

Winkeltrouw bevorderen via relatiemarketing

Een empirische studie in Nederland en België

Dr. G.J. Odekerken-Schröder, Prof. Dr. K. de Wulf, Prof. Dr. J.C. Hoekstra, Prof. Dr. J.D.P. Kasper, Prof. Dr. H.R. Commandeur

MARKETING

1 Inleiding

In het algemeen hebben winkels weinig inzicht in het relatieve belang van factoren die klantentevredenheid en -trouw bepalen (Beatty et al., 1996). Bendapudi en Berry (1997) bieden wel een conceptueel raamwerk, maar systematisch empirisch onderzoek op dit gebied is nog schaars. Tot nog toe richtte de marketingliteratuur zich voornamelijk op het effect van de kwaliteit van producten en dienstverlening. Hoewel enkele onderzoekers ook het belang van relatiemarketing hebben onderkend, is het effect van relatiemarketing-inspanningen nog grotendeels onderbelicht in empirisch onderzoek (Gwinner et al., 1998). Waarom worden relatiemarketing-inspanningen steeds belangrijker als een bron van klantenwaarde? Dit kan verklaard worden vanuit diverse invalshoeken. Allereerst is het verwachtingsniveau van consumenten ten aanzien van de kwali-

teit van producten en diensten gestegen (Crosby et al., 1990). Bovendien concurreren detaillisten steeds meer op basis van min of meer gelijkwaardige marketingstrategieën. Winkels bieden een vergelijkbaar assortiment, kopiëren prijspromoties van concurrenten, delen gezamenlijke distributiesystemen en behandelen hun klanten gelijkwaardig in termen van geboden dienstverlening (Davis, 1997). Tot slot worden winkels geconfronteerd met nieuwe eisen die de marketingomgeving stelt zoals vervagende grenzen tussen markten of industrieën, een toenemende marktfragmentatie en kortere productlevenscycli (Jüttner en Wehrli, 1994).

Derhalve besteden we in dit artikel aandacht aan het definiëren en operationaliseren van drie soorten relatiemarketing-inspanningen en valideren we op empirische wijze de invloed ervan op attitudes en gedrag van consumenten.

Dr. G.J. Odekerken-Schröder is als universitair docent verbonden aan de Sectie Marketing en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.

Prof. Dr. K. de Wulf is als universitair docent verbonden aan de Vakgroep Marketing van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent (B) en aan het Competentiecentrum Marketing, Vlerick Leuven Gent Management School (B).

Prof. Dr. J.C. Hoekstra is als bijzonder hoogleraar Direct Marketing verbonden aan de Capaciteitsgroep Marketing en Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam en als universitair hoofddocent aan de Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. J.D.P. Kasper is als hoogleraar Services en Retail Management verbonden aan de Sectie Marketing en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.

Prof. Dr. H.R. Commandeur is als bijzonder hoogleraar Economics for Increasing Returns verbonden aan het Center for Supply Chain Management, Universiteit Nijenrode, als universitair docent aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en als universitair docent aan de Vakgroep Marketing van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent (B).

2 Theorie en hypothesen

2.1 Relatiemarketing-inspanningen

Wij onderscheiden drie soorten relatiemarketing-inspanningen: direct mail, onderscheidende dienstverlening en beloningen. Direct mail zien we als de perceptie van een consument van de mate waarin een winkel haar trouwe klanten informeert door middel van op naam geadresseerde directe communicatie. Voorbeelden zijn het schriftelijk aankondigen van uitverkopen of nieuwe collecties door kledingwinkels, het versturen van nieuwsbrieven door banken of het aanbieden van een nieuwe brochure door een reisbureau waar iemand al eerder geboekt heeft. Een tweede soort relatiemarketing-inspanning is onderscheidende dienstverlening, die omschreven kan worden als de perceptie van een consument van de mate waarin een winkel een betere dienstverlening levert aan trouwe klanten dan aan niet-trouwe klanten. Zo kan een supermarkt een speciale kassa voorzien voor vaste klanten of kan een luchtvaartmaatschappij haar trouwe reizigers een speciale wachtruimte aanbieden op de luchthaven. Ten slotte definiëren we beloningen als de perceptie van een consument van de mate waarin een winkel tastbare voordelen biedt zoals prijskortingen of cadeaus aan trouwe klanten in ruil voor hun trouw. In tegenstelling tot de zojuist besproken relatiemarketing-inspanningen zijn beloningen van een meer functionele economische aard. De 'frequent flier'-programma's, cadeaus, gepersonaliseerde kortingen en klantenclubs zijn voorbeelden van dit soort inspanningen (Bennett, 1996).

2.2 Relatiemarketing-effecten

We onderscheiden drie soorten relatiemarketing-effecten: vertrouwen, commitment en gedragsmatige trouw. Vertrouwen beschouwen we als de vaste overtuiging van een consument dat een winkel eerlijk is tegen de consument (Morgan en Hunt, 1994). Dit houdt in dat de consument vertrouwt op het feit dat de winkel haar beloften en verplichtingen nakomt en oprecht is (Kumar et al., 1995). Commitment zien wij als de aanhoudende wens van een consument om de relatie met een winkel voort te zetten en zijn/haar bereidheid inspanningen te doen om dit

te bewerkstelligen (Morgan en Hunt, 1994). Tot slot integreren wij het concept van gedragsmatige trouw in ons conceptuele model. Om dit te meten, hebben we consumenten gevraagd welk percentage van hun totale kledinguitgaven ze in een bepaalde winkel doen en in hoeveel verschillende winkels ze hun kleding aankopen.

2.3 Conceptueel model en hypothesen

De hiervoor besproken relatiemarketing-inspanningen worden in de literatuur gezien als factoren die een positief effect hebben op het vertrouwen van een klant in de winkel. Zo stellen verschillende auteurs dat meer intense communicatie tussen aanbieder en afnemer gevoelens van vertrouwen teweegbrengt (Anderson en Narus, 1990). Een gelijkaardige positieve relatie werd voorgesteld door Gwinner et al. (1998) tussen onderscheidende dienstverlening en vertrouwen. Zij toonden aan dat klanten een speciale behandeling door de winkel percipiëren als een voordeel dat voortvloeit uit hun relatie met deze winkel. Ten slotte stelden diverse wetenschappers dat gunstige tastbare beloningen als gevolg van het bestaan van een relatie een reflectie zijn van de bezorgdheid van de aanbieder voor het welzijn van de klant (Scheer en Stern, 1992). Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1: Hoe meer een winkel communiceert met haar klanten via direct mail, hoe sterker het vertrouwen van deze klanten in de winkel.

Hypothese 2: Hoe beter de dienstverlening van een winkel aan haar trouwe klanten in vergelijking met haar niet trouwe klanten, hoe sterker het vertrouwen van deze trouwe klanten in de winkel.

Hypothese 3: Hoe meer een winkel haar klanten beloont in ruil voor hun trouw, hoe sterker het vertrouwen van deze klanten in de winkel.

Aangezien relaties die gekenmerkt worden door de aanwezigheid van vertrouwen zo sterk gewaardeerd worden dat de partijen in deze relaties zich wensen te binden aan elkaar, geven diverse auteurs aan dat vertrouwen een positieve invloed uitoefent op commitment. Voor deze hypothese bestaat niet alleen conceptuele onder-

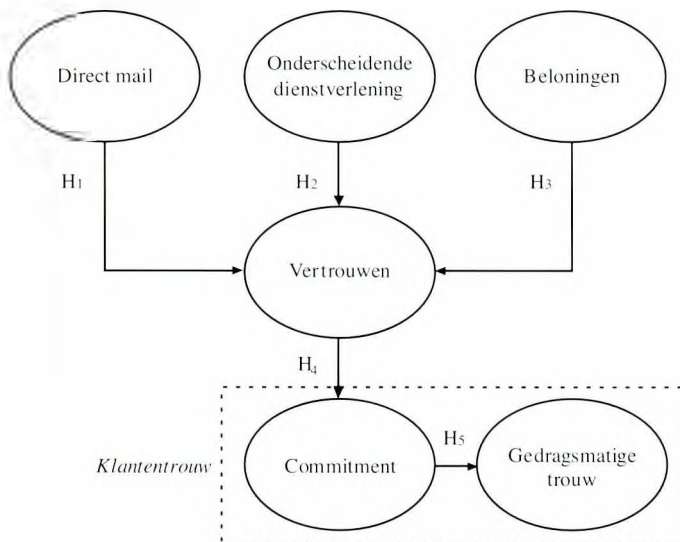
steuning, maar ook voldoende empirisch bewijsmateriaal (Morgan en Hunt, 1994). De hypothese luidt dan ook:

Hypothese 4: Hoe sterker het vertrouwen van een klant in een winkel, hoe sterker zijn/haar commitment.

Commitment wordt vaak geacht uiteindelijk te leiden tot gedrag (Gruen, 1995). Zo constateerden Morgan en Hunt (1994) significante verbanden tussen de mate van commitment van een afnemer en zijn/haar instemming, geneigdheid tot switch-gedrag en samenwerking, die alle beschouwd kunnen worden als gedragsmatige effecten van relaties. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5: Hoe sterker het commitment van een klant ten opzichte van een winkel, hoe sterker zijn/haar gedragsmatige trouw.

Voorgaande hypothesen worden weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel model

3 Onderzoeksmethode

3.1 Schaalontwikkeling en -evaluatie

Met het oog op de ontwikkeling van betrouwbare en valide meetschalen werden in een eerste fase vier focusgroepsdiscussies met consumenten georganiseerd. De discussies hielpen ons een onderscheid te maken tussen soorten van relatie-marketing-inspanningen, boden ons een goed

inzicht in het woordgebruik van consumenten om deze inspanningen te omschrijven en vormden een essentiële input voor het genereren van meetschalen. In een tweede stap beoordeelde een groep van experts (vier academici en drie praktijkmensen) een initiële set van 7-punt Likert-schalen op hun discriminant- en inhoudsvaliditeit. Het resultaat van deze opdracht leidde tot het verwijderen en herformuleren van diverse meetschalen.

Ten derde werden alle meetschalen onderworpen aan een pre-test onder consumenten met betrekking tot lay-out, volgorde, verwoording en begrijpelijkheid van de items. Deze pre-test heeft geleid tot het verfijnen van de initiële set van meetschalen. Ten slotte hebben we de uiteindelijke meetschalen op een kwantitatieve wijze getest bij twee verschillende steekproeven van respectievelijk 296 en 302 bezoekers van een groot Belgisch winkelcentrum. We voerden een principale-componentenanalyse met Varimax-rotatie uit op de eerste steekproef waarbij alleen items werden aanvaard die minimaal 0,65 laadden op de veronderstelde onderliggende factor en die maximaal 0,30 laadden op andere factoren. De resultaten van deze analyse gaven aan dat enkele items nog verder aangepast dienden te worden. Na aanpassing van minder goed presterende items, resulteerde de principale-componentenanalyse uitgevoerd op de tweede steekproef in een adequate betrouwbaarheid en unidimensionaliteit van alle constructen.

3.2 Dataverzameling

Twee nieuwe steekproeven van respectievelijk 281 en 300 respondenten werden samengesteld met het oog op het testen van de hypothesen. Terwijl de eerste steekproef betrekking had op een Nederlands winkelcentrum, bevatte de tweede steekproef bezoekers van een groot Belgisch winkelcentrum. Beide steekproeven werden evenredig verdeeld over de volgende quota criteria: leeftijd (jonger dan 25 jaar, 25 tot 40 jaar, 41 tot 55 jaar en boven 55 jaar), winkeltrouw (laag, hoog), tijdstip van interview op de dag (ochtend, middag, namiddag), dag van interview in de week (woensdag en zaterdag). Bovendien werd ervoor gezorgd dat zowel mannen (ongeveer 33%) als vrouwen (ongeveer 67%) in de steekproeven opgenomen werden. De gegevensverzameling leidde tot inzichten geba-

seerd op een breed scala aan soorten kledingwinkels als ‘discount’-winkels, warenhuizen, boetieks en kledingketens.

4 Onderzoeksresultaten

We gebruikten LISREL 8.30 om de relaties te testen tussen de constructen opgenomen in het conceptuele model. Achtereenvolgens bespreken we de beoordeling van het totale model en het meetmodel en het structurele model voor beide landen.

4.1 Beoordeling van het totale model en het meetmodel

Hoewel de chi-kwadraatwaarde voor het model in beide landen statistisch significant is ($p < 0,01$), is dit niet ongebruikelijk bij grote steekproeven. De ratio van chi-kwadraat tot het aantal vrijheidsgraden is adequaat met respectievelijk 1,65 en 1,69 voor de Nederlandse en Belgische steekproef. Dat de waarden voor GFI (respectievelijk 0,92 en 0,93), AGFI (respectieve-

lijk 0,89 en 0,90) en NFI (respectievelijk 0,89 en 0,88) ietwat lager zijn dan die voor CFI (0,95 voor beide), NNFI (0,94 voor beide) en IFI (0,95 voor beide), is hoofdzakelijk te wijten aan het feit dat GFI, AGFI en NFI gevoeliger zijn voor steekproefgrootte. Globaal kunnen we stellen dat alle maatstaven duiden op een goede fit van het model, inclusief de SRMR- (respectievelijk 0,055 en 0,061) en RMSEA- (0,048 voor beide) maatstaven.

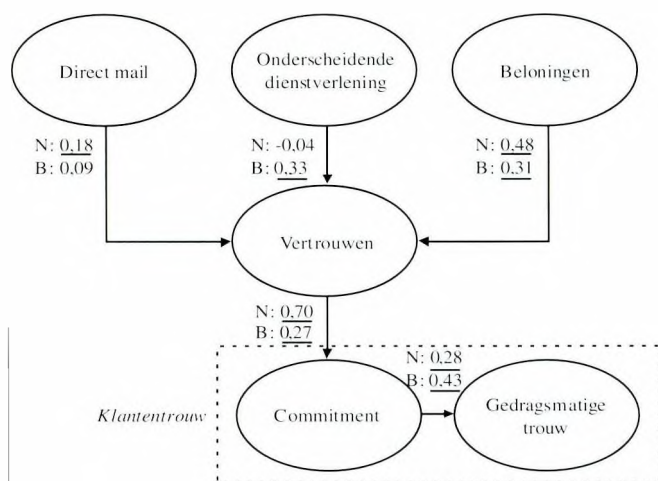
Het meetmodel in beide steekproeven duidt bovendien op voldoende unidimensionaliteit, convergent validiteit, betrouwbaarheid en discriminant validiteit. In tabel 1 zijn de onderzochte constructen met de bijbehorende items evenals de Cronbach-alfa's en 'item-to-total'-correlaties weergegeven.

4.2 Beoordeling van het structurele model

De structurele paden in beide modellen zijn visueel weergegeven in figuur 2. De significante paden zijn onderstreept.

Tabel 1: Constructen en items met bijbehorende Cronbach alpha en item-to-total correlaties

Direct mail (N: $\alpha = 0,87$, B: $\alpha = 0,78$)
Deze winkel stuurt vaak mailings naar haar vaste klanten (N: 0,79, B: 0,61)
Deze winkel laat haar vaste klanten geregeld iets weten via folders (N: 0,80, B: 0,66)
Deze winkel informeert haar vaste klanten geregeld over nieuwigheden (N: 0,69, B: 0,59)
Onderscheidende dienstverlening (N: $\alpha = 0,83$, B: $\alpha = 0,80$)
Deze winkel gaat anders om met vaste klanten dan met niet-vaste klanten (N: 0,49, B: 0,61)
Deze winkel is haar vaste klanten sneller van dienst dan haar niet-vaste klanten (N: 0,69, B: 0,57)
Deze winkel spant zich meer in voor vaste klanten dan voor niet-vaste klanten (N: 0,75, B: 0,64)
Deze winkel biedt een betere dienstverlening aan vaste klanten dan aan niet-vaste klanten (N: 0,70, B: 0,66)
Beloningen (N: $\alpha = 0,65$, B: $\alpha = 0,59$)
Deze winkel belooft haar vaste klanten voor hun trouw (N: 0,48, B: 0,42)
Deze winkel dankt haar vaste klanten voor hun trouw door hen cadeaus te schenken (N: 0,48, B: 0,42)
Vertrouwen (N: $\alpha = 0,82$, B: $\alpha = 0,80$)
Deze winkel geeft haar vaste klanten een gevoel van vertrouwen (N: 0,65, B: 0,59)
Deze winkel laat een erg betrouwbare indruk achter bij haar vaste klanten (N: 0,60, B: 0,54)
Deze winkel heeft het beste voor met haar vaste klanten (N: 0,68, B: 0,66)
Deze winkel geeft haar vaste klanten het gevoel dat ze op de winkel kunnen rekenen (N: 0,62, B: 0,63)
Commitment (N: $\alpha = 0,71$, B: $\alpha = 0,79$)
Ik beschouw mezelf als vaste klant van deze winkel (N: 0,47, B: 0,52)
Ik heb een sterk gevoel van trouw ten opzichte van deze winkel (N: 0,53, B: 0,59)
Zelfs als deze winkel moeilijker bereikbaar zou zijn, zou ik er blijven kopen (N: 0,57, B: 0,63)
Ik heb er veel voor over om klant te blijven van deze winkel (N: 0,43, B: 0,68)
Gedragsmatige trouw (N: $\alpha = 0,62$, B: $\alpha = 0,65$)
Welk percentage van uw totale bestedingen aan kleding besteedt u in deze winkel? (N: 0,45, B: 0,49)
In hoeveel winkels heeft u kleding gekocht tijdens de afgelopen 12 maanden? (N: 0,45, B: 0,49)



Figuur 2: Structureel model

In beide modellen blijkt dat significante relaties tussen latente constructen telkens in de veronderstelde richting verlopen. Dit biedt een sterke ondersteuning voor ons conceptuele model, voor de daaraan gerelateerde hypothesen en voor de nomologische validiteit van de constructen. Direct mail had een gunstige invloed op vertrouwen in de Nederlandse steekproef (gedeeltelijke ondersteuning voor hypothese 1). Verder bleek in de Belgische steekproef dat onderscheidende dienstverlening door een winkel een positief effect uitoefent op het vertrouwen van een consument in deze winkel (gedeeltelijke ondersteuning voor hypothese 2). Zowel in de Nederlandse als in de Belgische steekproef oefenen beloningen een consistent positief effect uit op vertrouwen, dat op zijn beurt positief is gerelateerd aan commitment, wat uiteindelijk leidt tot de gedragmatige trouw van een consument (ondersteuning voor hypothese 3, hypothese 4 en hypothese 5).

5 Conclusies en managementimplicaties

5.1 Conclusies

In beide steekproeven tonen de resultaten aan dat winkels het vertrouwen van hun klanten kunnen beïnvloeden door hun trouw te belonen. De invloed van direct mail en onderscheidende dienstverlening op vertrouwen werd telkens in een steekproef geconstateerd. De drie relatie-marketing-inspanningen samen verklaren 29% respectievelijk 37% van de variantie in vertrouwen in de Nederlandse en Belgische steekproef-

ven. Dit ondersteunt de gedachte dat, naast inspanningen op het gebied van producten en diensten, relatie-marketing-inspanningen een additionele invloed uitoefenen op vertrouwen. Bovendien biedt deze studie een bewijs dat het creëren van vertrouwen belangrijk is in een consumentenomgeving gezien consumenten zich vooral willen binden aan een winkel waar ze vertrouwen in hebben. Tot slot biedt onze studie empirische ondersteuning voor de relatie van commitment naar gedragmatige trouw. 8% respectievelijk 18% van gedragmatige trouw werd verklaard door commitment. Dus afgezien van de invloed van variabelen als bekendheid met een bepaalde winkel, afstand tot de winkel, concurrentie-intensiteit of het bestaan van een monopolie, bepaalt commitment een aanzienlijk deel van gedragmatige trouw.

5.2 Managementimplicaties

Winkels zouden meer aandacht moeten schenken aan het ontwikkelen en implementeren van relatie-marketing-inspanningen. Dit leidt ertoe dat managers en werknemers van winkels getraind, gemotiveerd en beloond dienen te worden voor het leveren van inspanningen gericht op het opbouwen van langetermijnrelaties met hun klanten.

Onze resultaten geven aan dat direct mail alleen in Nederland een positieve invloed uitoefent op het vertrouwen van een consument, terwijl in België geen effect kan worden vastgesteld. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor zouden we kunnen zoeken in het feit dat in 1997 Belgische consumenten 34% meer direct mailstuks ontvingen dan Nederlandse consumenten (FEDMA 1998). Schumann et al. (1990) geven aan dat herhaling van of frequente blootstelling aan reclame-uitingen een bron kan zijn van irritatie. Onze veronderstelling is dat een hoger niveau van irritatie bij de consument een lager niveau van vertrouwen opwekt bij die consument. Daarom kunnen we voorzichtig concluderen dat de relatief hoge maildruk in België een mogelijke oorzaak is van het uitblijven van het effect van direct mail op vertrouwen. Vanuit het perspectief van de individuele onderneming impliceert bovenstaande redenering bovendien het belang van een weloverwogen segmentatie als basis voor het opzetten van direct mail-acties. Vanuit landelijk oogpunt kan dit wijzen op de noodzaak

om een rem te zetten op de totale hoeveelheid verstuurde mailings van alle aanbieders via bijvoorbeeld acties gericht op het sensibiliseren van bedrijven die direct mail als communicatie-instrument inschakelen.

Wat betreft onderscheidende dienstverlening bleek dat deze relatiemarketing-inspanning alleen in België leidt tot vertrouwen, terwijl in Nederland het effect uitblijft. Nederlanders lijken het niet op prijs te stellen om openlijk anders behandeld te worden dan andere klanten. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat kunnen we vinden in de culturele verschillen tussen beide landen op basis van het model van Hofstede (1980), waarin machtsafstand een belangrijk criterium lijkt te zijn voor het inschatten van de mate waarin aanbieders hun klanten al dan niet op een meer gedifferentieerde manier kunnen behandelen. Zo zien we dat de machtsafstand, of de mate van sociale ongelijkheid, in Nederland beduidend kleiner is dan in België (38 versus 65). Wanneer we machtsafstand toepassen op de mate waarin aanbieders een onderscheid maken tussen diverse types klanten en hun dienstverlening daarop afstemmen, dan veronderstellen we dat dit meer gewaardeerd wordt in landen die gekenmerkt worden door een grote machtsafstand. Zo lijkt het aangewezen dat Nederlandse aanbieders de 'one-to-one'-marketingprincipes op een discrete manier dienen toe te passen, terwijl de Belgische cultuur een meer geschikte voedingsbodem lijkt te bieden voor een openlijk gedifferentieerde dienstverlening.

Onze studie biedt tevens een sterke empirische ondersteuning voor het potentiële concurrentieel voordeel dat winkels kunnen behalen uit het belonen van trouwe klanten op de Nederlandse en Belgische kledingmarkt.

Ten slotte toont het onderzoek aan dat in beide landen het vertrouwen van een consument consistent leidt tot een verhoogd commitment, wat vervolgens weer leidt tot een aantrekkelijker aankoopgedrag. Dit stipt nogmaals aan dat winkels concreet aandacht dienen te besteden aan het doen van relatiemarketing-inspanningen naast bijvoorbeeld privacy-aspecten, de mogelijkheid om producten te ruilen en kwaliteitsgaranties, om zodoende het vertrouwen van de consument te winnen.

LITERATUUR

- Anderson, J.C. en J.A. Narus, (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Beatty, S.E., M. Mayer, J. E. Coleman, K. E. Reynolds en J. Lee, (1996), Customer-sales associate retail relationships, *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 3, pp. 223-247.
- Bendapudi, N. en L.L. Berry, (1997), Customers' motivations for maintaining relationships with service providers, *Journal of Retailing*, Vol. 73, pp. 15-37.
- Bennett, R., (1996), Relationship formation and governance in consumer markets: transactional versus the behaviourist approach, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 417-436.
- Crosby, L.A., K.R. Evans en D.L. Cowles, (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 68-81.
- Davis, J.F., (1997), Maintaining customer relationships through effective database marketing: a perspective for small retailers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, pp. 31-42.
- FEDMA (1998), *Direct Marketing Activities*, Brussel: Federation of European Direct Marketing Associations.
- Gruen, T.W., (1995), The outcome set of relationship marketing in consumer markets, *International Business Review*, Vol. 4, pp. 447-469.
- Gwinner, K.P., D.D. Gremler en M.J. Bitner, (1998), Relational benefits in services industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 101-114.
- Hofstede, G., (1980), Culture's consequences: international differences in work-related values, in: W.J. Lonner en J.W. Berry (red.), *Cross cultural research and methodology series*, Vol. 5, Beverly Hills: Sage Publications.
- Jüttner, U. en H.P. Wehrli, (1994), Relationship marketing from a value system perspective, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 54-73.
- Kumar, N., L. Scheer en J.B.E.M. Steenkamp, (1995), The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 54-65.
- Morgan, R.M. en S.D. Hunt, (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing,

- Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20 -38.
- Scheer, L. en L. Stern, (1992), The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 128-142.
- Schumann, D.W., R.P. Petty en D.S. Clemons (1990), Predicting the effectiveness of different strategies of advertising variation: a test of the repetition-variation hypothesis, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, pp. 192-202.