

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95279>

Please be advised that this information was generated on 2020-10-29 and may be subject to change.

# 8. *Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit?*

DIANNE HOFENK, BAS HILLEBRAND, MARCEL VAN BIRGELEN en JOSÉ BLOEMER

## SAMENVATTING

Veel bedrijven geven enorme bedragen uit aan het opzetten en onderhouden van loyaliteitsprogramma's. Maar leiden die loyaliteitsprogramma's ook daadwerkelijk tot een hogere klantloyaliteit en zo ja, via welk mechanisme gebeurt dit? De resultaten van dit onderzoek laten zien dat deze programma's inderdaad tot een hogere loyaliteit leiden, zowel attitude- als gedragsloyaliteit. Dit gebeurt direct, maar ook via relationele overstapkosten. We vinden geen mediërende effecten van procedurele en financiële overstapkosten. Hiermee lijkt dit onderzoek een deel van het onderliggend mechanisme van loyaliteitsprogramma's bloot te leggen. Niet zozeer de 'harde' voordelen (zoals punten die je kunt sparen voor gratis cadeaus), maar vooral de 'zachte' aspecten (de band die je opbouwt met het bedrijf) van dit soort programma's lijken overstapkosten op te werpen, die vervolgens resulteren in loyaliteit. De directe effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op loyaliteit suggereren daarnaast ook dat het simpelweg belonen van gedrag een directe stimulans is om het gedrag te blijven vertonen en de attitudeloyaliteit te verhogen (operante conditionering).

**Trefwoorden: loyaliteitsprogramma, attitude, gedrag, overstapkosten**

## 1. INLEIDING

Loyaliteitsprogramma's zijn gestructureerde marketingpraktijken die loyaal gedrag belonen en daardoor aanmoedigen (Sharp & Sharp, 1997). Loyaliteitsprogramma's worden meestal geëxploiteerd om bestaande klanten te behouden en daardoor verkoopcijfers, marges en winst op peil te houden, de loyaliteit en de potentiële waarde van bestaande klanten te vergroten en bestaande klanten te verleiden tot de aankoop van andere (extra) producten (Dowling & Uncles, 1997). In de VS biedt ongeveer de helft van de tien grootste retailers in elk van zeven retailsectoren (bijv. supermarkten, warenhuizen) een loyaliteitsprogramma aan. In het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn deze cijfers vergelijkbaar (Cigliano et al., 2000; Van Heerde & Bijmolt, 2005). Loyaliteitsprogramma's komen dus veelvuldig voor, maar vergroten deze programma's daadwerkelijk de klantloyaliteit?

Er is al veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van loyaliteitsprogramma's. De uitkomsten zijn echter gemengd: sommige studies vinden een positief effect van loyaliteitsprogramma's op loyaliteit (Bolton et al., 2000; Leenheer et al., 2007; Lewis,

*A.E. Bronner et al. (red.), Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoek-Associatie, dl. 36, 2011. Haarlem: Spaar<sup>en</sup>Hout.*

2004; Liu, 2007; Liu & Yang, 2009; Meyer-Waarden, 2007; Noordhoff et al., 2004; Verhoef, 2003). Andere studies vinden geen effect (Meyer-Waarden & Benavent, 2009) of slechts een effect in bepaalde gevallen (Mägi, 2003; Roehm et al., 2002; Sharp & Sharp, 1997). Daarom is verder onderzoek naar loyaliteitsprogramma's gewenst. Om meer inzicht te krijgen in de werking van loyaliteitsprogramma's is het belangrijk om te onderzoeken hoe loyaliteitsprogramma's precies tot loyaliteit leiden. Ondanks diverse oproepen tot meer onderzoek naar het onderliggende mechanisme van loyaliteitsprogramma's (Bolton et al., 2000; Leenheer et al., 2007; Liu & Yang, 2009) is er maar weinig onderzoek dat zich op die vraag richt (zie voor uitzonderingen Wirtz et al., 2007; Yi & Jeon, 2003). Wij richten ons in dit onderzoek op de rol van overstapkosten als mogelijk onderliggend mechanisme. Veel loyaliteitsprogramma's proberen namelijk, bijvoorbeeld door het aanbieden van spaarpunten, om overstapkosten te creëren, waardoor deelnemers minder snel naar een concurrent zullen overstappen (Dowling & Uncles, 1997; Leenheer et al., 2007). Empirisch bewijs voor een toename van dergelijke overstapkosten als gevolg van loyaliteitsprogramma's is echter afwezig. Door hier op in te gaan dragen we bij aan de bestaande literatuur over loyaliteitsprogramma's.

Een tweede bijdrage van dit onderzoek aan de bestaande literatuur is het testen van het effect van loyaliteitsprogramma's op zowel attitude- als gedragsloyaliteit. Op enkele uitzonderingen na (bijv. Liu & Yang, 2009; Noordhoff et al., 2004) hebben veel bestaande studies (bijv. Bolton et al., 2000; Lewis, 2004; Liu, 2007; Meyer-Waarden, 2007; Van Heerde & Bijmolt, 2005) zich vooral gericht op het effect van loyaliteitsprogramma's op gedragsloyaliteit (bijv. aankoopfrequentie, transactieomvang of 'share-of-wallet'). Beide componenten van loyaliteit (te weten attitude en gedrag) zijn echter noodzakelijk voor het creëren van *echte* loyaliteit in plaats van zogenaamde schijnloyaliteit (Bloemer & Kasper, 1995). Bij echte loyaliteit gaan herhalingsaankopen gepaard met toewijding ('commitment') (Oliver, 1999). Alleen in dat geval is te verwachten dat klanten in de toekomst daadwerkelijk klant blijven, waardoor het bedrijf verzekerd is van een toekomstige stroom inkomsten (Gwinner et al., 1998).

Het doel van dit onderzoek is het empirisch testen van de rol van overstapkosten in de relatie tussen deelname aan een loyaliteitsprogramma enerzijds en attitude- en gedragsloyaliteit anderzijds. Het loyaliteitsprogramma dat we hiervoor gebruiken is het Flying Blue programma van KLM.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. We geven eerst een overzicht van de relevante literatuur en de daarop gebaseerde hypothesen. Vervolgens bespreken we de gehanteerde methodologie, gevolgd door een presentatie van de resultaten. We sluiten af met conclusies en een discussie van de resultaten met daarbij theoretische en praktische implicaties van het onderzoek.

## 2. LITERATUUROVERZICHT EN HYPOTHESES

### 2.1. *Relatiemarketing en loyaliteitsprogramma's*

Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw hebben bedrijven steeds meer te maken met volwassen markten en intensieve concurrentie. Groei door het aantrekken van

nieuwe klanten is dan ook steeds lastiger. Een alternatieve manier om te groeien is ervoor te zorgen dat meer bestaande klanten klant blijven (retentie). Een populaire strategie daartoe is relatiemarketing (Roberts et al., 2003). Dit kan gedefinieerd worden als marketingactiviteiten die klantrelaties aantrekken, ontwikkelen, onderhouden en vergroten (Chiu et al., 2005). Deze relaties kunnen worden gezien als banden tussen een bedrijf en zijn klanten.

Het idee van relatiemarketing is geformaliseerd in marketingstrategieën die klanten belonen voor hun relatie met een bedrijf. Deze strategieën vormen de basis voor loyaliteitsprogramma's. Loyaliteitsprogramma's zijn uitingen van defensieve marketing. Het gaat hierbij om activiteiten die zich richten op het behouden van bestaande klanten en hen meer te laten besteden bij een bedrijf in tegenstelling tot activiteiten die zich richten op het aantrekken van nieuwe klanten (Sharp & Sharp, 1997).

Het is echter maar zeer de vraag of loyaliteitsprogramma's in staat zijn om *relaties* op te bouwen met klanten. Enerzijds is er enig bewijs dat loyaliteitsprogramma's bepaalde doelen van relatiemarketing helpen te bereiken. Door deel te nemen aan een loyaliteitsprogramma en bijbehorende activiteiten zouden klanten een gevoel van eigendom en een gevoel van 'erbij horen' krijgen (Smith et al., 2003). Anderzijds heerst er twijfel of klanten in deze context wel staan te wachten op relaties. Voor risicovolle aankopen en producten met een hoge consumentenbetrokkenheid (bijv. auto's), zouden klanten mogelijk wel een relatie willen, maar voor producten met een lage betrokkenheid (bijv. wasmiddelen) is het onduidelijk of klanten wel een relatie met de verkopende organisatie of fabrikant willen (Dowling & Uncles, 1997). Ook wordt betwijfeld of loyaliteitsprogramma's wel echt relatiemarketingstrategieën zijn. Deze programma's benadrukken namelijk hoofdzakelijk herhalingsaankopen (gedragsloyaliteit) en kunnen daarom gezien worden als niets meer dan complexe verkooppromoties. Ze moedigen geen positieve attitude aan die gepaard zou moeten gaan met herhalingsaankopen en kunnen daarom geen echte loyaliteit bewerkstelligen (O'Malley & Tynan, 2000).

## 2.2. *Loyaliteit*

Loyaliteit refereert naar een diepe toewijding om een voorkeursproduct/-service consistent te blijven kopen, waardoor herhaaldelijk koopgedrag van eenzelfde merk of groep van merken optreedt, dit ondanks situationele invloeden en marketingpraktijken die mogelijk overstapedrag veroorzaken (Oliver, 1999). Het bevat dus zowel een gedragsmatige component (het blijven kopen van eenzelfde product/service) als een attitudegerelateerde component (de toewijding). Als herhalingsaankopen niet gebaseerd zijn op toewijding, dan wordt dit schijnloyaliteit genoemd. Schijnloyale klanten blijven dezelfde producten kopen, bijvoorbeeld omdat ze het prettig vinden om niet steeds opnieuw te hoeven kiezen, omdat ze het niet uit maakt welke producten ze kopen, of omdat ze geen risico willen lopen dat ze een verkeerd product kiezen (Bloemer & Kasper, 1995). Dit soort klanten stapt echter vaak gemakkelijk over naar een ander merk als deze een betere deal aanbiedt. Om ervan verzekerd te zijn dat klanten daadwerkelijk klant blijven op de lange termijn is het noodzakelijk om klanten te creëren die echt loyaal zijn, dat wil zeggen in termen van zowel gedrag als attitude (Jones & Sasser, 1995; Roest & Hulsen, 2008). Dit soort klanten zorgen voor verhoogde bedrijfsinkomsten, voorspelbare verkoop- en winststromen, de

verkoop van additionele producten en nieuwe klanten door positieve mond-tot-mond reclame (Gwinner et al., 1998).

In dit onderzoek richten we ons op beide componenten van loyaliteit. Om het effect van loyaliteitsprogramma's op zowel attitude- als gedragsloyaliteit te kunnen testen, maken we gebruik van twee aparte variabelen, dit in lijn met Liu en Yang (2009) en Noordhoff et al. (2004). Attitudeloyaliteit definiëren we daarbij als een voortdurende wens van een klant om een relatie met een bedrijf te continueren vergezeld van een bereidheid om moeite te doen om de relatie te onderhouden (De Wulf et al., 2001). Gedragsloyaliteit definiëren we als repeterend koopgedrag van een klant bij een specifiek bedrijf in vergelijking tot zijn koopgedrag bij andere bedrijven in dezelfde branche (De Wulf et al., 2001).

We verwachten dat klanten met een grotere attitudeloyaliteit ook loyaler zullen zijn in hun gedrag, omdat ze in lijn willen blijven met hun attitude (Moorman et al., 1992). Dit wordt ook ondersteund door empirisch bewijs van Morgan en Hunt (1994). Zij vinden namelijk een negatief effect van toewijding aan een relatie op de geneigdheid om te vertrekken. Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H<sub>1</sub>:** Attitudeloyaliteit heeft een positief effect op gedragsloyaliteit.

### 2.3. *Overstapkosten*

Loyaliteitsprogramma's proberen door middel van het belonen van gedrag barrières op te werpen om klanten in bepaalde relaties te houden (Liu, 2007; Verhoef, 2003). Deze barrières worden overstapkosten genoemd (Jones et al., 2002). We definiëren overstapkosten als de eenmalige kosten die klanten associëren met het overstappen van de ene leverancier naar een andere (Burnham et al., 2003, p.110). We maken onderscheid tussen procedurele, financiële en relationele overstapkosten en verwachten dat overstapkosten de relatie tussen deelname aan een loyaliteitsprogramma enerzijds en attitude- en gedragsloyaliteit anderzijds zullen mediëren. Dat wil zeggen dat deelname aan een loyaliteitsprogramma niet direct leidt tot loyaliteit, maar dat het effect via overstapkosten loopt.

Procedurele overstapkosten zijn de tijd en moeite die een klant denkt kwijt te zijn aan het overstappen van de ene leverancier naar een andere (Burnham et al., 2003). Deelname aan een loyaliteitsprogramma kan de procedurele overstapkosten verhogen. Zo moet een klant om deel te kunnen nemen aan het loyaliteitsprogramma van KLM bijvoorbeeld zijn persoonlijke gegevens invullen op een formulier. Verder zal hij waarschijnlijk enige tijd en moeite investeren om erachter te komen hoe het programma precies werkt: welke voordelen zijn er te behalen en wat moet hij daar voor doen? Zodra een klant deze 'investeringen' heeft gedaan, zal hij meer geneigd zijn om klant te blijven bij KLM. Als hij zou overstappen, dan zou hij namelijk het gevoel hebben dat hij voor niets die tijd en moeite heeft geïnvesteerd. Hierop baseren wij de volgende hypothese:

**H<sub>2</sub>:** Deelname aan een loyaliteitsprogramma leidt tot een toename in procedurele overstapkosten.

Financiële overstapkosten hebben betrekking op het verlies van financieel kwantifi-

ceerbare bronnen (Burnham et al., 2003). Veel loyaliteitsprogramma's, waaronder ook dat van KLM, zijn er op gericht om klanten te behouden door middel van een spaarprogramma, waarbij elke aankoop spaarpunten oplevert die ingewisseld kunnen worden voor cadeaus (bijv. vliegtickets of hotelovernachtingen). Eenmaal gespaarde punten verliezen hun waarde wanneer een klant overstapt naar een concurrent en dus niet langer deelneemt aan het loyaliteitsprogramma (tenzij het aantal punten voldoende is om ze op dat moment in te wisselen voor een cadeau). Andere financieel kwantificeerbare voordelen die een deelnemer aan het loyaliteitsprogramma van KLM verliest als hij overstapt, zijn de mogelijkheid tot het meenemen van extra bagage zonder hiervoor te betalen en de speciale balie bij het inchecken waardoor veel tijd kan worden bespaard. Ook eenmalige deelnamekosten (bij Air Miles moeten klanten bijvoorbeeld 2,50 euro betalen om te kunnen beginnen) gaan verloren bij een overstap. Hierdoor verhoogt deelname aan een loyaliteitsprogramma de financiële overstapkosten. Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H<sub>3</sub>:** Deelname aan een loyaliteitsprogramma leidt tot een toename in financiële overstapkosten.

Relationele overstapkosten, tot slot, hebben betrekking op het psychologisch of emotioneel onbehagen ten gevolge van een verlies van identiteit of het verbreken van banden (Burnham et al., 2003). Een klant van KLM kan zich verbonden voelen met het bedrijf, omdat hij persoonlijke relaties heeft opgebouwd met KLM medewerkers met wie hij contact heeft. Ook kan hij zich verbonden voelen, omdat hij zich identificeert met het bedrijf. Deelname aan een loyaliteitsprogramma stimuleert mogelijk de ontwikkeling van deze gevoelens van emotionele verbondenheid, bijvoorbeeld door klanten het gevoel te geven erbij te horen of speciaal te zijn voor het bedrijf (Dowling & Uncles, 1997; Leenheer et al., 2007; Smith et al., 2003). Hiermee komen we bij hypothese 4:

**H<sub>4</sub>:** Deelname aan een loyaliteitsprogramma leidt tot een toename in relationele overstapkosten.

#### *2.4. De gevolgen van overstapkosten*

Procedurele en financiële overstapkosten kunnen klanten het gevoel geven dat ze wel klant moeten blijven bij een bedrijf, omdat ze anders de geïnvesteerde tijd en moeite en de financiële voordelen die ze hebben opgebouwd zullen verliezen. Dit kan leiden tot het gevoel dat ze opgesloten zitten in de relatie (Fullerton, 2003; Leenheer et al., 2007). Aangezien dit een negatief gevoel is, dragen deze overstapkosten zeker niet bij aan het verhogen van attitudeloyaliteit, maar zullen ze de attitudeloyaliteit juist verlagen. Ze leiden echter wel tot een hogere gedragsloyaliteit, aangezien klanten het gevoel hebben dat ze niet anders kunnen dan klant te blijven en dus niet zullen overstappen. Samenvattend stellen we:

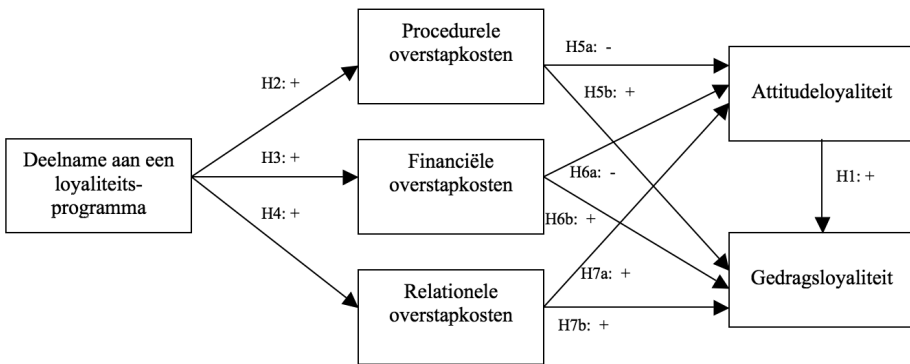
**H<sub>5</sub>:** Procedurele overstapkosten hebben (a) een negatief effect op attitudeloyaliteit en (b) een positief effect op gedragsloyaliteit.

H<sub>6</sub>: Financiële overstapkosten hebben (a) een negatief effect op attitudeloyaliteit en (b) een positief effect op gedragsloyaliteit.

In tegenstelling tot de effecten van procedurele en financiële overstapkosten, verwachten we dat relationele overstapkosten wel leiden tot een hogere attitudeloyaliteit. Als klanten namelijk relationele overstapkosten ervaren, dan betekent dit dat ze zich emotioneel verbonden voelen met de medewerkers van de organisatie of de organisatie/het merk zelf (Burnham et al., 2003; Fullerton, 2003). Hierdoor zullen ze de relatie met de organisatie willen behouden en hiervoor ook moeite willen doen. Dit leidt tot de laatste hypothese:

H<sub>7</sub>: Relationele overstapkosten hebben een positief effect op (a) attitudeloyaliteit en (b) gedragsloyaliteit.

In figuur 1 worden de hypothesen weergegeven in een conceptueel model.



Figuur 1. Conceptueel model.

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1. Context

De luchtvaartindustrie biedt een goede context voor onze studie, omdat veel luchtvaartmaatschappijen loyaliteitsprogramma's aanbieden in een poging om de hevige concurrentie het hoofd te bieden. Het loyaliteitsprogramma dat centraal staat in ons onderzoek is het Flying Blue programma van KLM. Om lid te worden van het programma moet een klant een registratieformulier invullen. Daarna kan de klant beginnen met het verzamelen van Miles. Voor elke vlucht met KLM, Air France of één van hun partners (binnen of buiten de luchtvaartindustrie) ontvangt de klant Miles, die kunnen worden ingewisseld voor cadeaus, zoals gratis vliegtickets of hotelovernachtingen. Ze blijven geldig zolang de klant minstens één keer per drie jaar met KLM, Air France of een andere Skyteam partner vliegt.

Het Flying Blue programma onderscheidt vier deelnemersniveaus. Als een klant lid

wordt, dan begint hij op het basisniveau: ivoor. Op dit niveau kan hij Miles verzamelen, maar hij ontvangt geen speciale behandeling. Naast Award Miles (voor cadeaus) kan hij Level Miles verzamelen. Hoe meer een deelnemer vliegt, des te meer Level Miles hij ontvangt en des te hoger het niveau van het loyaliteitsprogramma dat hij bereikt: zilver, goud of platina. Level Miles zijn geldig tot 31 december van elk jaar. Hoe hoger het niveau van het loyaliteitsprogramma, des te meer voordelen en privileges de klant ontvangt.

### 3.2. Steekproef en datacollectie

Gedurende een week hebben we reizigers op Eindhoven Airport, die minstens één keer met KLM hadden gevlogen, gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Dit resulteerde in 160 ingevulde en bruikbare vragenlijsten. Zowel kaarthouders als niet-kaarthouders hebben de vragenlijst ingevuld, waardoor de effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma kunnen worden getest. De verdeling van de respondenten over de verschillende categorieën is als volgt: niet-kaarthouders: 96 (60,0%), ivooren kaart: 24 (15,0%), zilveren kaart: 11 (6,9%), gouden kaart 7 (4,4%) en platina kaart 22 (13,7%). Een verdere beschrijving van de steekproef staat in tabel 1.

Tabel 1. Beschrijving steekproef.

Variabelen	Categorieën	Niet- kaarthouders	Kaarthouders
Geslacht	Man	74,0	85,9
	Vrouw	26,0	14,1
	Totaal	100%	100%
Leeftijd	18-29 jaar	10,4	4,7
	30-39 jaar	24,0	25,0
	40-49 jaar	25,0	40,6
	50-59 jaar	27,1	20,3
	60-69 jaar	13,5	9,4
	Totaal	100%	100%
Doeleinden van vliegen met KLM	Vooral zakelijk	30,2	87,5
	Vooral privé	58,3	7,8
	Evenveel zakelijk als privé	11,5	4,7
	Totaal	100%	100%
Bezit van andere kaarten	Geen kaart van andere luchtvaartmaatschappijen	91,6	50,0
	Een kaart van minstens één andere luchtvaartmaatschappij	8,4	50,0
	Totaal	100%	100%



### 3.3. Vragenlijst

In deze studie definiëren we deelname aan een loyaliteitsprogramma als het hebben en het gebruiken van een Flying Blue loyaliteitskaart. Hierbij maken we onderscheid tussen verschillende gebruikersniveaus op basis van een drietal vragen die we hebben gesteld.

Om procedurele, financiële en relationele overstapkosten te meten, hebben we de items van Burnham et al. (2003) gebruikt. De items voor financiële overstapkosten hebben we aangevuld met één item uit het onderzoek van Jones et al. (2000). Vier items van Burnham et al. (2003) voor relationele overstapkosten hebben we vervangen door zelf ontwikkelde items, omdat de bestaande items van Burnham et al. (2003) in onze ogen onvoldoende reflecteerden dat het om een *relatie* met het bedrijf ging. Alle items zijn gemeten op een 7-punts Likertschaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Voor het meten van attitudeloyaliteit hebben we gebruik gemaakt van drie items van De Wulf et al. (2001). Ook gedragsloyaliteit is gemeten met behulp van drie items van De Wulf et al. (2001), waarbij het derde item enigszins is aangepast om het de respondent gemakkelijker te maken om de vraag te beantwoorden. In tabel 2 staat per variabele een voorbeelditem.

Tabel 2. Variabelen: betrouwbaarheid en voorbeelditems.

Variabele	Cronbach's alpha	Voorbeelditem
Deelname aan een loyaliteitsprogramma	0,97	Welk van de volgende kaarten heeft u? (Flying Blue Ivory card, Silver, Gold, Platinum, Geen kaart)
Procedurele overstapkosten	0,88	Er gaan veel formaliteiten gepaard met het overstappen naar een andere luchtvaartmaatschappij.
Financiële overstapkosten	0,89	Voor mij zouden de kosten, uitgedrukt in geld, om over te stappen naar een andere luchtvaartmaatschappij hoog zijn.
Relationele overstapkosten	0,92	Ik zou de band die ik voel met KLM missen als ik met een andere luchtvaartmaatschappij zou gaan vliegen.
Attitudeloyaliteit	0,82	Ik ben bereid me extra in te zetten om klant van KLM te blijven.
Gedragsloyaliteit	0,92	Van de tien keer dat u een luchtvaartmaatschappij kiest om mee te vliegen, hoe vaak kiest u KLM?

### 3.4. Analyse meetmodel

Om ons conceptueel model te testen, maken we gebruik van structural equation modeling (SEM) in Amos 7.0. Bij SEM wordt onderscheid gemaakt tussen het testen van het structurele model, waarbij de relaties tussen de latente constructen worden getest, en het testen van het meetmodel, waarbij de relaties tussen indicatoren en hun bijbehorende constructen worden getest. Eerst wordt het meetmodel getest, daarna het structurele model.

We testen het meetmodel door een bevestigende factoranalyse uit te voeren en de Cronbach's alpha en de gemiddelde geëxtraheerde variantie (oftewel de Average Variance Extracted (AVE)) voor elk construct te berekenen. De bevestigende factoranalyse laat zien dat alle indicatoren significant ( $p < 0,01$ ) laden op hun eigen factor. De gestandaardiseerde ladingen van een aantal indicatoren zijn echter lager dan de aanbevolen waarde van 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988). Deze indicatoren worden verwijderd. Het gaat om negen van de achttien indicatoren van procedurele overstapkosten, drie van de zes indicatoren van financiële overstapkosten en één indicator van attitudeloyaliteit. We gebruiken Cronbach's alpha om de betrouwbaarheid van de constructen te beoordelen. Alle constructen scoren boven de aanbevolen waarden van 0,7 (Nunally & Bernstein, 1994).

Tot slot hebben we de gemiddelde geëxtraheerde variantie (AVE) berekend. Deze is met 0,45 voor procedurele overstapkosten iets onder de aanbevolen waarde van 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Voor de overige constructen is de AVE wel ruim boven de 0,5. De constructen zijn beoordeeld op discriminante validiteit door de AVE van elk construct te vergelijken met de correlatie in het kwadraat tussen het betreffende construct en de andere latente variabelen. Voor elk paar latente variabelen is de AVE hoger dan de correlaties in het kwadraat tussen de variabelen. Dit duidt op discriminante validiteit (Fornell & Larcker, 1981). Beschrijvende statistieken (gemiddelden en standaarddeviaties) en correlaties tussen de variabelen staan in tabel 3.

Tabel 3. Beschrijvende statistieken en correlaties.

Variabelen	Gem.	S.d.	1	2	3	4	5	6
1. Deelname aan een loyaliteitsprogramma	2,14	2,43	1,00					
2. Procedurele overstapkosten	2,84	1,16	-0,08	1,00				
3. Financiële overstapkosten	2,34	1,32	-0,07	0,64**	1,00			
4. Relationele overstapkosten	3,03	1,48	0,17*	0,48**	0,48**	1,00		
5. Attitudeloyaliteit	2,79	1,60	0,47**	0,31**	0,25**	0,62**	1,00	
6. Gedragsloyaliteit	3,63	1,88	0,61**	0,07	0,01	0,25**	0,49**	1,00

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , N = 160

#### 4. RESULTATEN

Na het verfijnen van het meetmodel gaan we verder met het schatten van het structurele model. We testen hiermee de effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op procedurele, financiële en relationele overstapkosten en de effecten van deze overstapkosten op attitude- en gedragsloyaliteit. Het gehanteerde schattingsalgoritme is 'maximum likelihood estimation'.

In tabel 4 presenteren we de resultaten van de analyses. Het initiële model (model 1) blijkt niet goed bij de data te passen ( $\chi^2 = 834,25$  (df = 289,  $p < 0,01$ ), CFI = 0,84, IFI = 0,84, TLI = 0,82, RMSEA = 0,11, gestandaardiseerde RMR = 0,22). Als we kijken naar de gestandaardiseerde schattingen in tabel 4, dan zien we dat zes van de tien veronderstelde effecten niet significant zijn. Deze effecten betreffen de relatie tussen deelname aan een loyaliteitsprogramma enerzijds en procedurele (H2) en financiële (H3) overstapkosten anderzijds. Hypothese 2 en 3 worden dus niet bevestigd. Daarnaast is de relatie tussen procedurele (H5b) en relationele (H7b) overstapkosten aan de ene kant en gedragsloyaliteit aan de andere kant niet significant, waardoor hypothese 5b en 7b niet worden ondersteund. Tot slot is er geen significante relatie tussen financiële overstapkosten enerzijds en attitude- (H6a) en gedragsloyaliteit (H6b) anderzijds. Hypothese 6a en b kunnen daardoor niet worden bevestigd. Wel is er een significant effect van deelname aan een loyaliteitsprogramma op relationele overstapkosten, in overeenstemming met hypothese 4. Ook leiden relationele overstapkosten tot een hogere attitudeloyaliteit, waardoor hypothese 7a wordt ondersteund. Tenslotte is er sprake van een positief effect van attitudeloyaliteit op gedragsloyaliteit, dit in overeenstemming met hypothese 1.

Vanwege het grote aantal niet-significante paden en daardoor de grote hoeveelheid 'ruis' in het initiële model hebben we het model opnieuw geschat zonder de niet-significante paden om een beter beeld te krijgen van de daadwerkelijke effecten in het model. Dit model (model 2) past aanzienlijk beter bij de data ( $\chi^2 = 259,81$  (df = 74,  $p < 0,01$ ), CFI = 0,92, IFI = 0,92, TLI = 0,90, RMSEA = 0,13, gestandaardiseerde RMR = 0,17). Het doel van ons onderzoek was het empirisch testen van de mediërende rol van overstapkosten in de relatie tussen deelname aan een loyaliteitsprogramma enerzijds en attitude- en gedragsloyaliteit anderzijds. Om te kunnen spreken van een mediërend effect moet volgens Baron en Kenny (1986) aan een drietal voorwaarden worden voldaan: (a) er is een significant effect van de onafhankelijke variabele op de mediërende variabele, (b) er is een significant effect van de mediërende variabele op de afhankelijke variabele en (c) wanneer er voor de effecten genoemd bij (a) en (b) gecontroleerd wordt, dan moet de voorheen significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet langer significant zijn of in ieder geval minder sterk zijn dan voorheen.

Om te testen of relationele overstapkosten inderdaad functioneren als mediërende variabele hebben we model 3 en 4 geschat. In model 3 zijn alleen directe effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op attitude- en gedragsloyaliteit opgenomen en in model 4 zijn zowel directe effecten als een indirect effect (via relationele overstapkosten naar attitudeloyaliteit) opgenomen. We zien dat in model 4 het directe effect van deelname aan een loyaliteitsprogramma op attitudeloyaliteit is afgenomen ten opzichte van model 3. Het directe effect is echter nog wel significant. Dit suggereert dat er inderdaad sprake is van een mediërend effect van relationele overstapkosten, maar dat dit effect slechts partieel is. Verder past model 4 goed bij de data ( $\chi^2 = 174,09$  (df = 72,  $p < 0,01$ ), CFI = 0,95, IFI = 0,95, TLI = 0,94, RMSEA = 0,09, gestandaardiseerde RMR = 0,05). De variantie in relationele overstapkosten wordt in dit model voor 4% verklaard door deelname aan een loyaliteitsprogramma. De variantie in attitudeloyaliteit wordt voor 66% verklaard door deelname aan een loyaliteitsprogramma en relationele overstapkosten. Gedragsloyaliteit, tot slot, wordt voor 47% verklaard door deelname aan een loyaliteitsprogramma en attitudeloyaliteit.

Tabel 4. Gestandaardiseerde model schattingen.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Attitudeloyaliteit → Gedragloyaliteit (H <sub>1</sub> )	0,716**	0,506**	0,280**	0,285**
Deelname aan een loyaliteitsprogramma → Procedurele overstapkosten (H <sub>2</sub> )	-0,071			
Deelname aan een loyaliteitsprogramma → Financiële overstapkosten (H <sub>3</sub> )	-0,075			
Deelname aan een loyaliteitsprogramma → Relationele overstapkosten (H <sub>4</sub> )	0,217**	0,220**		0,188*
Procedurele overstapkosten → Attitudeloyaliteit (H <sub>5a</sub> )	0,068			
Procedurele overstapkosten → Gedragloyaliteit (H <sub>5b</sub> )	-0,036			
Financiële overstapkosten → Attitudeloyaliteit (H <sub>6a</sub> )	-0,102			
Financiële overstapkosten → Gedragloyaliteit (H <sub>6b</sub> )	-0,089			
Relationele overstapkosten → Attitudeloyaliteit (H <sub>7a</sub> )	0,733**	0,715**		0,632**
Relationele overstapkosten → Gedragloyaliteit (H <sub>7b</sub> )	-0,198			
Toevoeging: Directe effecten				
Deelname aan een loyaliteitsprogramma → Attitudeloyaliteit			0,525**	0,405**
Deelname aan een loyaliteitsprogramma → Gedragloyaliteit			0,494**	0,492**
$\chi^2$	834,251	259,811	15,820	174,089
df	289	74	17	72
R <sup>2</sup> Attitudeloyaliteit	0,554	0,512	0,275	0,660
R <sup>2</sup> Gedragloyaliteit	0,371	0,256	0,468	0,470

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

N = 160. Significantie is gebaseerd op tweezijdige toetsen. Er is sprake van gestandaardiseerde schattingen (Bèta coëfficiënten).

## 5. DISCUSSIE

### 5.1. Algemeen

In dit onderzoek hebben we gekeken naar de rol van overstapkosten als mogelijk onderliggend mechanisme voor de werking van loyaliteitsprogramma's. Het blijkt dat deze programma's wel van invloed zijn op loyaliteit, maar we vinden geen steun voor het idee dat dit gebeurt via overstapkosten die opgeworpen worden door financiële voordelen (bijv. punten die gespaard kunnen worden) (financiële overstapkosten) of door geïnvesteerde tijd en moeite (procedurele overstapkosten). Het zijn vooral de relationele overstapkosten die een belangrijke rol lijken te spelen: klanten ervaren als gevolg van hun deelname aan het loyaliteitsprogramma van KLM een sterkere band met de medewerkers van KLM en het bedrijf zelf, wat leidt tot een grotere attitudeloyaliteit. Attitudeloyaliteit heeft vervolgens een grotere gedragsloyaliteit tot gevolg. Naast dit effect via relationele overstapkosten, bestaan er echter ook sterke directe (positieve) effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op zowel attitude- als gedragsloyaliteit.

De gevonden resultaten moeten echter wel met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Bij het bepalen van de effectiviteit van loyaliteitsprogramma's speelt namelijk het zogenaamde zelfselectieprobleem een rol: juist klanten die al loyaal zijn, zullen sneller gaan deelnemen aan een loyaliteitsprogramma, omdat dit programma voor hen de meeste voordelen oplevert. Dit wordt ook wel tweezijdige causaliteit genoemd. Doordat in dit onderzoek geen rekening is gehouden met het zelfselectieprobleem, zijn de effecten van deelname aan het loyaliteitsprogramma op gedragsloyaliteit mogelijk overschat (Leenheer, 2006). Voor attitudeloyaliteit geldt dit echter in mindere mate: het is namelijk wel mogelijk dat klanten die qua attitude loyaler zijn, sneller zullen deelnemen aan het loyaliteitsprogramma (ivoren kaart), maar deze klanten kunnen niet automatisch doorgroeien naar een hoger gebruikersniveau (zilveren, gouden of platina kaart). Hiervoor is een hogere gedragsloyaliteit noodzakelijk.

Met dit onderzoek lijkt een deel van het onderliggend mechanisme van loyaliteitsprogramma's te zijn blootgelegd. Opvallend is dat we geen bewijs vinden voor het ontstaan van overstapbarrières als gevolg van 'harde' voordelen die het programma biedt (spaarpunten die leiden tot bijv. gratis tickets). Het programma werpt daarentegen wel overstapkosten op door het opbouwen van een relatie met de klant en die relatie zorgt uiteindelijk voor een loyaler klant. Juist aan het vermogen van loyaliteitsprogramma's om een relatie met de klant op te bouwen wordt veel getwijfeld. Volgens O'Malley en Tynan (2000) bijvoorbeeld, benadrukken dit soort programma's hoofdzakelijk herhalingsaankopen (gedragsloyaliteit) en zijn daarom dus niets meer dan complexe verkooppromoties. Ze moedigen geen positieve attitude aan die gepaard zou moeten gaan met herhalingsaankopen en kunnen daarom geen echte loyaliteit bewerkstelligen. Dit onderzoek laat zien dat loyaliteitsprogramma's wel degelijk kunnen bijdragen aan het opbouwen van een relatie met de klant en dat via die relatie attitudeloyaliteit en vervolgens gedragsloyaliteit positief worden beïnvloed. De beïnvloeding van beide soorten loyaliteit gebeurt naast deze indirecte manier (via relationele overstapkosten) ook op een directe manier. Dit lijkt erop te wijzen dat de manier waarop een loyaliteitsprogramma werkt een simpel voorbeeld

is van operante conditionering: het belonen van gedrag stimuleert klanten om het gedrag te blijven vertonen en daarbij ook in hun attitude loyaler te worden. Dus hoewel we in dit onderzoek niet vinden dat de 'harde' voordelen resulteren in overstapkosten, kunnen ze vanuit het perspectief van operante conditionering wel dienen als beloning waardoor gedrag en attitude direct gestimuleerd kunnen worden.

### *5.2. Praktische implicaties*

Veel bedrijven bieden hun klanten deelname aan een loyaliteitsprogramma aan zonder op voorhand te weten of dit hun klanten inderdaad loyaler maakt. Uit het onderzoek blijkt dat een loyaliteitsprogramma klanten inderdaad loyaler maakt. Uit eerder onderzoek is gebleken dat loyale klanten kunnen leiden tot allerlei voordelen voor bedrijven zoals toegenomen inkomsten voor het bedrijf, voorspelbare verkoop- en winststromen en positieve mond-tot-mond reclame (Gwinner et al., 1998).

Er worden veel vraagtekens gezet bij het vermogen van een loyaliteitsprogramma om niet alleen het aankoopgedrag, maar ook de attitude van klanten te veranderen. Als klanten alleen in hun aankoopgedrag loyaler worden, maar niet in hun attitude, dan is het gevaar groot dat ze naar de concurrent gaan zodra deze meer voordelen biedt dan het huidige bedrijf waar ze klant zijn. Dit wordt schijnloyaliteit genoemd. Voor bedrijven is belangrijk om klanten te hebben die écht loyaal zijn (dus in hun attitude en hun gedrag), omdat deze niet bij het minste of geringste overstappen naar de concurrent. Ze willen graag klant blijven bij het huidige bedrijf en zijn ook bereid om daar moeite voor te doen. Uit het onderzoek blijkt dat een loyaliteitskaart zowel de attitudeloyaliteit als de gedragsloyaliteit kan vergroten.

Veel bedrijven geven klanten allerlei financieel kwantificeerbare voordelen als ze deelnemen aan een loyaliteitsprogramma. Klanten krijgen korting of kunnen sparen voor cadeaus. Dit kost bedrijven veel geld. De resultaten uit dit onderzoek suggereren dat dit soort voordelen wel als directe beloning voor gedrag kunnen werken en daardoor gedrag en attitude kunnen stimuleren, maar de resultaten leveren geen bewijs voor een indirecte beïnvloeding van loyaliteit via dit soort overstapkosten. Om beide wegen (dus direct en indirect via overstapkosten) te kunnen bewandelen is het belangrijk dat een bedrijf zich in haar loyaliteitsprogramma richt op het opbouwen van een relatie met de klant. Deze relatie zorgt namelijk wel voor overstapkosten (relationele overstapkosten). Dit zou kunnen door klanten het gevoel te geven dat ze speciaal zijn voor het bedrijf en dat het bedrijf ze kent, bijv. door klanten voor hun verjaardag een speciale op de klant afgestemde aanbieding te doen of ze een kleine attentie te geven, door ze aan boord van een vliegtuig of van tevoren bij het inchecken een speciale behandeling te geven, of, in een andere branche zoals mode, door klanten uit te nodigen voor speciale koopavonden alleen voor deelnemers aan het loyaliteitsprogramma.

### *5.3. Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek*

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is er geen rekening gehouden met het zogenaamde zelfselectieprobleem dat een rol speelt bij het bepalen van de effectiviteit van loyaliteitsprogramma's. Hierdoor zijn de effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op gedragsloyaliteit mogelijk overschat. Om een

goede schatting van de eenzijdige effecten te genereren is het belangrijk dat in toekomstig onderzoek rekening wordt gehouden met het zelfselectieprobleem. Dit kan door longitudinaal onderzoek te verrichten of door een 'two-stage least squares' procedure te volgen zoals Leenheer (2006) aanbeveelt.

Ten tweede is de steekproef in ons onderzoek aan de kleine kant, zeker het aantal respondenten dat daadwerkelijk deelneemt aan het loyaliteitsprogramma (64 respondenten). Om sterkere resultaten te kunnen rapporteren, zou het daarom goed zijn om het onderzoek te herhalen met een grotere steekproef.

Ten derde heeft de dataverzameling voor dit onderzoek uitsluitend plaatsgevonden in de luchtvaartsector. Aangezien de luchtvaartsector andere kenmerken heeft dan bijvoorbeeld de detailhandel is het de vraag of de uitkomsten van dit onderzoek ook geldig zijn in andere branches. Spelen ook daar alleen relationele overstapkosten een rol of is er tevens sprake van financiële en procedurele overstapkosten? Is er ook daar sprake van zowel indirecte als directe effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op loyaliteit?

Tot slot, een belangrijke vraag is of loyaliteitsprogramma's niet alleen leiden tot loyalere klanten, maar ook winstgevend zijn. Er zijn allerlei voordelen bekend van loyale klanten, maar wegen deze voordelen op tegen de kosten van het programma?

## LITERATUUR

- Bagozzi, R.P. & Y. Yi (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R.M. & D.A. Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bloemer, J.M.M. & H.D.P. Kasper (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329.
- Bolton, R.N., P.K. Kannan & M.D. Bramlett (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Burnham, T.A., J.K. Frels & V. Mahajan (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Cigliano, J., M. Georgiadis, D. Pleasance & S. Whalley (2000). The price of loyalty. *McKinsey Quarterly*, issue 4, 68-77.
- Chiu, H., Y. Hsieh, Y. Li & M. Lee (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1681-1689.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder & D. Iacobucci (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Dowling, G.R. & M. Uncles (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, Summer, 71-82.
- Fornell, C. & D.F. Larcker (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, 5(4), 333-344.
- Gwinner, K.P., D.D. Gremler & M.J. Bitner (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Heerde, H.J. van & T.H.A. Bijmolt (2005). Decomposing the promotional revenue bump for loyalty program members versus nonmembers. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 443-457.
- Jones, T.O. & W.E. Sasser Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-91.
- Jones, M.A., D.L. Mothersbaugh & S.E. Beatty (2002). Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450.
- Leenheer, J. (2006). Loyaltyprogramma's in de Nederlandse detailhandel: Adoptie en effectiviteit. In: A.E. Bronner, P. Dekker, E. de Leeuw, L.J. Paas, K. de Ruyter, A. Smidts & J.E. Wieringa (Red.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie* (p.43-61). Haarlem: Spaar en Hout.
- Leenheer, J., H.J. van Heerde, T.H.A. Bijmolt & A. Smidts (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 281-292.
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
- Liu, Y. & R. Yang (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93-108.
- Mägi, A.W. (2003). Share of wallet in retailing: The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223-236.
- Meyer-Waarden, L. & C. Benavent (2009). Grocery retail loyalty program effects: Self-selection or purchase behavior change? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345-358.



- Moorman, C., G. Zaltman & R. Deshpande (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R.M. & S.D. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordhoff, C., P. Pauwels & G. Odekerken-Schröder (2004). The effect of customer card programs. A comparative study in Singapore and The Netherlands. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 351-364.
- Nunnally, J.C. & I.H. Bernstein (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- O'Malley, L. & C. Tynan (2000). Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, 34(7), 797-815.
- Roberts, K., S. Varki & R. Brodie (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169-196.
- Roehm, M.L., E. Bolman Pullins, H.A. Roehm Jr. (2002). Designing loyalty-building programs for packaged goods brands. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 202-213.
- Roest, H.C.A. & M.J.H. Hulsen (2008). Loyale klanten: hebben is hebben, maar houden de kunst. In: A.E. Bronner, P. Dekker, E. de Leeuw, L.J. Paas, K. de Ruyter, A. Smidts & J.E. Wieringa (Red.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie* (p.129-149). Haarlem: Spaar en Hout.
- Sharp, B. & A. Sharp (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Smith, A., L. Sparks, S. Hart & N. Tzokas (2003). Retail loyalty schemes: Results from a consumer diary study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 109-119.
- Verhoef, P.C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.
- Wirtz, J., A.S. Matilla & M.O. Lwin (2007). How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet? *Journal of Service Research*, 9(4), 327-334.
- Yi, Y. & H. Jeon (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240.