", in: Bergadaà, M. (red.), *Proceedings of the 24th EMAC Conference*, Essec, Cergy-Pontoise, pp. 351-371
- GEYSKENS, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Scheer, L.K. en Kumar, N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, jrg. 13, pp. 303-317
- GEYSKENS, I. en Steenkamp, J.-B.E.M. (1997), "De rol van vertrouwen bij het opbouwen van lange-termijn-relaties in de dienstensector", *MAB*, april, pp. 164-170
- GISCHLER, C. (1988a), "Marketingcommunicatie en informatica", in: Molenaar, C.N.A. (red.), *Handboek Direct Marketing: Nieuwe trends en technologieën in (Direct) Marketing*, Samsom, Alphen aan den Rijn/Brussel, pp. A1000-1-A1000-5
- GISCHLER, C. (1988b), "De rol van direct marketing binnen de marketing", in: Molenaar, C.N.A. (red.), *Handboek Direct Marketing: Nieuwe trends en technologieën in (Direct) Marketing*, Samsom, Alphen aan den Rijn/Brussel, pp. A1030-1 en A1030-2
- GOLDBERG, B. (1988), "Relationship Marketing", *Direct Marketing*, October, pp. 103-105
- GREEN, P.E., Tull, D.S. en Albaum, G. (1988), *Research for Marketing Decisions*, 5th. ed., New Jersey, Prentice Hall
- GRÖNROOS, C. (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, jrg. 23, no. 1, pp. 52-59
- GRÖNROOS, C. (1990a), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, jrg. 20, no. 1 (January), pp. 3-11
- GRÖNROOS, C. (1990b), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, DC Heath, Lexington, MA, pp. 125-153
- GRÖNROOS, C. (1994a), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, jrg. 32, no. 2, pp. 4-20
- GRÖNROOS, C. (1994b), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, jrg. 10, no. 5, pp. 347-360
- GRUEN, T.W. en Ferguson, J.M. (1994), "Using Membership as a Marketing Tool: Issues and Applications", in: Sheth, J.N. en Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research conference proceedings, Emory University, Atlanta

- GUMMESSON, E. (1987a), *Marketing - A Long Term Interactive Relationship: Contributions to a New Marketing Theory*, Marketing Technique Center, Stockholm, Sweden
- GUMMESSON, E. (1987b), "The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, jrg. 20, no. 4, pp. 10-20
- GUNDLACH, G.T., Achrol, R.S. en Mentzer, J.T. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, jrg. 59, no. 1 (January), pp. 78-92

## H

---

- HAIR, J.F. jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. en Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, 4th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- HÄKANSSON, H. (red.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and Sons, Chichester
- HANSEN, U. en Jeschke, K. (1992), "Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?", *Zeitschrift für Forschung und Praxis*, jrg. 14, no. 2 (II Quartal), pp. 88-97
- HEIDE, J.B. en John, G. (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, jrg. 56, no. April, pp. 32-44
- HENNING, T. (1996), "Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing", *Marktforschung und Management*, no. 4, pp. 142-148
- HINDE, R.A. (1979), *Towards understanding relationships*, Academic Press, Londen
- HOEKSTRA, J.C. (1993), "Strategische kanaalbeslissingen: Direct marketing en directe distributie", *Markit*, jrg. 3, no. 3 (oktober), pp. 14-18
- HOEKSTRA, J.C. (1994a), *Direct Marketing: van respons tot relatie*, inaugurele rede Erasmus Universiteit Rotterdam, Wolters-Noordhoff, Groningen
- HOEKSTRA, J.C. (1994b), "Het strategisch belang van direct marketing op B-to-B markten", *DM zakboek '95*, Beerens Business Press, Woerden, pp. 13-23
- HOEKSTRA, J.C. (1995a), "Direct Marketing en directe relaties", in: Postma, P. en Van Bel, E.J. (red.), *Handboek Direct Marketing*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1994, pp. A1200.1-A1200.18
- HOEKSTRA, J.C. (1995b), "Direct Marketing: relaties door interactie", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 69, no. 12 (dec.), pp. 786-794
- HOEKSTRA, J.C. (1998), *Direct marketing*, tweede druk, Wolters-Noordhoff, Groningen
- HOEKSTRA, J.C. en Leeftang, P.S.H. (1987a), "Algemene marktomstandigheden", in: *De Direct Mail demonstratie-campagne van PTT Post*, 's-Gravenhage, deel 2, pp. 27-48
- HOEKSTRA, J.C. en Leeftang, P.S.H. (1987b), "Organisatiestrategieën en Direct Marketing", in: *De Direct Mail demonstratie-campagne van PTT Post*, 's-Gravenhage, deel 3
- HOEKSTRA, J.C. en Raaijmakers, M.C. (1991), "Betekenis en groei van direct marketing", *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 65, no. 7/8 (juli/augustus), pp. 363-372
- HOEKSTRA, J.C. en Raaijmakers, M.C. (1992), "Definitie en plaatsbepaling van direct marketing", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 26, no. 3 (maart), pp. 16-23
- HOEKSTRA, J.C. en Schijns, J.M.C. (1996), "There is No Need for More than One Definition of Direct Marketing", *Research Memorandum RM/96/001*, Meteor, Rijksuniversiteit Limburg
- HOEKSTRA, J.C. en Schijns, J.M.C. (1998), "Direct Marketing", leereenheid 22 van de cursus Marketing Management, Open Universiteit Nederland, Heerlen, pp. 138-187
- HOLZ, S. (1998), "Die Kundenkarte als Instrument zur Kundenbindung im deutschen Einzelhandel", *Direkt Marketing*, no. 4, pp. 20-24
- HOLZHAUER, F.F.O. en Zeitsen, O.D.A. (1993a), "Ontwikkelingen in de marketing (2)", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 27, no. 6 (juni), pp. 39-41
- HOLZHAUER, F.F.O. en Zeitsen, O.D.A. (1993b), "Ontwikkelingen in de marketing (3): de externe omgeving", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 27, no. 10 (oktober), pp. 64-77

- HOLZHAUER, F.F.O. en Zeitsen, O.D.A. (1993c), "Ontwikkelingen in de marketing (4): de externe omgeving", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 27, no. 11 (november), pp. 45-48
- HOLZHAUER, F.F.O. en Zeitsen, O.D.A. (1993d), "Waar komen we vandaan en waar gaan we heen?", in: Boomsma, S. (eindred.), *NIMA Marketing Jaarboek*, Kluwer, Deventer, pp. 74-82
- HÖNIG, C. (1990), "Im Dauerdiallog mit der Zielgruppe", *DirektMarketing*, no. 10 (Oktober), pp. 20-22
- HOOPER, M. (1997), "Is there no such thing as loyalty?", *Admap*, July/August, pp. 35-38
- HOUSTON, F.S. en Gassenheimer, J.B. (1987), "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing*, jrg. 51, no. 4 (October), pp. 3-18

## J

---

- JACKSON, B.B., (1985), "Build Customer Relationships That Last", *Harvard Business Review*, jrg. 63, November/December, pp. 120-128
- JACKSON, B.B., (1986), "Duurzame relaties tussen afnemers en bedrijven", *Harvard Holland Review*, no. 6 (voorjaar), pp. 118-126
- JACKSON, D. (1989), "Determining a Customer's Lifetime Value", *Direct Marketing*, jrg. 51, maart, pp. 60-62
- JOHN, G. en Reve, T. (1982), "The Reliability and Validity of Key Informant Data From Dyadic Relationships in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, jrg. 19, no. November, pp. 517-524

## K

---

- KAISER, H.F. (1958), "The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis", *Psychometrika*, jrg. 23, pp. 187-201
- KANJI, G.K. (1993), *100 Statistical Tests*, SAGE, London
- KAPFERER, J.-N. (1996), *Strategisch Merkmanagement: over het eigen vermogen van merken*, tweede editie, Academic Service, Schoonhoven
- KATZENSTEIN, H. en Sachs, W.S. (1992), *Direct Marketing*, tweede druk, MacMillan, New York
- KAUFMANN, P.J. en Stern, L.W. (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, jrg. 32, no. 3, pp. 534-552
- KELLEY, S.W. en Davis, M.A. (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jrg. 22, no. 1 (Winter), pp. 52-61
- KOOIKER, R. en Heuvel, T. van den (1992), *Marktonderzoek*, vierde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen
- KOOPMANS, F. en Jochems, J. (1996), "Van acquisitie naar retentie: Houd de klant!", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 30, no. 12 (december), pp. 22-24
- KOOPMANS, F. en Jochems, J. (1997), "Iedere klant een eigen aanpak", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 31, no. 1 (januari), pp. 41-43
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- KOTLER, P. (1992), "The five levels of relationship", *Marketing News*, jrg. 26, p. 21
- KOTLER, P. (1994), *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 35-60
- KOTLER, P. (1996), *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, 9th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

- KRAPFEL Jr., R.E., Salmond, D. en Spekman, R. (1991), "A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, jrg. 25, no. 9, pp. 22-37
- KREUTZER, R.T. (1990), "Die Basis für den Dialog", *Absatzwirtschaft*, no. 4, pp. 104-113
- KROEZEN, T. (1998), "Klantenbinding: marketing tool of strategisch doel?", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 32, no. 5 (mei), pp. 34-37
- KUIJPERS, R.J.C. (1998),
- KUMAR, N., Scheer, L.K. en Steenkamp, J.B.E.M. (1995a), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, jrg. 32, February, pp. 54-65
- KUMAR, N., Scheer, L.K. en Steenkamp, J.B.E.M. (1995b), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, jrg. 32, August, pp. 348-356

## L

---

- LABARBERA, P.A. en Mazursky, D. (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, no. November, pp. 393-404
- LAGACE, R.R., Dahlstrom, R. en Gassenheimer, J.B. (1991), "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, jrg. 11, no. 4 (Fall), pp. 39-47
- LAKATOS, P.A.M. en Kralingen, R.M. van (1985), *Naar 1990: een kwestie van tijd en geld. Verandering van de Nederlandse samenleving in 45 trends*, Elsevier, Amsterdam/Brussel
- LEEFLANG, P.S.H. (1986), "Belang van strategische marketing neemt toe", *Harvard Holland Review*, no. 6, pp. 107-117
- LEEFLANG, P.S.H. en Beukenkamp, P.A. (1981), *Probleemgebied marketing, een managementbenadering*, Stenfort Kroese, Leiden/Antwerpen
- LEVITT, T. (1983a), "After the sale is over ...", *Harvard Business Review*, jrg. 61, no. 5 (September/October), pp. 87-93
- LEVITT, T. (1983b), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York
- LILJANDER, V. en Strandvik, T. (1994), "The Nature of Relationship Quality", paper, in: *EIASM-workshop on Quality Management in Services IV*, Proceedings-Part II, Marne-La-Vallée, France, May 12-13

## M

---

- MALHOTRA, N.K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 2nd. ed., Prentice-Hall, New Jersey
- MARKETING NEWS (1985), "AMA Board approves new marketing definition", jrg. 19, 1 maart, p. 1
- MATHIEU, J.E. en Zajac, D.M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, jrg. 108, no. 2, pp. 171-194
- McKENNA, R. (1991), *Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer*, Addison-Wesley, New York
- MEYER, J.P. en Allen, N.J. (1987), "Organizational Commitment: Toward a three-component model", *Research Bulletin No. 660*, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London
- MITTAL, B. en Lee, M.S. (1988), "Separating brand choice involvement from producer involvement via consumer involvement profiles", *Advances in Consumer Research*, jrg. 15, pp. 36-40

- MITTAL, B. en Lee, M.S. (1989), "A causal model of consumer involvement", *Journal of Economic Psychology*, jrg. 10, pp. 363-389
- MOLENAAR, C.N.A. (1993), *Interactieve marketing: het einde van de massamarketing*, Management Press, Amsterdam
- MOLENAAR, C.N.A. (1994), "Interactieve marketing", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 28, no. 5 (mei), pp. 47-51
- MOORMAN, C., Zaltman, G. en Deshpandé, R. (1992), "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, jrg. 29, no. August, pp. 314-329
- MORGAN, R.M. en Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, jrg. 58, no. 3 (July), pp. 20-38
- MOWDAY, R.T., Steers, R.M. en Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, jrg. 14, pp. 224-247
- MOWDAY, R.T., Porter, L.W. en Steers, R.M. (1982), *Employee-organizational linkages*, Academic Press, New York
- MSI REVIEW (1991), "Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm", Spring, pp. 1, 4, 5
- MURROW, J.L. en Hyman, M.R. (1994), "Direct Marketing: Passages, Definition, and Déjà Vu", *Journal of Direct Marketing*, jrg. 8, no. 3, pp. 45-56
- MUTERS, C.M.E. (1997), *Informatietechnologie en klantenbinding: een relatie?*, doctoraalscriptie Universiteit Maastricht, FdEWB, Maastricht

## N

---

- NAERT, P.A. en Leeftang, P.S.H. (1978), *Building Implementable Marketing Models*, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Leiden/Boston
- NAUMANN, E. en Shannon, P. (1992), "What Is Customer-Driven Marketing?", *Business Horizons*, jrg. 35, no. 6 (November/December), pp. 44-52
- NES, R. van, Machielse, I., en Rijn, O. van (1998), "Nieuwe wegen voor het meten van loyaliteit", *Onderzoek*, juni/juli, pp. 24-25
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd. ed., McGraw-Hill, New York

## O

---

- OTSMAA, M. en Greenberg, C.M. (1989), "Relationships offer lifetime value, not just one-time trial", *Marketing News*, jrg. 23, 25 september, p. 16

## P

---

- PALMER, A. (1994a), "Relationship Marketing: Time to Enrich the Marketing Curriculum?", *Journal of Marketing Education*, Summer, pp. 34-41
- PALMER, A. (1994b), "Relationship Marketing: Back to Basics?", *Journal of Marketing Management*, jrg. 10, no. 7, pp. 571-579
- 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*, jrg. 49, no. 4, pp. 41-50
- PARVATIYAR, A. en Sheth, J.N. (1994), "Paradigm shift in marketing theory & approach: the emergence of relationship marketing", in: Sheth, J.N. en Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research conference proceedings, Emory University, Atlanta

- PAYNE, A., Christopher, M., Clark, M. en Peck, H. (1995), *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and keeping customers*, Butterworth/Heinemann, Oxford
- PEELEN, E. (1989a), "Veranderende relaties in de marketing", in: Wierenga, B. (red.), *Marketing Informatiesystemen in de praktijk*, studiedag te Eindhoven d.d. 4 oktober, Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid
- PEELEN, E. (1989b), *Relaties tussen consument en aanbieder: Een basis voor herhalingsaankopen*, proefschrift, Haveka, Alblasserdam
- PEELEN, E. (1990a), "De relatielevenscyclus van consumenten. Uitgangspunt voor het relatiemanagement in consumentenmarkten", in: *De Kracht van het Contact*, de lezingen van het NIMA Marketing Congres '90, pp. 191-195
- PEELEN, E. (1990b), "De aanbieder in het voetspoor van de consument: relatiemanagement in consumentenmarkten", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 24, no. 5 (mei), pp. 9-17
- PEELEN, E. (1991), "Relaties tussen consument en aanbieder: een basis voor herhalingsaankopen", in: Bronner, A.E. (red.), *Recente ontwikkelingen in het marktonderzoek*, jaarboek '91-'92 van de NVvM, de Vrieseborch, Haarlem, pp. 168-187
- PEELEN, E., Ekemans, C.F.W. en Vijn, P. (1987), *Relatiemarketing door Middel van Direct Marketing*, Lester Wunderman Instituut, Amsterdam
- PEELEN, E., Ekemans, C.F.W. en Vijn, P. (1989), "Direct Marketing for Establishing the Relationships Between Buyers and Sellers", *Journal of Direct Marketing*, jrg. 3, no. 1 (Winter), pp. 7-14
- PELSMACKER, P. De en Kenhove, P. Van (1994), *Marktonderzoek: Methoden en toepassingen*, Garant, Leuven/Apeldoorn
- PEPPERS, D. en Rogers, M. (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday, New York
- PETER, S.I. (1998), "Kundenbindung als Marketingziel", *Absatzwirtschaft*, no. 7, pp. 74-81
- PETERSON, R.A. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jrg. 23, no. 4 (Fall), pp. 278-281
- PETROF, J.V. (1997), "Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?", *Business Horizons*, no. November-December, pp. 26-31
- POIESZ, T.B.C. en Van Raaij, W.F. (1993), "A Psychological Approach to Relationship Quality in Industrial Markets", *Papers on Economic Psychology*, no. 117, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage, Techniques for Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- PORTER, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. en Boullivan, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, jrg. 59, no. 5, pp. 603-609

## R

---

- REICHHELD, F.F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School, Boston
- REICHHELD, F.F. en Sasser Jr., W.E. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, september-oktober, pp. 105-111
- ROOMER, J. (1990a), *DM: Theorie, methoden en technieken van direct marketing*, Samsom, Alphen aan den Rijn/Deurne
- ROOMER, J. (1990b), "Verwarring rond direct marketing", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 24, no. 10 (oktober), pp. 25-33
- ROOMER, J., Bouten, H. e.a. (1982), *Handboek Direct Marketing*, Kluwer, Deventer, 1982-1985

- ROSENBERG, L.J. en Czepiel, J.A. (1984), "A Marketing Approach for Customer Retention", *The Journal of Consumer Marketing*, jrg. 1, pp. 45-51
- ROWE, C.W. (1989), "A Review of Direct Marketing and How it can be Applied to the Wine Industry", *European Journal of Marketing*, jrg. 23, pp. 5-14
- RUEKERT, R.W. (1992), "Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, no. 9, pp. 225-245
- RUYTER, K. de, Wetzels, M. en Thijssen, M. (1997), "Van accountant naar accountmanager", *MAB*, jrg. 71, no. 10, pp. 531-541

## S

---

- SAMPATHKUMARAN, S. (1994), "Migration analysis helps stop customer attrition", *Marketing News*, Aug. 29, pp. 18-19
- SANDVIK, K., Grønhaug, K. en Lindberg, F. (1997), "Routes to Customer Retention: The Importance of Customer Satisfaction, Performance Quality, Brand Reputation and Customer Knowledge", in: LeClair, D.T. en Hartline, M. (red.), 1997 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Applications, jrg. 8, Chicago, pp. 211-217
- SCHIJNS, J.M.C. (1991), "Direct Marketing: basis voor heldere theorievorming", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 25, no. 9 (september), pp. 28-35
- SCHIJNS, J.M.C. (1994), "De kracht van het contact: nieuwe impulsen voor relatiemarketing", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 28, no. 10 (oktober), pp. 61-66
- SCHIJNS, J.M.C. (1996a), "Klantenrelaties", hoofdstuk 28 in de Grondslagen, *Marketing in Meervoud*, aflevering 5, februari, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- SCHIJNS, J.M.C. (1996b), "Measuring Relationship Strength for Segmentation Purposes", in: Parvatiyar, A. en Sheth, J.N. (eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, pp. 25-31
- SCHIJNS, J.M.C. (1998), "The Impact of a Membership Program on Relationship Strength: results of exploratory research", in: Sheth, J.N. en A. Menon (eds.), *1998 Research Conference Proceedings: New Frontiers in Relationship Marketing Theory and Practice*, June 12-14, Emory University, Atlanta, Georgia, pp.
- SCHIJNS, J.M.C. en Lemmink, J.G.A.M. (1994), "Consumer Relationships and Marketing Strategy", in: Bloemer, J., Lemmink, J.G.A.M. en Kasper, J.D.P. (eds.), *Marketing: Its Dynamics and Challenges, Proceedings*, 23rd EMAC ANNUAL CONFERENCE, The Netherlands, Maastricht, pp. 1439-1442
- SCHIJNS, J.M.C. en Schröder, G.J. (1996), "Segment Selection by Relationship Strength", *Journal of Direct Marketing*, jrg. 10, no. 3 (Summer), pp. 69-79
- SCHLOSSBERG (1989), *Marketing News*, jrg. 23, 25 september
- SCHOFIELD, A. (1995), "The Definition of Direct Marketing: A Rejoinder to Bauer and Miglautsch", *Journal of Direct Marketing*, jrg. 9, no. 2 (Spring), pp. 32-38
- SCHOLTENS, A.I. (1996), *The Association Between Global Corporate Philanthropy and Customer Commitment: A Research at The Body Shop*, doctoraalscriptie Universiteit Maastricht, FdEWB, Maastricht
- SCHRIVER, S. (1997), "Customer Loyalty: Going, Going ...", *American Demographics*, no. September, pp. 20-23
- SCHRÖDER, G. (1994), *Meten van relatie-sterkte in de consumentenmarkt: literatuurstudie en empirisch onderzoek*, doctoraalscriptie, FdEW, Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht
- SCHÜRING, H. (1991), *Database Marketing: Einsatz von Datenbanken für Direktmarketing, Verkauf und Werbung*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg

- SCHURR, P.H. en Ozanne, J.L. (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", *Journal of Consumer Research*, jrg. 11, pp. 939-953
- SHANI, D. en Chalasani, S. (1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", *The Journal of Services Marketing*, jrg. 6, no. 4 (Fall), pp. 43-52
- SHARP, B. en Sharp, A. (1997), "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patters", *International Journal of Research in Marketing*, jrg. 14, pp. 473-486
- SHETH, J.N. (1993), "Relationship Marketing: An Emerging School of Marketing Thought", *proceeding*, presented at the Winter Conference of the AMA, February
- SHETH, J.N. en Parvatiyar, A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, jrg. 23, no. 4 (Fall), pp. 255-271
- SIRGY, M.J. en Lee, D.J. (1994), "Relationship marketing and beyond: a Quality-of-life approach to consumer marketing", in: Sheth, J.N. en Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research conference proceedings, Emory University, Atlanta
- SMEETS, Y. (1998), "Hoe verkoop je reizen direct? Bex Reizen over Direct Marketing", *Customer Base*, jrg. 4, no. 3, p. 19
- SÖLLNER, A. (1996), "Asymmetrical Commitment in Business Relationships", in: Sheth, J.N. en Söllner, A. (red.), *Development, Management and Governance of Relationships*, International Conference on Relationship Marketing, 29-31 maart 1996 te Berlijn, pp. 175-176
- SPEKMAN, R.E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, no. July-August, pp. 75-81
- STAUSS, B. en Neuhaus, P. (1996), "Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden", *Marktforschung und Management*, no. 4, pp. 129-133
- STEENKAMP, J.E.B.M. (1991), "Kwaliteit en 'customer relations'", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 25, no. 1 (januari), pp. 40-48
- STONE, M., Woodcock, N. en Wilson, M. (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, jrg. 29, no. 5, pp. 675-683
- STORM, C.M. (1991), "Marketing: terug naar af?", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 25, no. 11 (november), pp. 144-152
- STORM, C.M. (1992), "Marketing van binnen uit", *Bedrijfskunde*, jrg. 64, no. 2, pp. 199-206
- STRANDVIK, T. en Liljander, V. (1994a), "A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service", paper presented at 3. Dienstleistungsmarketing-Workshop, 24-25 Feb., Berlin, Germany
- STRANDVIK, T. en Liljander, V. (1994b), "Relationship Strength in Bank Services", in: Sheth, J.N. en Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research conference proceedings, Emory University, Atlanta
- SWAN, J.E., Trawick, I.F. en Silva, D.W. (1985), "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust", *Industrial Marketing Management*, jrg. 14, pp. 203-211

## T

---

- TAPP, A. (1998), *Principles of Direct & Database Marketing*, Pitman, London
- TILLEMANS, M.M.E. (1998), *Relatiemarketingprogramma's: Motivatie van consumenten voor lidmaatschap*, doctoraalscriptie Universiteit Maastricht, FdEWB, Maastricht
- TREACY, M. en Wiersema, F. (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, no. January-February, pp. 84-93
- TURNBULL, P.W. en Valla, J-P. (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, Croomhelm, London



TURNBULL, P.W. en Wilson, D.T. (1989), "Developing and Protecting Profitable Customer Relationships", *Industrial Marketing Management*, jrg. 18, pp. 233-238

**V**

---

VAVRA, T.G. (1992), *Aftermarketing: how to keep customers for life through relationship marketing*, Business One Irwin, Homewood, Illinois

VENETIS, K.A. (1997), *Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships: An empirical investigation into the customer-based service quality concept in the Dutch advertising industry*, proefschrift, Universiteit Maastricht

VERSTEEG, M. (1996a), "De klantenkaart: fenomeenaal gemeengoed", *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 30, no. ½ (januari-februari), pp. 16-18

VERSTEEG, M. (1996b), "Klantenkaarten", in: Postma, P. en Van Bel, E.J. (red.), *Handboek Direct Marketing*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1994, pp. B3300.1-B3300.12

**W**

---

WATERSCHOOT, W. van en Bulte, C. van den (1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, jrg. 56, no. 4 (October), pp. 83-93

WEBSTER, F.E. jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, jrg. 56, no. 4 (October), pp. 1-17

WEIERS, R.M. (1984), *Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

WILLENBORG, G.B.W. en Leeftang, P.S.H. (1997), "Relatiemarketing: een nadere beschouwing", *MAB*, september, pp. 441-454

WILLS, G. en Wills, J. (1992), "Journey to Marketing Clubland", *Marketing Intelligence & Planning*, jrg. 10, no. 2, pp. 22-36

WILSON, D.T. (1990), *Creating and Managing Buyer-Seller Relationships*, ISBM Report 5-1990, The Pennsylvania State University

WILSON, D.T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, jrg. 23, no. 4 (Fall), pp. 335-345

WILSON, D.T. en Mummalaneni, V. (1988), *Modeling and measuring Buyer-Seller Relationships*, ISBM Report 3-1988, The Pennsylvania State University

WULF, K. de en Vergult, Ch. (1997), "Trouw via klantenbindingssystemen: utopie of werkelijkheid", in: Herman, J. et al. (red.), *Jaarboek CustomerBase 1998*, pp. 95-107

**Y**

---

YOUNG, L.C. en Denize, S. (1995), "A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, jrg. 10, no. 5, pp. 47-62

**Z**

---

ZEITHAML, V.A. en Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York

ZWART, P.S. (1994), *Methoden van Marktonderzoek*, vierde druk, Stenfert Kroese, Houten



## SUMMARY

### MEASURING AND MANAGING CUSTOMER ORGANISATION RELATIONSHIPS

Changing market circumstances have led to a situation in which the traditional marketing mix approach is no longer adequate in all cases to achieve a sustained competitive advantage. The efforts of marketing managers can no longer be directed merely at bringing in new customers. They will also have to pay attention to keeping existing customers. This appears to lead to more effective and efficient marketing and communication strategies. Keeping customers implies managing relationships. Relationship management, in turn, requires 'relationship measurement', making the relationship concept measurable and applicable. In order to be able to evaluate the effects of measures that strengthen relationships, it is necessary to measure the strength of relationships (the degree of commitment) between consumers and organisations. The core question, which this study attempts to answer, is therefore:

*How can we measure the strength of relationships (the degree of commitment) between consumers and organisations?*

To be able to answer the above question, three research questions have been defined:

1. What data provide an indication of the strength of a relationship between (end) user and supplier, and which of these can be used in operational terms to construct an instrument that can measure the strength of the relationship?
2. (How) can the measuring instrument for the strength of relationships be used to segment, describe and monitor relationships? And,
3. What factors play a role in the explanation of the strength of relationships?

This thesis focuses on the development of an instrument that can be used on the one hand to measure the strength of relationships, and on the other hand to make recommendations for the use of this instrument for management purposes (segmentation and control).

Chapters 2 and 3 outline the theoretical framework used for this research project. Chapter 4 approaches the three research questions from a theoretical point of view and presents the research models and hypotheses. The design and implementation of the empirical research are explained in Chapter 5. Chapter 6 contains the analysis of the data set. Chapter 7 gives explicit answers to the three research questions, draws conclusions and discusses the implications and directions for further research.

**Chapter 2** deals with the characteristics of transactions and transaction marketing on the one hand, and of relations and relationship marketing on the other.

A pure *transaction* is defined as a one-off exchange of values between two parties, without any previous or subsequent interaction. In reality, pure transactions are rare and therefore abstract. They do, however, constitute the starting point of a continuum for relationships and alliances, and hence create a useful starting point for theoretical analysis. A discrete transaction thus constitutes the basis on which a relationship can be built.

If the marketing activities concentrate on the ad hoc transaction and subsequent exchange of goods or services for money, with generally anonymous customers, we speak of *transaction marketing*.

A *relationship* is defined as an interaction process that is controlled by both economic and non-economic objectives, is direct, integrated, and applies to multiple transactions, taking place between a supplier and a consumer in connection with the purchase and use of household goods and services.

Relationship marketing is defined as an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualised and value-added contacts over a long period of time.

Relationships can be analysed from a *behaviour dimension* and a *perception dimension*. These are centred, respectively, around the factual events and the subjective interpretation of these events. The distinction of a behaviour dimension and a perception dimension will be the primary starting point for research concerning the strength of relationships, because it is considered relevant in consumer markets to describe a relationship in terms of attitudes and behaviour of consumers.

**Chapter 3** contains a strategic and instrumental implementation of the concept of relationship marketing.

Direct marketing is defined as a form of marketing, directed at establishing, maintaining, and enhancing direct relationships between a supplier and his customers within one (or more) product market combination(s). The marketing activities are based on knowledge of individual (potential) customers; the marketing instruments can be tailored to individual needs. The most distinctive features are the use of direct communication and/or direct distribution.

The connection between direct marketing and relationship marketing is that both have a similar effect, considering the efforts made to create individual relationships. Relationship marketing then indicates the concept on the basis of which activities are carried out, while direct marketing specifies such activities.

A relationship marketing programme is defined as a structured programme, consisting of a combination of marketing mix instruments, offering different advantages and rewards to (certain) customers in order to create an added value for the product or the service, the main objectives being: keeping customers, developing customers and strengthening relationships.

Customer clubs are a specific category of relationship marketing programmes. A customer club is a fictitious association of purchase decision-makers from a particular target group, organised by one or more suppliers, with memberships being offered to customers with the aim of keeping in regular contact with them and to stimulate them. As a marketing instrument, customer clubs fit both within the framework of the relationship marketing concept and within a direct marketing strategy. This makes them eminently suitable for building up direct relationships with customers. It also renders such programmes eminently suitable for our empirical research aimed at measuring the strength of relationships.

**Chapter 4** approaches the three research questions from a theoretical perspective and describes the research models and hypotheses.

The strength of a relationship is defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation. It was proposed to measure the strength of relationships using the relationship commitment scale, a version of the organisational commitment questionnaire that has been adapted to the marketing context. This is because we believe that the domain of the construct, originating from the organisation literature, can be extended to include external

relationships, such as those between suppliers of fast moving consumer goods and their customers. Applying the RLM model, the strength of relationships can be used to monitor, classify and describe relationships. The RLM model (Relationship perception and Loyalty Matrix) can be compared to the product portfolio. But instead of products, relationships with customers are taken as the unit of analysis in the RLM model. An analysis of the RLM model provides insight in the possibilities of strengthening relationships with customers, influencing their purchasing behaviour, or both.

To give managers and scientists greater insight in the factors that may explain the strength of relationships with customers, a model is proposed. In this model, the strength of a relationship is made dependent on a number of antecedents that have emerged from research as being of fundamental importance for the development of relationships, i.e.: trust, switching costs, and attractiveness.

**Chapter 5** explains the design and implementation of the two studies included in this research project. The method of data collection used was a 'multiple study, multiple sample' approach. In practice, this meant that present, former and potential members of the Gulpener Beer Guild were approached in the first study. In the second study, present and former members of the Gall & Gall Wine Pass Holder programme were interviewed. The sample frameworks were created by the NAW data files (containing names, addresses, and ZIP-codes) supplied by the participating organisations. Both studies made use of several independent, random, systematic samples. For each subgroup/set, a (disproportional) nett sample of approximately 250 respondents was taken. In the Gulpener study, 1,180 addresses were approached, yielding 758 respondents (64%). For Gall & Gall, 1,131 individuals were approached, which resulted in 500 respondents (44%).

**Chapter 6** presents the results of the empirical study. On the basis of the results of the data analysis, the following can be reported. It appears that the relationship commitment questionnaire (RCQ) can be used as a reliable and valid scale to measure the strength of relationships between suppliers and their end users. It also appeared that the attitude component and the behaviour component represent substantially different dimensions in the relationships studied. Regression analyses yielded positive connections between 'relationship strength' on the one hand and 'attractiveness', 'perceived switching costs' and 'trust' on the other hand. It also appeared that this limited number of independent variables is capable of explaining a large part of the variance in the strength of relationships. The results of the two studies also suggest that a relationship is a dynamic process, although this dynamic process does not follow the same pattern in both studies.

In the Gulpener study, 'trust' and 'attractiveness' constitute the most fundamental explanatory variables, in the sense that these variables make a significant contribution to the explanation of the 'strength of the relationship' in all three subgroups. 'Switching costs' only do so among present and former members. Apart from the fact that 'switching costs' do not make a significant contribution for each subgroup, the relative importance of the other influencing variables 'trust' and 'attractiveness' also differs. For potential members and present members, 'trust' makes the most significant contribution to the explanation of RC, followed by 'attractiveness'. Among former members, the reverse is the case.

In the Gall & Gall study, in which two subgroups were analysed, 'attractiveness', 'switching costs' and 'trust' play a significant role among both present and former members. Among present members, the variance of RC is explained most by 'attractiveness', followed at some distance by

'trust' and 'switching costs', respectively. Among former members, the variable 'attractiveness' also contributes most to the explanation of the variance in RC, but in this case it is followed by the variables 'switching costs' and 'trust', respectively.

A remarkable observation is the fact that among present members of the Gulpener Beer Guild, a certain 'basic' or 'minimum' level for RC may be necessary in order to become or remain a member of the Beer Guild. There is no indication for such a basic level among wine pass holders, which is plausible considering the (difference of the) nature and content of the two programmes.

In **Chapter 7**, we return to the research questions formulated for this study. The main conclusions and implications are given for each question.

The main conclusion is that the RCQ meets a scientific and social need for an instrument that can measure the strength of relationships in a valid and reliable way.

Another conclusion is that customer relationships can be segmented, described and monitored by means of the RLM model. The dimensions of this model are the behaviour component and the attitude component that can be distinguished within a relationship. By operationalising the attitude dimension of this RLM model by means of the RCQ, greater insight is obtained in the composition of the customer base. Using the RLM model, customers can be described on the basis of transaction information on the one hand, and the strength of their relationships with the supplier on the other. Research has shown that the strength of the relationship is positively influenced by such factors as trust, attractiveness and switching costs. By regularly including (a representative sample of) the customer base in an RLM model, it is possible to monitor changes in the strength of relationships (and/or purchasing behaviour) and to analyse and deal with unfavourable developments in the composition of the customer portfolio. Using tailor-made service, communication, up-, cross- and deep-selling, with or without a relationship marketing programme, the strength of relationships and purchasing behaviour can be led in the desired direction.

In addition to these main conclusions, a number of other findings are discussed, including the effects of relationship marketing programmes, with their theoretical and management implications. The chapter ends with a number of recommendations for further research.

## CURRICULUM VITAE

Jos Schijns werd op 13 mei 1961 geboren te Wijlre. Na het voltooien van het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs, genoten van 1973 tot 1979, studeerde hij aan het Hoger Economisch en Administratief Onderwijs tot 1982. Van 1984 tot 1988 studeerde hij bedrijfseconomie aan de Universiteit Maastricht, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Na het voltooien van deze universitaire studie is hij gedurende tien jaar als docent verbonden geweest aan de Universiteit Maastricht. In 1998 is hij daarnaast werkzaam geweest als senior projectleider bij Branches & Trends b.v. te Maastricht, een bureau voor marktonderzoek en opiniepeiling. Momenteel is hij als studiebegeleider werkzaam voor de Open Universiteit Nederland.

Jos Schijns maakt deel uit van de 'werkgroep universiteiten' van de DMSA, de Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling en Sales Promotion. Ook treedt hij regelmatig op als extern deskundige bij afstudeeropdrachten aan de Hogeschool 's-Hertogenbosch en als spreker op congressen en seminars.