



Betrokkenheid en loyaliteit van afnemers bij toeleveringsbedrijven in de Nederlandse veehouderijsector

Een vergelijking tussen coöperatieve en niet-coöperatieve bedrijven.



Master thesis
Door Stefan Drietelaar



MSc. Thesis

Betrokkenheid en loyaliteit bij toeleveringscoöperaties en niet-coöperaties in de Nederlandse veehouderijsector

Naam:	Stefan Drietelaar
Registratienummer:	860616199040
Plaats:	Wageningen
Datum:	juli 2010
Opleiding:	Management, Economics and Consumer Studies
Specialisatie:	Management Studies
Vakcode:	MST 80430
Opdrachtgever	
Leerstoelgroep:	Management Studies Groep
	Wageningen Universiteit
Begeleider:	Dr. J. Bijman
Co-reader:	Dr. ir. F.J.H.M. Verhees
Kernwoorden:	coöperaties, loyaliteit, betrokkenheid, toeleveringsbedrijven, veehouderij, relatie management

Voorwoord

Doordat ik ben opgegroeid op een melkveebedrijf, heb ik van jongs af aan al mee gekregen hoe een boerderij gerund wordt. Als kleine jongen maakten de grote vrachtwagens die langs kwamen om voer te brengen en melk op te halen altijd al indruk op mij. Naarmate ik ouder werd, kreeg ik steeds meer een gevoel bij leveranciers en afnemers (lees ABC en Coberco) van een boerderij. Tegenwoordig, ruim 15 jaar later, komen dezelfde vrachtwagens, maar met andere naam en logo erop, nog steeds voorbij. Door de jaren heen kreeg ik steeds een beter beeld wat er bij deze coöperaties gebeurt en wat deze coöperaties werkelijk voor de boeren betekenen. Doordat verschillende ontwikkelingen, bijvoorbeeld de fusie van Friesland en Coberco en de fusie van Friesland Foods en Campina, thuis uitgebreid werden besproken ben ik mij steeds meer in coöperaties gaan interesseren. Ook door de ontwikkeling van ABC, naar ABCTA en weer naar FromFarmers heeft daarbij meegespeeld. Dit kwam vooral doordat deze ontwikkelingen thuis op de voet werden gevolgd. De discussie over het nut van coöperaties die oplaaide is mij steeds meer gaan interesseren. Daarnaast ben ik sinds 2008 ledenraadslid van FromFarmers, waardoor mijn beeld van de coöperatie is verbreed en de mijn persoonlijke betrokkenheid bij deze coöperatie is toegenomen.

Ongeveer twee jaar geleden, toen ik vanuit mijn eigen interesses en studie meer met coöperaties te maken kreeg, werd mij duidelijk dat ledenbetrokkenheid voor coöperaties van groot belang is. *“Ledenbetrokken is essentieel voor een coöperatie om te overleven”* (Galle, 2007 p. 2). Tegelijkertijd kreeg ik vanuit de agrarische sector steeds meer de indruk, dat er weerstand tegen coöperaties ontstond, omdat ze het belang van de boeren niet meer in acht zouden nemen. Genoeg reden om mijn afstudeeronderzoek te richten op ledenbetrokkenheid en loyaliteit van coöperatieleden en niet-leden.

Bij deze zal ik de heer J. Bijman willen bedanken voor de begeleiding gedurende het onderzoek. Zijn ondersteuning en het richting geven aan het onderzoek was noodzakelijk om het onderzoek in goede banen te leiden, om zo tot een goed resultaat te komen. Daarnaast ben ik de heer ir. F.J.H.M. Verhees erg dankbaar voor de begeleiding, met name rondom het opzetten van de enquête en het verwerken van de data.

Samenvatting

Aanleiding

De afgelopen decennia is veel weerstand ontstaan richting coöperaties. Coöperaties zouden niet meer in het belang van de leden handelen waardoor de betrokkenheid en loyaliteit van leden bij coöperaties niet beter zou zijn dan de betrokkenheid en loyaliteit van niet-leden bij niet-coöperaties (IOF's). Daarnaast zorgen toenemend individualisme, toenemende heterogeniteit onder de boeren, groei en open lidmaatschap van coöperaties ervoor dat de coöperatieve identiteit aan het verdwijnen is. Dit heeft weer negatieve invloed op loyaliteit en betrokkenheid. In de afgelopen jaren is in Nederland nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de betrokkenheid en loyaliteit van leden bij coöperaties. Reden genoeg om een onderzoek te doen, waarin betrokkenheid en loyaliteit van leden bij coöperaties wordt vergeleken met de betrokkenheid en loyaliteit van afnemers bij IOF's.

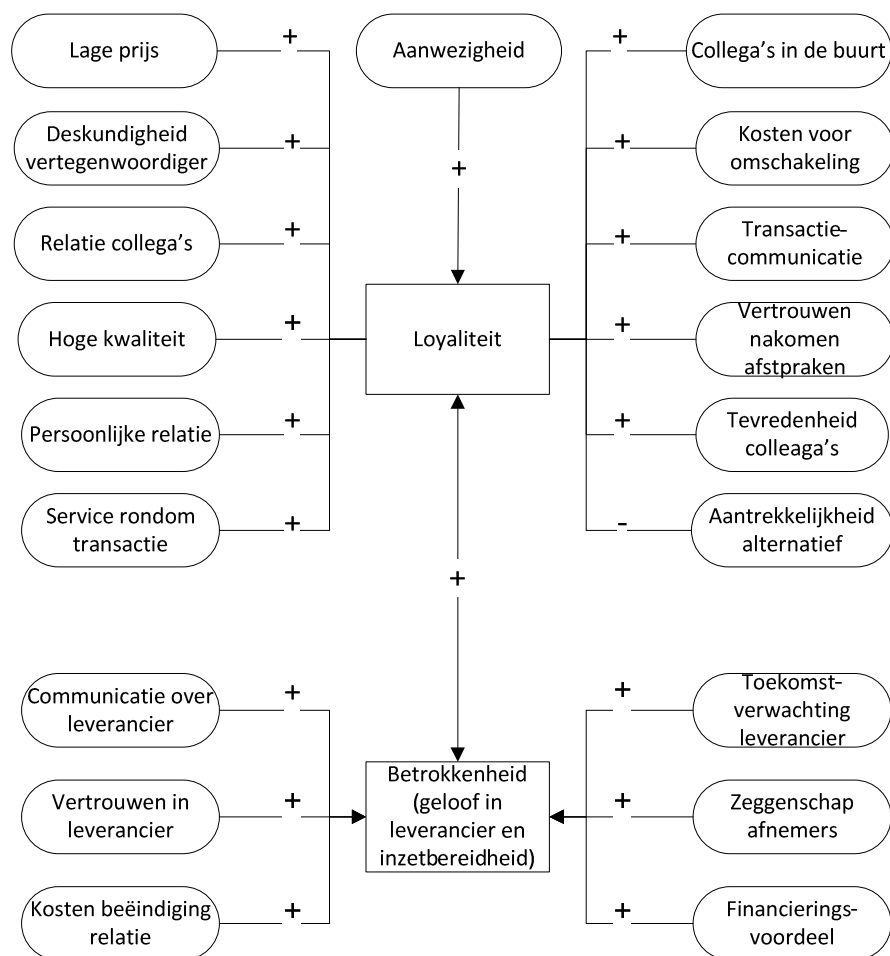
Het onderzoek begint met een literatuuronderzoek dat de literatuur over loyaliteit en betrokkenheid onderzoekt. Daarna worden de belangrijkste verschillen tussen coöperaties en IOF's onderzocht en wordt naar het belang van relatie marketing gekeken. Op basis van de literatuur wordt een model opgesteld dat wordt getoetst op basis van informatie dat is verkregen van een groot aantal veehouders. Aan de hand van de resultaten van de enquêtes wordt het model aangepast, kunnen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

Literatuur

Volgens Porter et al.(1974) wordt betrokkenheid door drie verschillende factoren gekenmerkt, namelijk:

- Een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie
- De bereidheid om zich extra in te spannen voor de organisatie
- Het verlangen om bij de organisatie te blijven

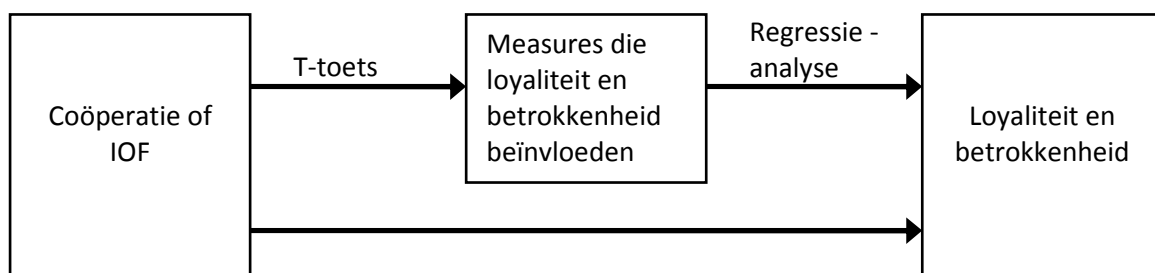
Het eerste kenmerk van betrokkenheid is geloof in de organisatie. Leden en afnemers zijn meer betrokken als ze geloven in de doelstellingen, normen, waarden en strategie van de organisatie. Dit uit zich bijvoorbeeld in positief praten over de organisatie. Ten tweede is een lid betrokken als hij of zij bereid is om zich extra in te spannen voor de organisatie. Dit houdt in dat afnemers bijvoorbeeld energie in de organisatie willen steken met advies of hulp of bereid zijn te investeren in de organisatie. Het laatste kenmerk is loyaliteit. Loyaliteit bestaat uit het trouw zijn aan een organisatie en niet snel geneigd zijn te switchen. Aan hand van de literatuur zijn verschillende measures beschreven die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden. Figuur 1 geeft het theoretisch model weer met de measures die loyaliteit en betrokkenheid volgens de literatuur beïnvloeden.



Figuur 1 Theoretisch model

Methoden

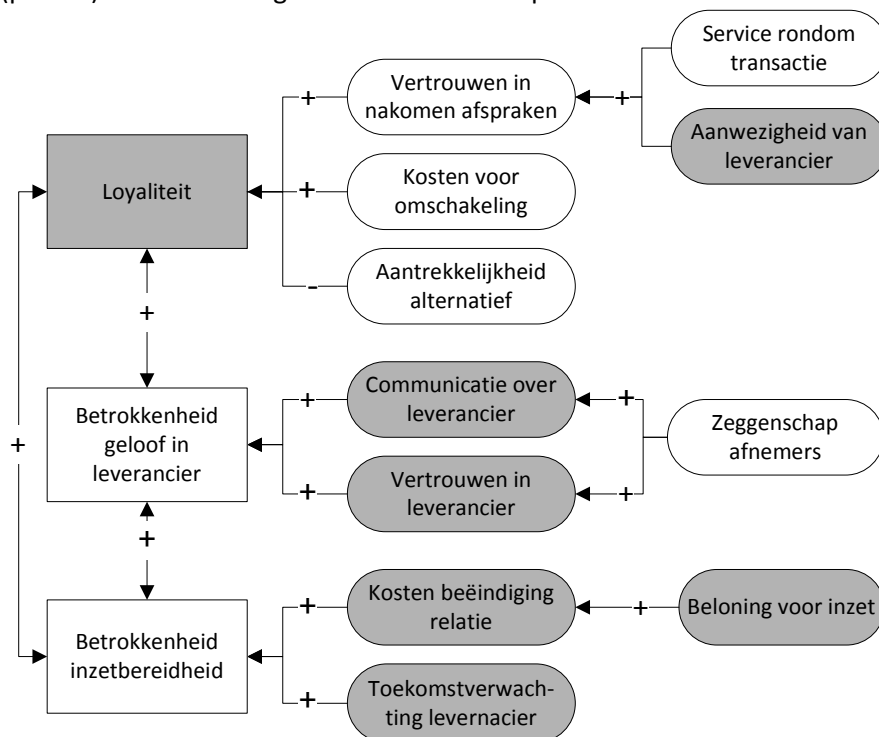
Voor het onderzoek zijn enquêtes verstuurd naar 500 veehouders. De enquêtes zijn gelijk verdeeld over rundveehouders, varkenshouders en pluimveehouders. De enquêtes onderzochten de betrokkenheid en loyaliteit van de veehouders bij hun veevoederleverancier. In de enquête worden ook alle measures die in het theoretisch model staan gemeten. Uiteindelijk bestond de response uit 116 bruikbare enquêtes. Het aantal leden en niet-leden is met 58 gelijk. Met behulp van een regressieanalyse wordt het theoretisch model getoetst. In figuur 2, het onderzoeksmodel zijn de stappen van de analyses schematisch weergegeven. Met de regressieanalyse wordt gekeken welke measures die volgens het theoretisch model loyaliteit of betrokkenheid beïnvloeden, ook daadwerkelijk loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden. Het model wordt daarna aangepast aan de resultaten van de regressieanalyse. Als laatste wordt met een onafhankelijke t-toets de verschillen tussen leden en niet leden getoetst. Ook wordt met een dummyvariabele voor de vraag of de leverancier wel of geen coöperatie is getoetst of er geen measures vergeten zijn in het model op te nemen.



Figuur 2 onderzoeksmodel

Resultaten

Met de regressieanalyse worden de relaties tussen de verschillende variabelen onderzocht (figuur 3). Loyaliteit, geloof in leverancier en inzetbereidheid zijn duidelijk met elkaar gerelateerd. Inzetbereidheid wordt door kosten beëindiging lidmaatschap, toekomstverwachting en indirect door beloning voor inzet beïnvloed. Geloof in leverancier wordt beïnvloed door communicatie over leverancier en vertrouwen in leverancier. De relatie van zeggenschap afnemers met geloof in leverancier wordt weggevangen door communicatie leverancier en vertrouwen in leverancier. Loyaliteit wordt beïnvloed door aantrekkelijkheid alternatief, kosten voor omschakeling en vertrouwen in nakomen afspraken. Service rondom transactie beïnvloed loyaliteit indirect. In figuur 3 is het model met de verschillende relaties weergegeven. De + geeft een positieve relatie weer en de – staat voor een negatieve relatie. Alleen de relatie van aantrekkelijkheid alternatief met loyaliteit is een negatieve relatie. Alle relaties behalve aanwezigheid van leverancier en beloning voor inzet (p<0.10) hebben een significante relatie van p<0.05.



Figuur 3 Model van variabelen die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden.

Met de onafhankelijke t-toets worden de verschillen tussen leden en niet leden getoetst. In figuur 3 zijn de variabelen die verschillen tussen leden en niet-leden grijs weergegeven (p<0.05). Naast deze variabelen zijn lage prijs, tevredenheid collega's (p<0.05) en collega's in de buurt (p<0.10) ook significant verschillend. Coöperaties scoren op alle grijze variabelen beter dan niet-leden.

Conclusie

In figuur 3 is te zien welke variabelen loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden. Leden zijn loyaler aan hun coöperaties dan niet-leden aan hun IOF. Voor de variabelen die loyaliteit beïnvloeden is alleen aanwezigheid van leverancier, waarbij getoetst werd of de leverancier veel bij informatie- en studiebijeenkomsten aanwezig is, significant verschillend tussen leden en niet-leden. Het onderzoek laat wel een klein verschil zien in betrokkenheid, maar de verschillen zijn niet significant. Op de variabelen die betrokkenheid beïnvloeden scoren coöperaties wel significant hoger dan niet-coöperaties.

Summary

Purpose

In the last decades, a lot of resistance came against cooperatives. According to some farmers, cooperatives would not act in the interest of their members. According to these farmers, the commitment and loyalty of members toward cooperatives is not higher than the commitment and loyalty of customers towards non-cooperatives (IOF's). Many developments like increasing individualism, increasing heterogeneity among farmers, the growth of cooperatives and the shift from closed membership to open membership are some reasons that the cooperative identity is disappearing. These developments are also having a negative effect on loyalty and commitment of members towards cooperatives. In the last decades, there was not much scientific evidence that commitment and loyalty of members towards cooperatives were decreasing, or that members were more or less loyal and committed towards cooperatives than customers towards IOF's. This research will measure and compare the loyalty and commitment of members towards cooperatives and customers towards IOF's.

The research starts with a literature study about loyalty and commitment. In this literature study the differences between cooperatives and IOF's are described and relationship marketing is discussed. The findings in the literature were put in a theoretical model, which is tested by sending questionnaires to livestock farmers. After the results were analysed the model was adapted and conclusions and recommendations were made.

Literature

According to Porter (1974), three features are characterizing commitment:

- A strong believe in and acceptance of the organization's goals
- A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization
- A definite desire to maintain organizational membership.

The first feature of commitment is believe in the organization. Members and customers are more committed towards an organization when they believe in the organization and accept the goals, values and strategy of the organization. If a customer or member believes in the organization, he will express it by talking positively about the organization. The second feature is the willingness to put effort or to invest in the organization. The third featured can be seen as loyalty. A customer or member is loyal when he or she is faithful to the organization and would not switch immediately if something will happen. In Figure 1 the theoretical model is presented. In this model loyalty and commitment are showed, with the measures which are influencing loyalty and commitment according to the theory.

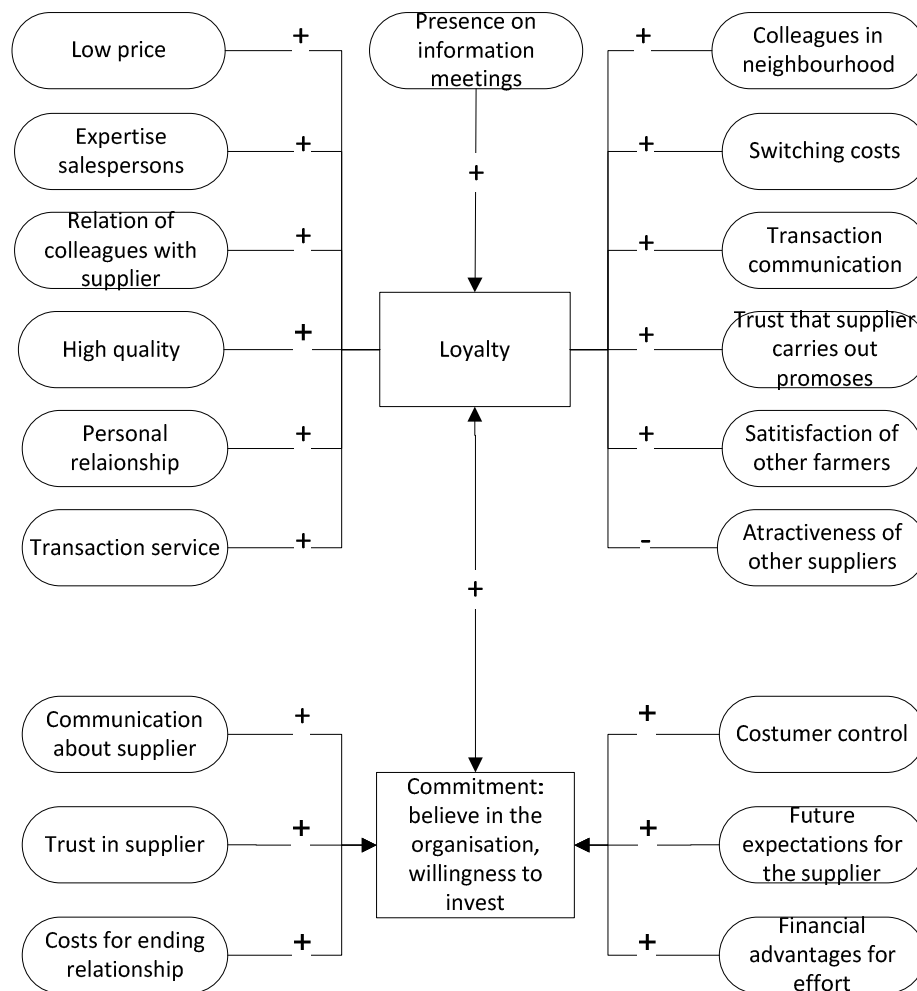


Figure 1 Theoretical model

Methods

For the survey, questionnaires were send to 500 farmers. The questionnaires were equally divided between cattle, poultry and pork farmers. 116 useful questionnaires were received back and the number of members and non-members was with 58 equally divided. Figure 2, the research model shows the different steps which are taken to test the model. With a regression analysis all the relations in the theoretical model are tested. A dummy variable is added as the independent variables in the regression analysis to test if there are measures missing. After the regression analyses the model was adjusted. After the model was adjusted, an independent t-tests is done, to compare the results of the members with the non-members.

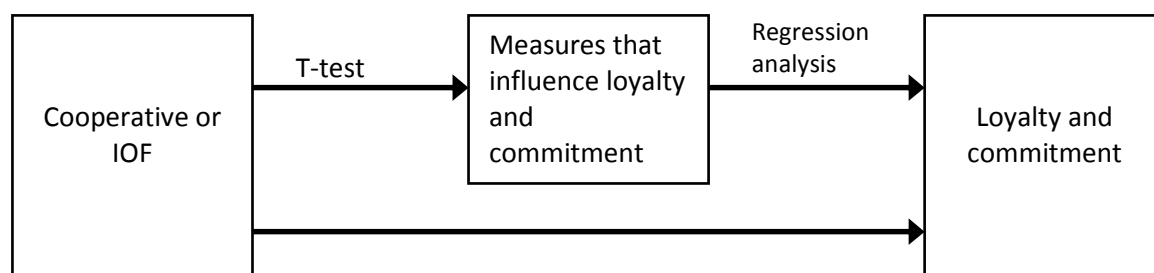


Figure 2 Research model

Results

After the regression analysis, the theoretical model is adjusted in a final model (Figure 3). Loyalty, believe in the organization and willingness to invest are related with each other. The willingness to invest is influenced by costs for ending membership, future expectations for the supplier and financial advantages for effort. Believe in the organization is influenced by communication about supplier and trust in supplier. The mediation effect caused that the relationship between customer control and believe in organization is an indirect relation. Loyalty is influenced by attractiveness of other suppliers, switching costs and the trust that supplier carries out promises. Transaction service influences loyalty indirect. All the relations are significant for $p < 0.05$, except for presence on information meetings ($p < 0.10$).

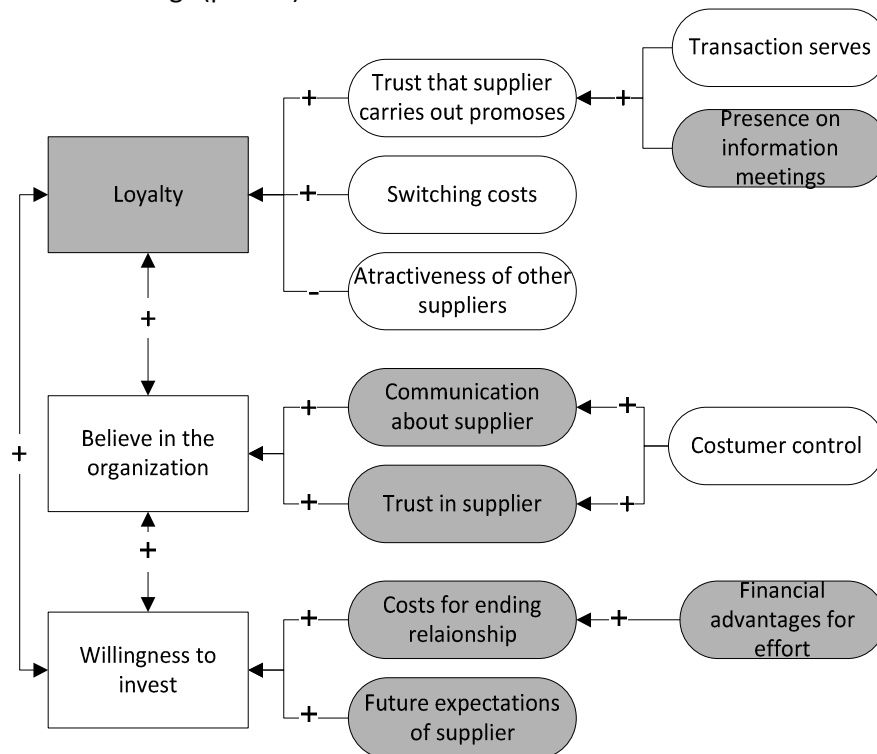


Figure 3 Final model, measures that influence loyalty and commitment.

An independent t-test is used to test if there are differences between members and non-members. In the model, the variables for which members are scoring better than non-member ($p < 0.10$) are coloured grey. Members are also scored better on some variables which are not included in the model. These variables are low price, satisfaction of colleagues, financial advantages for effort ($p < 0.05$) and colleagues in the neighbourhood ($p < 0.10$).

Conclusions

Figure 4, shows that members are more loyal towards cooperatives than customers towards IOF's. Only for one of the variables which are influencing loyalty, members are scoring better than non-members. Cooperatives are more present on information- and study meetings. The other 4 variables that are influencing loyalty, cooperatives are not scoring better or worse than IOF's. The scores for believe in the organization and willing to invest are not significantly different. This is unexpected because cooperatives do score better on the variables that are influencing believe in the organisation and willingness to invest. Cooperatives do score slightly better on willingness to invest and believe in the organization, but perhaps the sample is too small to make the differences significant.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Summary	7
Inhoudsopgave	10
1. Inleiding	12
1.1 Probleemstelling	12
1.2 Het onderzoek.....	13
1.3 Afbakening	15
2. De coöperatie en de IOF.....	16
2.1 Historie coöperatie	16
2.2 De toeleveringsmarkt.....	17
2.3 Definitie van een coöperatie.....	17
2.4 Definitie van een IOF.....	18
2.5 Lidmaatschap	18
2.6 Relaties.....	19
2.6.1 Transactierelatie	19
2.6.2 Financierrelatie.....	20
2.6.3 Zeggenschapsrelatie	20
3. Loyaliteit en betrokkenheid	22
3.1 Wat is loyaliteit	22
3.2 Wat is betrokkenheid bij een organisatie	22
3.2.1 Wat is ledenbetrokkenheid	23
3.2.2 Soorten betrokkenheid.....	24
4. Onderzoeksmodel en hypothesen	25
5. Methoden.....	26
5.1 Methode van onderzoek.....	26
5.1.1 Datacollectie	26
5.1.2 Validiteit.....	26
5.2 Algemene vragen.	27
5.3 Measures voor loyaliteit	27
5.3.1 Lage prijs.....	27
5.3.2 Hoge kwaliteit.....	27
5.3.3 Persoonlijke relatie	28
5.3.4 Service rondom transactie.....	28
5.3.5 Deskundigheid vertegenwoordiger	28
5.3.6 Transactiecommunicatie	28
5.3.7 Vertrouwen in nakomen afspraken.....	29
5.3.8 Aantrekkelijkheid alternatief.....	29
5.3.9 Kosten voor omschakelingen.....	29
5.3.10 Relatie collega's	30

5.3.11 Tevredenheid collega's.....	30
5.3.12 Aanwezigheid van leverancier.....	30
5.3.13 Collega's in de buurt.....	30
5.3.14 Loyaliteit	30
5.4 Measures voor betrokkenheid.....	30
5.4.1 Communicatie over leverancier.....	31
5.4.2 Vertrouwen in leverancier.....	31
5.4.3 Kosten beëindigen relatie.....	31
5.4.4 Toekomstverwachting leverancier	32
5.4.5 Zeggenschap afnemers.....	32
5.4.6 Financieringsvoordeel.....	32
5.4.7 Betrokkenheid (geloof in leverancier)	33
5.4.8 Betrokkenheid (inzetbereidheid).....	33
5.5 Theoretisch model	33
6. Resultaten.....	35
6.1 Welke variabelen beïnvloeden loyaliteit en betrokkenheid.....	35
6.1.1 Inzetbereidheid.....	35
6.1.2 Geloof in leverancier	36
6.1.3 Loyaliteit	37
6.1.4 Model.....	38
6.2 Verschillen tussen leden en niet-leden.....	39
7. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	42
7.1 Conclusies	42
7.2 Aanbevelingen	44
7.2.1 Loyaliteit	44
7.2.2 Geloof in leverancier	44
7.2.3 Inzetbereidheid.....	45
7.3 Beperkingen	45
7.3.1 Veevoedersector.....	45
7.3.2 Steekproef	45
7.3.3 Volledigheid model.....	46
7.4 Toekomstig onderzoek.....	46
Literatuur.....	47
Bijlage 1: Vragenlijst voerleverancier.....	51
Bijlage 2: Vragen enquête	55
Bijlage 3: Factoranalyse.....	60
Bijlage 4: Correlatiematrix.....	61
Bijlage 5: Relatie audit en OCQ	62

1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het onderzoek. Als eerste wordt het probleem geschetst en worden verschillende ontwikkelingen weergegeven die invloed hebben op de verandering van de loyaliteit en ledenbetrokkenheid. Daarna wordt het onderzoeksschema met de doelstellingen en de hoofdvragen besproken. Paragraaf 3 bestaat uit de afbakening van het onderzoek.

1.1 Probleemstelling

Het ontstaan van coöperaties begon begin 19^e eeuw in Rochdale, een plaatsje vlakbij Manchester, waar de eerste arbeiders zich verenigden om gezamenlijk sterker in hun schoenen te staan tegenover hun werkgevers (Thompson, 1994). Even later werd in Duitsland de eerste coöperatie op het gebied van kredietverstrekking opgezet om kleine bedrijfjes van winkeliers en boeren van kapitaal te voorzien. Ruim anderhalve eeuw later zijn er wereldwijd verschillende coöperaties ontstaan die gezamenlijk een grote invloed hebben op de wereldhandel (Global300, 2008). Tegenwoordig zijn veel coöperaties zich gaan verbreden en hebben activiteiten die veel verder gaan dan de kernactiviteiten, het voorzien in de stoffelijke behoefte van de leden. De Rabobank is hier een voorbeeld van. Het uitgangspunt van de “pioneers of Rochdale” om zich te verenigen om zo sterker te staan is lang niet altijd meer het uitgangspunt voor sommige coöperaties (Galle en Sangen van der, 1999).

In Nederland hebben coöperaties in sommige sectoren een groot marktaandeel verworven en na verwachting blijven coöperaties in veel sectoren een groot marktaandeel houden (Bekkum van, 2008). In Nederland waren in 2006 ruim 4.000 coöperaties met naar schatting een totale omzet van 85 miljard euro. De coöperatieve sector heeft daarbij 150.000 medewerkers in dienst en 21 miljoen leden (inclusief dubbeltelling; één persoon kan lid zijn van meerdere coöperaties). Van deze coöperaties zijn verzekeraars de grootste sector met een omzet van 35 miljard euro, gevolgd door de land- en tuinbouwsector met 29 miljard euro.

In de meeste sectoren zijn er naast coöperaties ook niet-coöperatieve bedrijven (IOF's) actief, die de concurrentie voor coöperaties vormen. Deze IOF's hebben de afgelopen decennia verschillende ontwikkelingen doorgemaakt. Eén van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de marketing is dat de nadruk van transactiemarketing is verschoven naar relatiemarketing, waarbij de relatie een belangrijkere rol inneemt dan een enkele transactie (Schijn, 1998). Daarnaast vindt er in de bevolking een verandering plaats waarbij Nederlands langzaam iets individualistischer wordt (Velden, ten, 2010). Hierdoor zijn klanten sneller en makkelijker geneigd om te switchen van bijvoorbeeld groenteboer naar supermarkt en van coöperatie naar IOF. Côte (2005) schetst enkele veranderingen van de afgelopen decennia, binnenin en in de omgeving van coöperaties. Veel coöperaties konden grote voordelen halen uit het feit dat lidmaatschap open lidmaatschap werd, waarbij tegen minimale kosten niet-leden kunnen meeprofiteren van de coöperatie. Dit gaf echter wel voordelen aan de coöperatie, er konden bijvoorbeeld schaalvoordelen worden behaald. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat de coöperaties steeds meer door de regels van de markt worden beïnvloed en dat het steeds moeilijker wordt voor leden om het verschil tussen het klant zijn en het lid zijn te onderscheiden (Côte, 2005). Daarnaast zijn de coöperaties afgelopen jaren steeds groter geworden, waardoor het moeilijker is om een coöperatie als lid te overzien en het moeilijker wordt goede beslissingen voor de coöperatie te nemen. Daarbij neemt de heterogeniteit onder de leden steeds verder toe, waardoor er voor de leden verschillende belangen ontstaan. Deze ontwikkelingen hebben gevolg voor betrokkenheid van de leden. Leden zien zichzelf steeds meer als klant en minder als lid. Waar ledenbetrokkenheid tot de jaren '90 bijna vanzelfsprekend was, kan er de laatste 20 jaar niet meer worden aangenomen dat leden betrokken zijn en lidmaatschap grote voordelen met zich mee zal brengen (Fulton, 1999). In een survey van Burt en Wirth (1990) werd geconcludeerd dat boeren geen verschil ondervonden tussen coöperaties en IOF. Verder vonden leden dat ze slecht waren

geïnformeerd over de activiteiten van hun coöperaties. Boeren zouden niet loyaal zijn als ze hogere prijzen zouden moeten betalen.

De essentie van het lidmaatschap van een coöperatie is niet meer zo duidelijk als het vroeger was. Ook verdwijnt de gedachtegang die aanleiding was voor het ontstaan van ledenbetrokkenheid, de coöperatieve ideologie af (Fulton, 1999). Het is voor leden vaak niet meer duidelijk welke relatie leden onderling hebben en wat het verschil tussen lidmaatschap en klant zijn is (Côte, 2005).

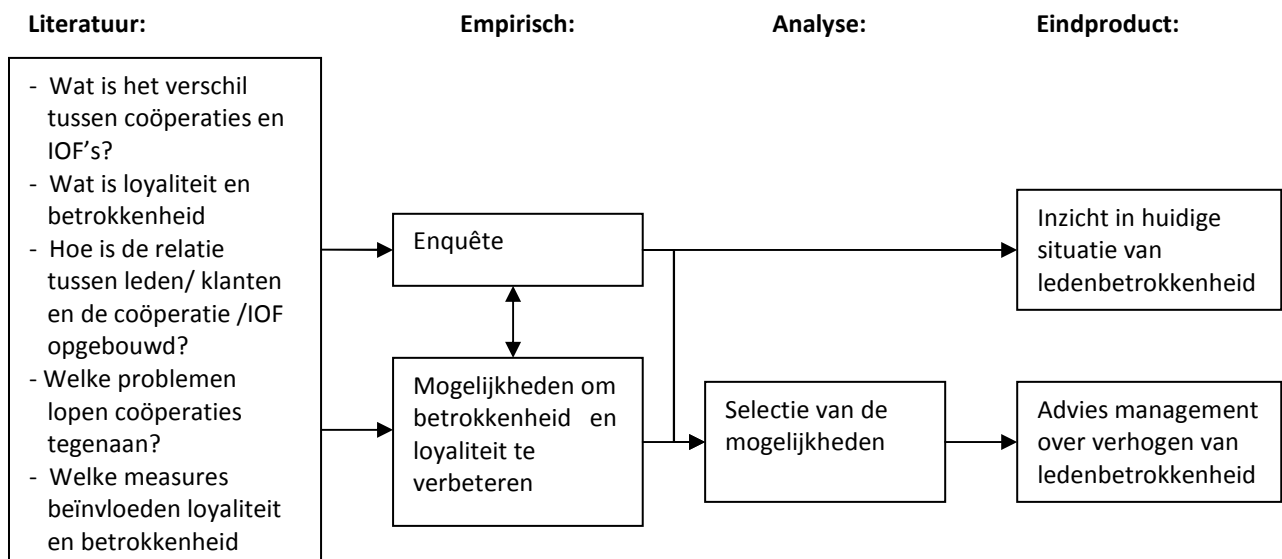
Zoals in het Symposium “Ledenbetrokkenheid en coöperatieve identiteit” van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) in 2007 naar voren kwam, is betrokkenheid van leden bij een coöperatie van groot belang, juist nu de concurrentiestrijd harder is dan ooit. Uit de praktijk blijkt dat de bereidheid om met de coöperatie mee te denken over de strategie nog wel eens te wensen over laat. Dit baart bestuurders zorgen (Galle, 2007). Maar hoe slecht of goed is het echt met de betrokkenheid en de loyaliteit van leden gesteld. In 2007 en 2008 bleek dat er grote onvrede was over de zuivelcoöperaties en een recordaantal leden vertrok bij de zuivelcoöperaties om hun geluk ergens anders te beproeven. Maar hoe de situatie is bij toeleveringscoöperaties is nog niet duidelijk. Wel zijn in er in 2009 meer veehouders van leverancier veranderd dan in 2008 (Agridirect, 2009). Ook is het niet bekend of klanten van een IOF zich minder betrokken voelen bij hun leverancier dan leden bij hun coöperatie. Een onderzoek naar loyaliteit en betrokkenheid van leden en niet-leden bij coöperaties en IOF's zal meer duidelijkheid verschaffen over de huidige loyaliteit en betrokkenheid.

1.2 Het onderzoek

Het onderzoek is opgezet aan hand van Verschuren en Doorewaard (2005). Het eerste deel van het onderzoek is een literatuuronderzoek. In dit deel wordt er gefocust op het verschil tussen IOF's en coöperatie, het verschil tussen loyaliteit en betrokkenheid en het verschil tussen leden en klanten. Nadat dit verschil duidelijk is wordt op basis van de literatuur beschreven welke measures loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden. Aan de hand van deze literatuur wordt er een meetinstrument opgesteld dat het verschil in loyaliteit en betrokkenheid meet tussen leden van coöperaties en klanten van IOF's. In het empirische deel wordt dit onderzoek uitgevoerd bij veehouderijbedrijven. Dit deel zal uit een survey bestaan waarin de veehouders worden aangeschreven.

Dit onderzoek is een breedteonderzoek naar loyaliteit en betrokkenheid. Er wordt niet specifiek diepgaand onderzoek gedaan. Er wordt empirisch onderzoek gedaan door het afnemen van een survey bij verschillende veehouders. Deze veehouders werden met een enquête aangeschreven. Er worden in het totaal 500 veehouders aangeschreven, waarvan de enquêtes in gelijke aantallen naar rundveehouders, varkenshouders en pluimveehouders worden gestuurd. Er wordt uitgegaan van een respons van 20%. De enquête is opgesteld aan hand van de literatuurstudie. De gegevens worden daarna kwantitatief verwerkt in SPSS.

Aan de hand van de enquête worden de problemen met betrekking tot loyaliteit en betrokkenheid in kaart gebracht. Door het inzicht in de huidige situatie van loyaliteit en betrokkenheid is het mogelijk om advies uit te brengen over hoe betrokkenheid en loyaliteit verhoogd kan worden. In figuur 1.1 zijn de stappen van het onderzoek in het onderzoeksschema weergegeven. De stappen mogelijkheden om betrokkenheid en loyaliteit te verbeteren en de selectie van de mogelijkheden zijn wegens tijdgebrek niet uitgebreid uitgevoerd. Wel wordt er aan hand van de resultaten aanbevelingen gedaan.



Figuur 1.1 Onderzoeksschema

Onderzoeksvragen

Voor dit onderzoek zijn drie doelstelling geformuleerd. De eerste doelstelling is het geven van een beschrijving van het verschil in betrokkenheid en loyaliteit van leden bij agrarische toeleveringscoöperaties en klanten bij agrarische toeleverings-IOF's. Met deze doelstelling kan er worden bepaald of leden meer betrokken zijn bij coöperaties dan klanten bij IOF's, of dat dit niet het geval is. De tweede doelstelling is het geven van een verklaring voor de eventuele aanwezige verschillen die gevonden zijn. De laatste doelstelling is het geven van advies over hoe ledenbetrokkenheid en loyaliteit binnen coöperaties verhoogd kan worden. Voor deze doelstellingen zijn verschillende hoofd- en bijvragen opgesteld.

Hoofdvraag I : Wat is het verschil in betrokkenheid en loyaliteit tussen leden van toeleveringscoöperaties en klanten van toeleverings-IOF's?

Hoofdvraag II : Wat verklaart het verschil in betrokkenheid en loyaliteit tussen leden van toeleveringscoöperaties en klanten van toeleverings-IOF's

Hoofdvraag III: Hoe kunnen besturen van toeleveringsbedrijven betrokkenheid en loyaliteit verhogen.

Om deze hoofdvragen te beantwoorden, zullen enkele deelvragen beantwoord moeten worden. De deelvragen staan onderverdeeld onder de drie hoofdvragen.

Deelvraag bij hoofdvraag I en II:

- 1.1 Wat is het verschil tussen een coöperatie en een IOF?
- 1.2 Wat is ledenbetrokkenheid en loyaliteit en hoe kun je dit meten?
- 1.3 Wat is het belang van ledenbetrokkenheid en loyaliteit voor de coöperatie?
- 1.4 Wie zijn meer betrokken en loyaler, leden bij hun coöperatie of klanten bij een IOF?

Deelvragen bij hoofdvraag II:

- 2.1 Wat is het verschil tussen de betrokkenheid van leden bij hun coöperatie en klanten bij een IOF?
- 2.2 Wat verklaart de verschillen bevonden bij deelvraag 2.1.
- 2.3 Wat zijn de grootste knelpunten met betrekking tot loyaliteit en ledenbetrokkenheid?

Deelvragen bij hoofdvraag III:

3.1 Welke kansen zijn er om ledenbetrokkenheid en loyaliteit te verbeteren?

1.3 Afbakening

Wegens beperkingen in tijd en middelen wordt het onderzoek op verschillende punten afgebakend.

- Ten eerste zal het onderzoek zich alleen richten op toeleveringcoöperaties en toeleverings-IOF's in de veehouderijsector. Hiermee worden coöperaties en IOF's bedoeld die als belangrijkste bedrijfsactiviteit het inkopen van producten voor hun leden hebben. Coöperaties met andere kernactiviteiten worden niet meegenomen in dit onderzoek.
- Geografisch wordt het onderzoek afgebakend tot Nederland. Veel toeleveringscoöperaties hebben ook activiteiten en leden in het buitenland. Deze leden krijgen geen enquête toegestuurd en nemen geen deel aan het onderzoek.
- Het onderzoek richt zich alleen op huidige leden en huidige klanten van de toeleveringscoöperaties en -IOF's.

2. De coöperatie en de IOF

Dit hoofdstuk zal zich voornamelijk richten op de belangrijkste kenmerken en verschillen tussen coöperaties en IOF's. Als eerste zal er beschreven worden hoe coöperaties zijn ontstaan. Daarna wordt de toeleveringsmarkt omschreven die in dit onderzoek wordt onderzocht. Daarop volgen er beschrijvingen van een coöperatie en een IOF. Vervolgens worden de drie verschillende relaties beschreven die het verschil tussen klantrelaties en ledenrelaties duidelijk maakt.

2.1 Historie coöperatie

De eerste coöperatie is ontstaan in Rochdale (Groot Brittannië) aan het begin van de 19^e eeuw. In dit plaatsje verenigden arbeiders zich om een vuist te kunnen maken tegen de machtige partijen en werkgevers die veel invloed konden uitoefenen op de arbeiders (Thompson, 1994). Na Rochdale werden er in Europa meerdere coöperaties opgericht om de belangen van arbeiders, boeren of andere groepen te vertegenwoordigen. Halverwege de 19^e eeuw waren in Duitsland al veel agrarische coöperaties actief, maar Nederland bleef nog achter (Dijk van en Klep, 2006). Dit was ook niet erg verwonderlijk aangezien de Nederlandse landbouw op een relatief hoger plan stond. De coöperaties die in de Nederlandse landbouw ontstonden waren zuivelcoöperaties, tuinbouwveilingen, boerenorganisaties, banken, overige afzet- en verwerkingscoöperaties, slachterijen, dienstencoöperaties en aan- en verkoopcoöperaties.

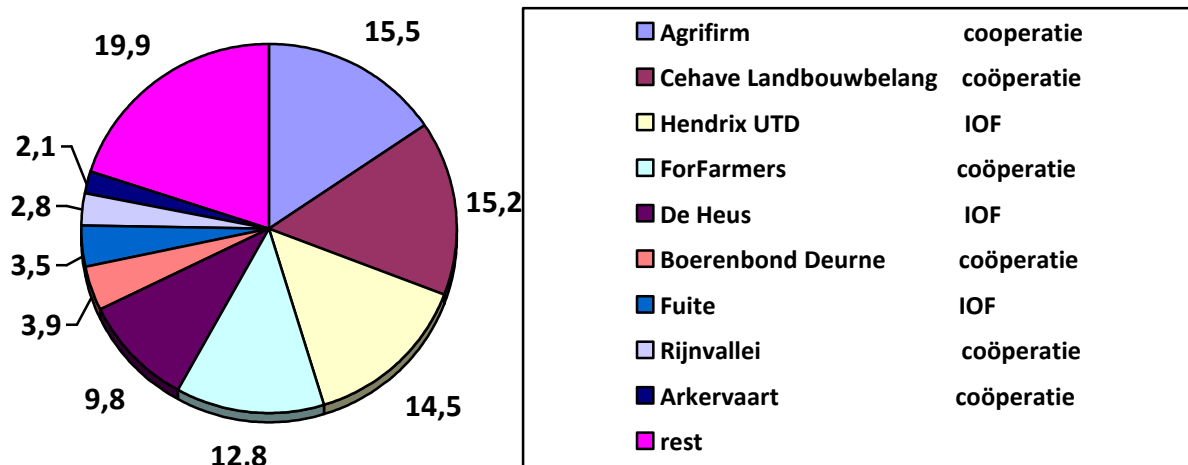
De eerste verwerkingscoöperatie, de Coöperatieve Stoomzuivelfabriek in het Friese Warga werd in 1886 opgericht. De redenen voor de oprichting waren markttoegang en kwaliteit. Volgens veel boeren was de prijs die geboden werd te laag en ze waren te afhankelijk van exporterende handelaren. In dit gebied werd ook nog eens veel meer geproduceerd dan er werd geconsumeerd. Handelaren hadden ook slecht invloed op de markt doordat ze met kwaliteit fraudeerden was de afzetmarkt niet gecharmeerd van de kwaliteit. Uiteindelijk werden er in de gebieden waar meer werd geconsumeerd dan geproduceerd pas na de 2^e wereldoorlog coöperaties opgezet. Overige redenen waarom coöperaties werden opgericht waren bijvoorbeeld kennis en macht. Met een groep personen en later met specialisten in dienst was er meer kennis voorhanden dan bij ongeorganiseerde boerenbedrijven. De producten die werden verhandeld, waren bijna alle producten die maar verhandelbaar waren, zoals voer, kunstmest tot bijvoorbeeld vee en hengsten (Dijk van en Klep, 2006).

Toeleveringscoöperaties

In Zeeuws-Vlaams Aardenburg werd Welbegrepen Eigenbelang, de eerste agrarische aankoopvereniging opgericht (Welbegrepen werd in 1915 pas officieel een coöperatie) (Dijk van en Klep, 2006). Deze vereniging kocht gewaarborgde meststoffen en gewaarborgd zaaigraan in. Het Rijkslandbouwproefstation in Wageningen moest garant staan voor de kwaliteit van de producten. Het eerste jaar had de vereniging slechts acht leden, maar dit aantal groeide al snel. Tot 1890 bleven de aankoopverenigingen nog beperkt tot Zeeland, maar in Limburg waren al eerder boerenverenigingen die gezamenlijk inkopen deden, van meststoffen, hengsten en stieren. Deze eerste aankoopverenigingen kochten producten die in grote hoeveelheden nodig waren, homogeen waren en waarvan de kwaliteit belangrijk was. Naast dat er gezamenlijk meer kennis was over de kwaliteit, was het vaak ook veel goedkoper om gezamenlijk in te kopen. Heterogene producten werden bijna nooit gezamenlijk ingekocht. Het Centraal Bureau, opgericht in 1899 was één van de grote voorbeelden waarbij boeren zich verenigden en gezamenlijk kali inkochten om zich sterk te maken tegenover de kali-importeur, die de prijs door afspraken met handelaren kunstmatig hoog hield. Het Centraal Bureau werd later Cebeco (Dijk van en Klep, 2006).

2.2 De toeleveringsmarkt

In de toeleveringsmarkt van grondstoffen voor veehouderijbedrijven zijn er een 5-tal grote bedrijven actief die bijna 70% van de markt in handen hebben (Horst ter en Oppewal, 2009). Van deze toeleveringsbedrijven zijn er 3 coöperaties en 2 IOF's. In figuur 2.1 is het marktaandeel van de grootste toeleveringsbedrijven in de veehouderijsector te zien. 27.8 % van het marktaandeel valt onder de grotere IOF's, 52.3 % valt onder de grotere coöperaties en de overige 19.9% bestaat uit kleinere coöperaties en IOF's. Op dit moment zijn Cehave Landbouwbelaag en Agrifirm een fusie aangegaan. Na de fusie zal dit de grootste toeleveringscoöperatie van Nederland worden.



Figuur 2.1: Marktaandeel in % van toeleveringsbedrijven in 2008 (Horst ter en Oppewal, 2009)

In tabel 2.1 staan de grootste toeleveringscoöperaties weergegeven met de ledenaantallen. Opvallend is dat het verschil in ledenaantal tussen de coöperaties veel groter is dan het verschil in marktaandeel. Dit wordt mede veroorzaakt door hoe makkelijk iemand lid kan worden en van coöperatie en het aantal leden dat van vroeger uit lid blijft van een coöperatie.

Tabel 2.1, 5 Grootste toeleveringscoöperaties in de veehouderij in Nederland in 2007

Coöperatie	Aantal leden
Agrifirm	15.000
Cehave Landbouwbelaag	5.300
FromFarmers	6.300
Boerenbond Deurne	600
Rijnvallei	2.300

(Griffioen, 2008)

2.3 Definitie van een coöperatie.

In het burgerwetboek, artikel 2:53 staat een coöperatie beschreven als volgt:

“De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgericht vereniging. Zij moet zich blijkens de statuten den doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoefte uitoefent of doet uitoefenen” (BW 1.1, art. 2:53 v.). Een andere definitie van een coöperatie is: *“De coöperatie hoeft alleen te voorzien in de economische behoefte van de leden, door met die leden overeenkomsten af te sluiten, in de onderneming die ten behoeve van die leden wordt geëxploiteerd”* (Sangen van der et al., 2007). Internationaal is de definitie van een coöperatie niet overal precies hetzelfde, tussen sommige landen zijn er vaak grote verschillen in opzet, aard en inhoud van het coöperatierecht (Sangen van der et al., 2007). Echter zijn er een aantal uitgangspunten precies hetzelfde. Ten eerste is de coöperatie eigendom van de leden van de coöperatie. De coöperatie wordt

ook bestuurd door haar leden, waarin alle leden van de coöperatie minstens het recht hebben om minstens 1 stem uit te brengen. Als laatste is het noodzakelijk dat de coöperatie handelt in belang van de leden, de coöperatie moet dus nut hebben voor de leden (Dunn, 1988; ICA, 2009).

2.4 Definitie van een IOF

IOF staat voor Investor Owned Firm. In dit rapport wordt onder IOF, alle niet-coöperatieve bedrijven verstaan. De definitie van een besloten vennootschap (bv) is: *“Een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is een rechtspersoon met een in aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal”* (BW, 2009). Ondanks dat niet alle IOF's, een b.v. zijn is deze definitie van toepassing op bijna alle IOF's. Het werkelijke verschil tussen de coöperatie en de IOF, is dat de leden van de coöperatie, klant, eigenaar en financier van de coöperatie zijn. Door deze eigendomrelatie, is het aannemelijk dat een lid meer betrokken is bij de coöperatie dan een klant bij een IOF. Daarnaast zal een lid meer belang hebben bij continuïteit van de coöperatie dan een klant dat heeft (Dijk van en Klep, 2006). Het is dan ook aannemelijk dat een lid zijn product afneemt bij de coöperatie en minder snel switchgedrag vertoont.

In tabel 2.2 is een schematische weergave gegeven van het verschil tussen een B.V. / N.V. en een coöperatie. In de tabel is te zien dat de afnemers/ leveranciers van een B.V. of een N.V. vaak niet het eigendom van de onderneming hebben. De afnemers/ leveranciers van een coöperatie zijn in veel gevallen ook leden, de ledenraad vertegenwoordigt in veel gevallen de rechten van deze leden. De aansprakelijkheid van de coöperatie ligt bij de leden (indien er sprake is van WA of BA). De leden hebben dus, belang bij een goed product, eventueel (een kleine) winst uit de onderneming en een laag risico uit de onderneming, waar afnemers of leveranciers van een B.V. of N.V. alleen belang hebben bij een goed product voor een lage prijs, of een goede prijs voor hun producten. Leden hebben een drievoudige relatie met de coöperatie, waar klanten een enkele relatie hebben. Dit wordt in paragraaf 2.6 uitgewerkt.

Tabel 2.2 Schematisch overzicht verschil B.V./N.V. en coöperatie

	B.V. /N.V.	Coöperatie
Kapitaalvereiste	€ 18.000 / 45.000	Geen
Bestuur	Directie	Bestuur
Andere organen	Aandeelhouders en evt. RvC	Ledenraad en evt. RvC
Aansprakelijkheid	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Leden bij WA-geheel, bij BA-beperkt of bij UA-niet. Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)
Afnemers/ leveranciers	Onafhankelijke klanten	Leden en in sommige gevallen onafhankelijke klanten

(Kamer van Koophandel, 2009)

2.5 Lidmaatschap

Lidmaatschap van een coöperatie biedt een lid een aantal rechten en plichten tegenover de coöperatie.

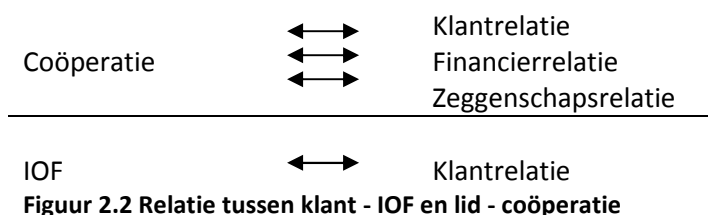
Elke coöperatie heeft leden. De leden zijn de eigenaren van de coöperatie. De leden kunnen in de Algemene Ledenvergadering (ALV) invloed uitoefenen en beslissingen nemen over de coöperatie. De beslissingen die zij nemen zijn statutenwijzingen, benoemen en ontslaan van bestuurleden en commissarissen, vaststellen van de jaarrekening en de ledenraad fungeert als beroepsinstantie voor leden en aspirant-leden die een besluit van het bestuur aanvechten. Vaak worden deze beslissingen namens de leden in de ledenraad genomen. De ledenraad is een vertegenwoordiging van de leden van een coöperatie. Daarnaast kunnen leden meedelen in de resultaten van de coöperatie. Hiernaast hebben de leden vaak ook plichten, bijvoorbeeld een leverings- of afnameplicht. Daarnaast kunnen er

verschillende voorwaarden aanwezig zijn voor beëindiging van lidmaatschap zoals uittredingsboetes aanwezig zijn. Ook om als lid toe te treden kan de coöperatie eisen opleggen. Deze bepalingen zijn statutair vastgelegd (MKB Coöperatieraad, 2009).

Statutair is de aansprakelijkheid van de leden vastgelegd. Er zijn drie verschillende mogelijkheden over de verdeling van de aansprakelijkheid van de coöperatie. Dit zijn uitgesloten aansprakelijkheid (UA), beperkte aansprakelijkheid (BA) en wettelijke aansprakelijkheid (WA). Bij UA, zijn de leden van een coöperatie niet aansprakelijk voor tekorten en schulden van een coöperatie. Daartegenover staat WA, waar de leden aansprakelijk zijn voor alle tekorten van de coöperatie. BA valt tussen deze twee groepen in, hier zijn de coöperatielieden aansprakelijk voor een tekort tot een statutair vastgelegd bedrag (MKB Coöperatieraad, 2009).

2.6 Relaties

Door Dunn (1988) worden er drie verschillen principes gedefinieerd die het onderscheid tussen een coöperatie en een IOF maken. Als de principes door een coöperatie goed worden ingevoerd, worden er voordelen voor de coöperatie en dus ook de leden behaald. Dit zijn de: User-owned, User-control en user-benefits principes. User-owned houdt in dat diegene die de coöperatie financieren en bezitten, dezelfde personen zijn dan die gebruik maken van de diensten en producten van de coöperatie. User-control houdt in dat diegene die de coöperatie besturen, ook de coöperatie gebruiken. Het laatste principe is het User-benefits principe. Volgens dit principe is het enige doel van de coöperatie, het verzorgen van voordelen aan de gebruikers op basis van hun aandeel in het gebruik van de coöperatie (Dunn, 1988). De financierrelatie en de zeggenschapsrelatie zijn niet van toepassing voor klanten van IOF's. Klanten hebben alleen te maken met de transactierelatie met hun leverancier. Deze drie relaties zijn schematisch weergegeven in figuur 2.2 en worden in deze paragraaf besproken.



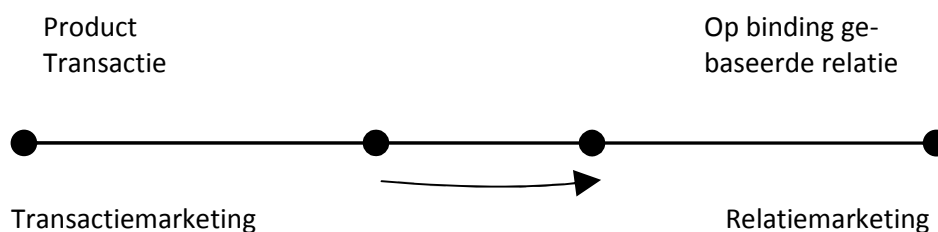
2.6.1 Transactierelatie

De transactierelatie is de relatie die klanten met een leverancier hebben. Deze relatie is dus van toepassing op alle afnemers bij coöperaties en IOF's. Voor leden van een coöperatie is dit de belangrijkste relatie met de coöperatie (Dijk van, Klep 2006). Voor klanten is er alleen een transactierelatie aanwezig, de financierrelatie en zeggenschapsrelatie is voor hun niet van toepassing. In de definitie van een coöperatie in het burgerlijk wetboek wordt de transactierelatie ook duidelijk benoemd. De transactierelatie wordt beschreven als *".....in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien....."* (BW I.1, art. 2:53 v). In de transactierelatie zijn de 4 p's (prijs, product, plaats en promotie) erg belangrijk in het bepalen van de waarde die het product voor de afnemer heeft, dit heet de prestatiedimensie (Diller, 1994). De afgelopen decennia hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden rond deze relatie. Zo zijn bijvoorbeeld de drie R's (relatie, reputatie en ruiltransactie) steeds belangrijker geworden. Dit is de waarde die een klant aan relatie hecht, de relatiedimensie.

Een relatie in de marketingliteratuur kan gedefinieerd worden als: *"Een relatie is een door economische en niet-economische doelstellingen geleid, direct, integrerend en op meerder transacties betrekking hebbend, interactieproces tussen een aanbieder en een consument of afnemer"* (Schijns 2000, p 29. geciteerd uit Diller 1994). Er zijn verschillende elementen die hierbij moeten worden toegelicht. De *"economische en niet-economische doelstellingen"* zijn afhankelijk van de soort relatie. Business-to-Business relaties zijn in het algemeen economische en rationele overwegingen terwijl individuele

personen vaak persoonlijke, sociale en institutionele invloeden ten grondslag liggen. “*integrerend en op meerder transacties betrekking hebbend*” doelt voornamelijk op de invloed van eerder gedane transacties op huidige transacties en de invloed van huidige transacties op de transacties die in de toekomst gedaan worden. Met “*integratieproces*” wordt bedoeld op de toestand van de relatie, de relatie is namelijk een continu dynamisch proces dat meerdere fases doorloopt. Relatiemarketing wordt door Morgan en Hunt als volgt gedefinieerd: *Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges*” (Morgan en Hunt, 1994 p.22).

Zoals uit deze definities kan worden opgemaakt, is relatiemarketing meer dan alleen een enkele transactie. De afgelopen decennia heeft in de marketing een ontwikkeling plaatsvonden waarbij de marketing is verschoven van een transactie georiënteerde naar een relatie georiënteerde marketingbenadering (Schijns, 1999). Dit heeft als gevolg dat IOF's ook steeds meer een relatie aangaan met klanten, waardoor het verschil in de relatie tussen lid met coöperatie en klant met IOF's kleiner wordt.



Figuur 2.3 Verschuiving in relaties

Relatiemarketing focust zich op de volgende kenmerken (Christopher et al., 1991):

- nadruk op behouden van klanten
- oriëntatie op product 'benefits'
- lange termijn denken
- veel aandacht voor klantenservice
- grote klantenbinding
- veel contact met klanten

In de relatiemarketing hoeft niet elke transactie winstgevend te zijn. Het doel van relatiemarketing is om op den duur een relatie winstgevend te laten zijn. Een voorbeeld is dat door een leverancier korting wordt gegeven die wordt gebruikt om klanten binnen te halen zonder dat er aan verdiend wordt op de korte termijn (Schijns, 1999).

2.6.2 Financierrelatie

Leden zijn eigenaar van de coöperatie. Dit betekent dat de leden de coöperatie ook van kapitaal voorzien (Dijk van en Klep, 2006). Het kapitaal dat leden in de coöperatie hebben gestoken is vaak in de dode hand en leden hebben hier bij beëindiging van het lidmaatschap vaak geen recht meer op. Echter wordt er door verschillende coöperatie wel aan de hand van het resultaat van de onderneming een nabetaling of een vergoeding voor afname of lidmaatschap gegeven.

2.6.3 Zeggenschapsrelatie

Leden zijn de eigenaar van een coöperatie en hebben daarom ook zeggenschap over de coöperatie. Hoe de zeggenschap over een coöperatie wordt uitgevoerd is afhankelijk van het bestuurlijk model van de coöperatie. Ook verschillende statutaire bepalingen kunnen de leden meer of minder zeggenschap geven over de coöperatie. Om dit duidelijk weer te geven worden de verschillende organen en de functie van de verschillende organen in deze paragraaf beschreven.

De coöperatieve organisatie bestaat in haar traditionele vorm uit drie verschillende organen (MKB Coöperatieraad, 2009; burgerlijk wetboek, 2009). In de afgelopen decennia is deze traditionele vorm veranderd door verschillende oorzaken. Het hoogste orgaan is traditioneel de Algemene ledenvergadering (ALV) of tegenwoordig steeds vaker een vervangende ledenraad, een afvaardiging van de leden. De ALV bestaat uit alle leden van de coöperatie, die op de jaarlijkse vergadering hun stemrecht kunnen uitoefenen. De ledenraad is een vaste afvaardiging van de ALV en deze neemt ook het stemrecht van de ALV over. De ALV of ledenraad heeft een aantal bevoegdheden om over te beslissen. Dit zijn; beslissingen over liquidatie, omzetting, fusies, splitsingen, statutenwijzigingen en vaststellen van de jaarrekening. De ALV benoemt ook de bestuurders en commissarissen van de coöperatie. Ook houdt de ALV toezicht op het bestuur van de coöperatie. Daarnaast is de ALV vaak ook een klankbord voor het bestuur van de onderneming en de coöperatie.

Veel coöperaties hebben zowel een coöperatiebestuur als een directie. Het coöperatiebestuur wordt uit de leden en door de leden benoemd. Het bestuur van de coöperatie bestaat dus uit leden, tenzij er in de statuten is opgenomen dat het bestuur ook niet-leden kunnen worden benoemd (BW I.1, art. 2:37 lid 1). Vanwege de omvang en complexiteit van de onderneming is het vaak niet verstandig om leden, vaak zonder ervaring, parttime de onderneming te laten besturen. Daarom wordt er vaak een directie die uit professionele managers bestaat aangewezen voor de onderneming. Als laatste orgaan is er een raad van toezicht (RvT) of een raad van commissarissen (RvC) aanwezig. De RvT of RvC heeft als taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de coöperatie. Het bestuursmodel kan op verschillende manieren worden ingericht. Afhankelijk van het model heeft de ALV of de ledenraad meer of minder invloed op het coöperatiebestuur.

3. Loyaliteit en betrokkenheid

Loyaliteit voor IOF's en ledenbetrokkenheid voor coöperaties zijn essentieel om op termijn een goede stabiele klantenkring op te bouwen. Betrokkenheid, waar loyaliteit onderdeel van is, is van toepassing op leden die afnemen van een coöperatie. Dit is weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Relatie van klant/ lid met IOF/ coöperatie.

	IOF	Coöperatie
Klant	Loyaliteit	Loyaliteit
Lid		Betrokkenheid

In de eerste paragraaf wordt loyaliteit beschreven en in de tweede paragraaf wordt ledenbetrokkenheid beschreven. Hiermee wordt antwoordt gegeven op de vraag: Wat houden betrokkenheid en loyaliteit in? De derde paragraaf zal kort de drie verschillende relaties voor leden en coöperatie weergeven. In hoofdstuk 5 worden de verschillende variabelen die betrokkenheid beïnvloeden verklaard.

3.1 Wat is loyaliteit

Loyaliteit wordt op verschillende manieren in de marketingliteratuur beschreven. Simpelweg wordt loyaliteit gezien als het doen van herhalingsaankopen. Ook wordt loyaliteit in de literatuur beschreven als het behouden van klanten (Côté, 2005). Naast het doen van herhalingsaankopen, wordt loyaliteit ook geuit door het aanbevelen van producten of een bedrijf. Olivir beschreef loyalty als *“A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service in the future despite situational influences and marketing effort having the potential to cause switching behavior”* (Oliver, 1999 p.36). Deze definitie laat zien dat een klant die loyaal is zich niet laat beïnvloeden door tijdelijke invloeden en marketing van buitenaf. Consumentenloyaliteit wordt gezien als : *“the strength of the relationship between an individual's relative attitude and repeat patronage”* (Alan en Kunal, 1994 p.99). Deze definitie benadrukt de relatie tussen houding van het gaan kopen en het werkelijke koopgedrag.

Loyaliteit wordt in de literatuur vaak vergeleken met betrokkenheid. In dit onderzoek wordt loyaliteit als een onderdeel van betrokkenheid gezien, maar betrokkenheid omvat meer dan enkel loyaliteit. Loyaliteit wordt in dit verband niet alleen gezien als het doen van herhalingsaankopen, omdat het doen van herhalingsaankopen niet een teken hoeft te zijn van langdurige loyaliteit, maar bijvoorbeeld van gemak. Loyaliteit wordt in dit onderzoek gezien als de wil van een klant of lid om een (langdurige) relatie met de leverancier voort te zetten.

3.2 Wat is betrokkenheid bij een organisatie

Betrokkenheid kan worden gedefinieerd als: *“Commitment is defined as the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational interests. Organizational identification and generalized values of loyalty and duty are viewed as its immediate determinants”* (Wiener, 1982 p. 418). In deze definitie worden loyaliteit en plicht als beslissingsfactoren voor betrokkenheid gezien. Betrokkenheid wordt in de volgende definitie als psychologische link gezien. *“Organizational commitment can be defined generally as a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization”* (Allen en Meyer, 1996 p. 252).

Porter et al. (1974) beschreven drie verschillende factoren die betrokkenheid kenmerken:

- Een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie
- De bereidheid om zich extra in te spannen voor de organisatie
- Het verlangen om bij de organisatie te blijven

Het derde kenmerk, het verlangen om bij de organisatie te blijven, is overeenkomstig met loyaliteit zoals dit in paragraaf 3.1 is beschreven. Het eerste kenmerk wordt opgevat als geloof in de leverancier en het tweede kenmerk kan worden omschreven als inzetbereidheid.

3.2.1 Wat is ledenbetrokkenheid

Er zijn vele manieren waarop ledenbetrokkenheid gedefinieerd kan worden. Fulton beschreef betrokkenheid als volgt: *“Member commitment is a sort of glue that allows membership and business volume to be maintained even as trade becomes more fluid and barriers to reorganization are broken down”* (Fulton, 1999 p. 418). In deze definitie komt naar voren dat ledenbetrokkenheid en het blijven voortbestaan van de onderneming onlosmakelijk met elkaar verbonden. In veel andere definities wordt bij betrokkenheid ook aangegeven dat de relatie voor lange duur is. *“Commitment has been defined as an enduring desire to maintain a valued relationship”* (Moorman et al., 1992 p.316). In deze definitie komt naar voren dat ledenbetrokkenheid het verlangen is om een langdurige waardevolle relatie met de coöperatie te hebben.

In dit onderzoek wordt ledenbetrokkenheid gedefinieerd aan hand van de drie verschillende factoren beschreven door Porter et al. (1974). De definitie van betrokkenheid wordt dan: Ledenbetrokkenheid is aanwezig wanneer er ten eerste door de leden sterk geloof is in en acceptatie van de doelen van de organisatie, ten tweede leden bereid zijn zich in te spannen voor de organisatie en als laatste leden verlangen om bij de organisatie te blijven. Ledenbetrokkenheid verschilt in definitie niet met betrokkenheid bij een organisatie. Wat wel opgemerkt moet worden, is dat door de band die leden met een coöperatie hebben er wel extra factoren meespelen die de betrokkenheid van leden beïnvloeden. Er is bijvoorbeeld tussen leden en een coöperatie een zeggenschaprelatie en een financierrelatie aanwezig dat in de meeste gevallen niet of minder aanwezig is bij werknemers.

Coöperatieve identiteit

“Commitment is viewed as a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one’s role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth” (Buchanan, 1974 p.533). Het proces van het accepteren van de doelen van de organisatie, en deze doelen ook tot eigen doelen maken, wordt beschreven als organisatorische identiteit. Vaak wordt deze identiteit vergeleken met organisatorische betrokkenheid en is noodzakelijk voor het opbouwen van een coöperatieve identiteit.

“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.” (ICA 2009) In deze definitie van een coöperatie komen al verschillende principes naar voren die belangrijk zijn voor coöperaties. De International Co-operative Alliance (ICA), heeft zeven grondbeginselen (principes) opgesteld voor coöperaties in de praktijk:

1. Vrijwilligheid en open lidmaatschap
2. Democratisch bestuur door leden
3. Economische participatie door leden
4. Autonomie en onafhankelijkheid
5. Opleiding, training en informatie
6. Samenwerking tussen coöperaties
7. Zorg voor de maatschappij

Deze grondbeginselen tezamen vormen de coöperatieve identiteit. De coöperatieve identiteit kan gezien worden als de identiteit van een coöperatie, waarin het gezamenlijk belang voorop staat en niet het individueel belang van de leden.

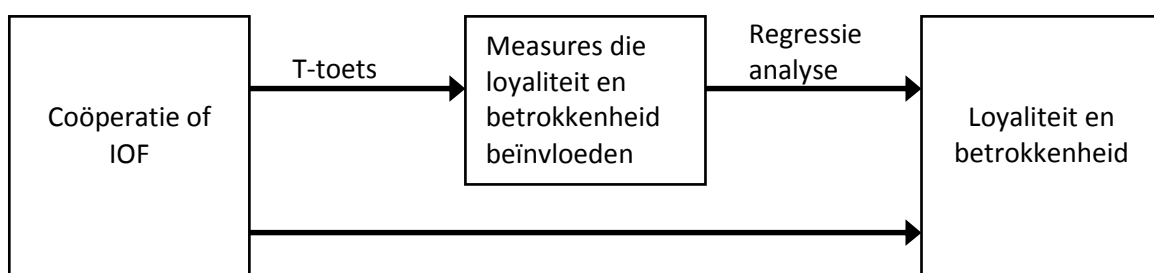
3.2.2 Soorten betrokkenheid

Betrokkenheid kan worden ingedeeld in verschillende schalen, affectieve, normatieve en zakelijke betrokkenheid (Allen en Meyer, 1996). Affectieve betrokkenheid heeft te maken met het geïdentificeerd worden met de onderneming. Deze vorm van betrokkenheid wordt gezien als emotionele betrokkenheid, een klant of lid zal niet vertrekken omdat de klant/ lid bij de onderneming wil blijven. Typerend voor deze betrokkenheid is identificatie, bereidheid tot extra inzet en de wil om bij de onderneming te blijven. Normatieve betrokkenheid wordt gezien als een sociale verplichting om niet te veranderen van leverancier. Mensen die normatief betrokken zijn vinden het hun plicht richting bijvoorbeeld leden of de leverancier om bij de coöperatie te blijven. Deze betrokkenheid wordt vaak versterkt door de ervaring en de relatie die is opgebouwd met de leverancier. Als laatste is er de zakelijke betrokkenheid. Hierbij wordt vooral gekeken naar financiële motieven om te blijven. Wat zijn de kosten bij deze leverancier en wat zijn de kosten als er van leverancier wordt veranderd. Alle drie vormen van betrokkenheid zorgen ervoor dat de leden/klanten bij de leverancier blijven en niet vertrekken.

4. Onderzoeksmodel en hypotheses

In figuur 4.1 is het onderzoeksmodel weergegeven. Ten eerste zijn aan hand van de theorie over loyaliteit en betrokkenheid, verschillende measures voor loyaliteit, betrokkenheid en measures voor factoren die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden opgesteld. Een measure bestaat uit een aantal vragen waarmee een onderwerp wordt gemeten. In de enquête zijn door stellingen die beantwoord worden met een 5-punts likert-schaal de measures gemeten. De measures zijn zo opgesteld dat ze door leden en niet-leden kunnen worden ingevuld.

Nadat de enquêteformulieren terug zijn ontvangen, zijn de measures op validiteit getoetst. Met een regressieanalyse is getoetst welke verschillende onafhankelijke measures de afhankelijke measures (loyaliteit en betrokkenheid) beïnvloeden. Op basis van de resultaten van de regressieanalyse, is het theoretisch model aangepast.



Figuur 4.1 onderzoeksmodel

Nadat het model is opgesteld, is er met een t-toets getoetst of leden en niet-leden verschillend antwoorden op de verschillende measures. Aangezien loyaliteit voor zowel leden als niet-leden van toepassing is, wordt verwacht dat afnemers van een coöperatie niet anders scoren op loyaliteit dan afnemers van een IOF. Ook wordt verwacht dat leden en niet-leden niet anders scoren op de verschillende measures die loyaliteit beïnvloeden. Dit leidt tot de volgende hypotheses:

Hypothese 1: Leden zijn niet meer of minder loyaal aan hun coöperatieve voerleverancier dan niet-leden aan hun niet-coöperatieve leverancier.

Hypothese 2: Leden scoren even hoog op measures die loyaliteit beïnvloeden dan niet-leden.

Als de eerste hypothese niet wordt verworpen dan wordt verwacht dat de tweede hypothese ook niet wordt verworpen vanwege de relaties tussen de factoren die loyaliteit beïnvloeden en loyaliteit zelf.

De financierrelatie en de zeggenschapsrelatie bieden voor leden een meerwaarde die niet voor niet-leden geldt. De derde hypothese laat zien dat leden naar verwachting meer betrokken zijn bij hun leverancier dan niet-leden. Dit hangt samen met de vierde hypothese waarin leden naar verwachting hoger scoren dan niet-leden op measures die betrokkenheid beïnvloeden.

Hypothese 3: Leden zijn meer betrokken bij hun coöperatie, dan niet-leden betrokken zijn bij hun leverancier.

Hypothese 4: Leden scoren hoger op measures die betrokkenheid beïnvloeden dan niet-leden.

Voor de derde en vierde hypotheses wordt net zoals de eerste en tweede hypotheses verwacht dat ze aan elkaar gerelateerd zijn. Als de derde hypothese niet kan worden verworpen, geldt ditzelfde voor de vierde hypothese.

5. Methoden

Dit hoofdstuk gaat over de methoden van het onderzoek. In de eerste paragraaf worden de datacollectie en de validiteit besproken. In paragraaf 5.2 worden de algemene vragen van de enquête toegelicht. In 5.3 en 5.4 worden de measures voor respectievelijk loyaliteit en betrokkenheid beschreven. De laatste paragraaf bestaat uit het theoretisch model dat aan hand van paragrafen 5.3 en 5.4 is opgesteld.

5.1 Methode van onderzoek

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de datacollectie waarvan gebruik is gemaakt en de analyses die worden gebruikt om op validiteit en betrouwbaarheid te toetsen.

5.1.1 Datacollectie

In april werden 500 enquêtes verstuurd naar 166 pluimveehouders, 167 rundveehouders en 166 varkenshouders. De verzonden brief bestond uit: een enquête van 2 A-4tjes, die aan beide kanten waren bedrukt, een begeleidende brief en een retourenvelop met antwoordnummer. Van de 500 verzonden enquêtes zijn er 135 teruggestuurd. Dit is een responsepercentage van 27%. Van deze teruggestuurde enquêtes hebben vijf bedrijven aangegeven dat de bedrijfsactiviteiten zijn beëindigd of dat er geen veehouderijtak (meer) aanwezig is. Drie enquêtes waren onbruikbaar, omdat er niet was aangegeven wie de leverancier is en of de leverancier wel of geen coöperatie is. Negen enquêtes waren niet volledig ingevuld waardoor ze onbruikbaar waren. Slechts enkele enquêtes waren teruggestuurd van niet-leden die bij een coöperatie afnamen. Deze enquêtes zijn niet in het onderzoek meegenomen, wat ten goede komt van de zuiverheid van beide groepen. Uiteindelijk werden 116 volledig bruikbare enquêtes voor de analyses gebruikt, wat 23,2% is van het aantal verstuurdde enquêtes. Het aantal bruikbare teruggestuurde enquêtes van leden en niet-leden was met 58 gelijk. De response bestond (inclusief dubbeltelling van gemengde bedrijven) uit 30 bedrijven met pluimvee, 53 bedrijven met rundvee, 41 bedrijven met varkens en 3 bedrijven met andere veehouderijdieren. In bijlage 1 is de enquête zoals deze is verstuurd weergegeven.

5.1.2 Validiteit

Met validiteit wordt bedoeld of er gemeten wordt wat moet worden gemeten. Validiteit is op te delen in content validiteit en construct validiteit. Daarnaast is betrouwbaarheid van groot belang.

Bij content validiteit wordt er afgevraagd of een onderzoeker wel alle aspecten meet die hij zou moeten meten. De vragen in het onderzoek zijn zo opgesteld dat ze zo goed mogelijk aansluiten bij hoe de measure in de theorie is beschreven. In bijlage 2 zijn de vragen aangegeven die per measure zijn gesteld. Ook zijn er pre-testen gehouden waarin veehouders de vragen hardop beantwoorden, waardoor er kon worden bekeken of de vragen goed werden begrepen. Construct validiteit houdt in of we wel meten wat we werkelijk willen meten. Veel vragen zijn overgenomen van al bestaand onderzoek. In deze onderzoeken is al bewezen dat deze vragen het juiste meten en betrouwbare resultaten geven. In bijlage 2 zijn de vragen van de enquête opgenomen, met de bronnen die voor de vragen zijn gebruikt. Daarnaast worden er positieve en negatieve vragen gesteld, waardoor respondenten niet in een gedachtegang steeds dezelfde antwoorden kunnen geven.

Met behulp van Principle Component Analysis (PCA) zijn de verschillende measures getest of er één component wordt gemeten. Ten eerste wordt er gekeken of de eerste component minstens 50% van de variantie verklaard en of de eigenvalue van de 2^e component lager is dan 1. In het screeplot zal er een sterke daling moeten zijn van de eigenvalue van het eerste component naar het tweede component. Vanaf het tweede component moet er een gematigde daling aanwezig zijn. Ook wordt er in de component matrix naar de laagste item loading gekeken. Een lage item loading van één van de

vragen geeft aan dat mogelijk één van de vragen niet binnen het component past. Gewenst is een lowest item loading van groter dan 0.6. De betrouwbaarheid wordt getoetst met Cronbach's alpha. Cronbach's alpha is een geschatte correlatie van de vragen binnen een measure. Vanaf 0.6 wordt de Cronbach's alpha als voldoende beschouwd en een waarde van 0.8 of hoger wordt als goed beschouwd. Als een measure niet voldoet aan de verwachtingen, wordt gekeken of de vragen met elkaar in lijn zijn en werkelijk dezelfde measure meten. Als dat niet het geval is kan een vraag worden verwijderd uit de measure. De resultaten van deze analyses staan in bijlage 3 weergegeven.

5.2 Algemene vragen.

De algemene vragen bestaan uit enkele algemene vragen over de ondernemer en zijn bedrijf. De eerste vraag, vraagt naar de sector (pluimvee, rundvee, varkens of anders) waarin het bedrijf actief is. Daarna wordt naar de leeftijd van de ondernemer en de vestigingsprovincie gevraagd. Vraag 4 en 5 vragen wie de leverancier is en indien de leverancier een coöperatie is, of de veehouder ook lid is van de coöperatie. Als laatste wordt er gevraagd hoe lang de afnemer al bij zijn huidige leverancier afneemt. De algemene vragen zijn in bijlage 2 opgenomen.

5.3 Measures voor loyaliteit

In dit onderzoek zijn 13 measures geformuleerd die loyaliteit beïnvloeden. Deze measures worden in deze paragraaf besproken. Onder elke measure wordt meteen besproken of de resultaten van de factoranalyse voldoen aan de validiteitscriteria, zoals deze in paragraaf 5.1.2 zijn besproken. De volledige resultaten van de factoranalyse zijn in bijlage 3 opgenomen. De vragen zijn per measure opgenomen in bijlage 2. Voor veel measures is bestaand onderzoek geraadpleegd, om de betrouwbaarheid hoog te houden. Ook vragen uit bestaande meetinstrumenten zoals de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) en de Relatie audit van Wilson (bijlage 5) zijn ook gebruikt om de measures te meten.

5.3.1 Lage prijs

Een lage prijs voor de geleverde producten is een belangrijke reden dat klanten loyaal zijn aan hun leverancier (Dijk van en Klep, 2006). De enige reden dat klanten en leden producten afnemen van een IOF of coöperatie, is dat deze nodig zijn voor hun onderneming. In de veehouderij zijn de inkoopproducten voornamelijk veevoer. De prijs van het veevoer heeft grote invloed op het financieel resultaat van een boerenbedrijf. In 2007 werd in de melkveehouderij 15 % van de opbrengsten uitgegeven aan meng- en krachtvoer. In de varkens- en leghennenhouderij zijn de voerkosten meer dan de helft van de omzet en in de vleeskuikenhouderij zijn de voerkosten tweederde van de omzet van het bedrijf (Landbouw Economisch Instituut, 2009). Doordat pluimveebedrijven bijvoorbeeld meer afhankelijk zijn van de voerkosten dan melkveebedrijven, is het mogelijk dat bijvoorbeeld pluimveehouders andere zaken in de relatie met de leverancier belangrijker vinden dan melkveehouders. Bij de huidige marges in de landbouw zou een prijsstijging van enkele procenten in de intensieve veehouderij al vergaande gevolgen kunnen hebben voor de bedrijven. Voor de measure prijs zijn 3 vragen opgesteld waarvan 1 vraag omgekeerd is. Na de factoranalyse bleek dat de measures ruim voldoen aan de validiteitscriteria.

5.3.2 Hoge kwaliteit

Naast de prijs is de kwaliteit van groot belang. Kwaliteit is vaak gerelateerd met loyaliteit (Olsen, 2002) Volgens Productschap Veevoeder (2010) blijkt dat goede kwaliteit en samenstelling van diervoeders essentieel zijn voor het behalen van goede technische resultaten op veehouderijbedrijven. De technische resultaten zijn meer dan evenredig terug te vinden in de marges van veehouderijbedrijven. De technische resultaten op veehouderijbedrijven wordt naast de werkelijke kwaliteit van het product ook beïnvloed door de advisering vanuit de leverancier. Goed advies zorgt voor betere benutting van het voer, dan hoeft er minder voer worden aangekocht en is de perceptie van de kwaliteit ook hoger.

In de enquête zijn 3 vragen opgenomen voor de measure kwaliteit. De factoranalyse laat zien dat deze measure ruim voldoet aan de eisen van validiteit.

5.3.3 Persoonlijke relatie

Persoonlijke redenen hebben invloed op de loyaliteit van afnemers. Door vertegenwoordigers wordt vaak een persoonlijke band opgebouwd met een leverancier. Ook een jarenlange relatie die met een leverancier of vertegenwoordiger is opgebouwd, zorgt voor vertrouwen (Sangen van der et al., 2007) wat mogelijk tot een hogere loyaliteit leidt (paragraaf 5.3.7). Tevredenheid over de gang van zaken tussen leverancier en vertegenwoordiger is ook een belangrijke persoonlijke reden om bij een leverancier te blijven. Bij ontevredenheid is de kans groot dat er van leverancier veranderd wordt, maar ook bij klanten die tevreden zijn over de relatie is nog steeds de kans aanwezig dat er van leverancier wordt veranderd (Reighheld et al, 2000; Bowen en Shoemaker, 1998). De lowest item loading voor persoonlijke relatie is 0.45, wat lager is dan de gewenste 0.6. Ook de verklaarde variantie is met 50% niet hoog, maar voldoet wel aan de eisen. Omdat de vragen in deze measure wel met elkaar in lijn zijn, wordt de measure niet veranderd en worden alle 5 vragen in de measure behouden.

5.3.4 Service rondom transactie

Er zijn vele manieren waarop bedrijven service aan haar klanten kunnen verlenen. Service wordt in de literatuur vaak opgedeeld in betrouwbaarheid, zekerheid in de vorm van het winnen van vertrouwen, tastbaarheden zoals uitrusting, personeel en communicatiefolders, empathie en bereidheid om te helpen (Buttle, 1996). Veel van deze diensten worden al in verschillende andere measures meegenomen. Deze measure bestaat uit service rondom de bestelling. Deze bestaat voornamelijk uit betrouwbaarheid en gemak/eenvoud van het zakendoen met de leverancier. De resultaten van de factoranalyse voor deze measure voldoen ruimschoots aan de vereisten.

5.3.5 Deskundigheid vertegenwoordiger

De deskundigheid van een vertegenwoordiger is van groot belang voor de relatie tussen leverancier en afnemer (Doney en Cannon, 1997). Bij een hoge deskundigheid en expertise van een vertegenwoordiger wordt er vertrouwen in de leverancier gewonnen (Mooreman et al., 1993) en zullen de verwachtingen van een afnemer over de beloofde resultaten toenemen. Ook heeft de expertise van de vertegenwoordiger veel invloed op de resultaten die op het boerenbedrijf worden behaald, wat weer tot lagere kosten en een perceptie van betere kwaliteit zal leiden. De vragen in deze measure meten of de vertegenwoordiger deskundig genoeg is voor het geven van goed advies. De factoranalyse laat voor deze measure zien dat de metingen valide zijn.

5.3.6 Transactiecommunicatie

Communicatie heeft invloed op zowel transactierelatie als de financier- en zeggenschapsrelatie. Daarom wordt communicatie opgesplitst in 2 delen, transactiecommunicatie en communicatie over leverancier. Transactiecommunicatie is een measure die loyaliteit beïnvloed en wordt in deze paragraaf besproken. Communicatie over leverancier beïnvloedt betrokkenheid en wordt in 4.4.1 besproken.

Communicatie heeft direct en indirect invloed op loyaliteit. Communicatie beïnvloedt bijvoorbeeld vertrouwen (Morgan en Hunt, 1994; Sharma en Patterson, 1999), transactiekosten (Slangen et al., 2008) en tevredenheid (Geijxkens, 1998). Onder transactiecommunicatie valt bijvoorbeeld communicatie over productassortiment, factuurinformatie, leveringsinformatie, maar ook de communicatie die afkomstig is van een vertegenwoordiger. In de literatuur komt duidelijk naar voren dat communicatie essentieel is voor loyaliteit (Morgan en Hunt, 1994; Ball et al., 2004).

Communicatie kan niet als eenzijdig worden beschouwd. Vanuit de leverancier komt communicatie over verschillende aspecten die van belang zijn om loyaliteit te verhogen, maar loyaliteit wordt ook

verhoogd doordat leveranciers en vertegenwoordigers naar de afnemers luisteren. Als een leverancier weet wat een afnemer op zijn of haar bedrijf wil bereiken kan daar op worden ingespeeld en de afnemer heeft meer de indruk dat de leverancier zich in wil zetten voor de afnemer. De vier vragen die voor de transactiecommunicatie zijn opgesteld voldoen ruim aan de eisen voor validiteit.

5.3.7 Vertrouwen in nakomen afspraken

Vertrouwen wordt in de literatuur vaak verbonden met betrokkenheid. Vertrouwen wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Mooreman, Deshpandé en Zaltman (1993 p.82) beschreven vertrouwen als; *“Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”*. De definitie van Slangen et al.: *“Trust is the expectation of someone about the action of another that affects the first person’s choice, when an action must be taken before the actions of others are known. Trust lowers the costs of search, monitoring, contracting and control; i.e. it reduces transaction costs”* (Slangen, Loucks en Slangen, 2008 p.414). Deze definitie geeft aan dat vertrouwen verschillende kosten verlaagd. Vertrouwen wordt zelf beïnvloed door bepaalde ervaringen met de leverancier en communicatie (Morgan en Hunt, 1994).

Vertrouwen wordt net zoals communicatie opgedeeld in twee delen, vertrouwen in nakomen afspraken en vertrouwen in de competenties van de leverancier. Voor loyaliteit is vertrouwen in het nakomen van afspraken van belang. Dit vertrouwen is gekoppeld aan de transactierelatie die de klant met de leverancier heeft. Vertrouwen over tijdige leveringen, en eerlijkheid over prijs en kwaliteit is essentieel. Dit vertrouwen gaat niet over het vertrouwen in de onderneming en het bestuur van de leverancier, dit vertrouwen valt onder vertrouwen in de leverancier (paragraaf 5.4.2) Tegenwoordig wordt in de toeleveringssector de kwaliteit van producten gewaarborgd door verschillende systemen, bijvoorbeeld GMP+ en TrusQ. Volgens Sheppard en Tuchinsky (1996) zal vertrouwen in de klantrelatie voornamelijk bestaan uit het nakomen van gemaakte afspraken, het zogenaamde deterrence-based trust. Ook het knowledge-based trust, vertrouwen dat ontstaat als verschillende partijen elkaar goed kunnen voorspellen heeft invloed op vertrouwen in nakomen van afspraken. Deze measure heeft één reversed item dat lager is dan de gewenste 0.6. Omdat dit een reversed item betreft en omdat de vraag niet afwijkt van de overige vragen wordt deze vraag niet uit de measure verwijderd. Aan de andere eisen voor validiteit wordt wel voldaan.

5.3.8 Aantrekkelijkheid alternatief

In bijvoorbeeld de zuivelsector zijn er weinig andere opties aanwezig dan de melk aan FrieslandCampina te leveren. In de toeleveringsmarkt zijn er meerdere aanbieders aanwezig die vergelijkbare producten leveren (paragraaf 2.2). In bijna het hele land zijn er voor veehouders mogelijkheden om bij minstens één coöperatie en één IOF voer af te nemen. Een hogere geschiktheid van alternatieve leveranciers, heeft een negatieve invloed op loyaliteit (Douchette, 1997). Dit houdt in dat als er geschiktere alternatieven voor de huidige leverancier aanwezig zijn, de loyaliteit bij de huidige leverancier lager is. Hoge substitueerbaarheid van leveranciers zal tot lagere loyaliteit leiden dan wanneer producten van leveranciers niet goed vergelijkbaar zijn. De substitueerbaarheid is niet groot voor een kleine groep veehouders die bijzondere veehouderijdieren hebben bijvoorbeeld, kalkoenen, eenden of biologische geiten is het aantal voerleveranciers beperkt. In deze beperkt aantal situaties zijn er geen andere leveranciers die dit product leveren en zal, de loyaliteit hoger zijn. Van de vier oorspronkelijke vragen, is er een reversed item dat niet in lijn is met de andere vragen. Om deze reden is deze vraag verwijderd, waarna de measure wel aan de validiteits-eisen voldoet.

5.3.9 Kosten voor omschakelingen

Kosten voor omschakeling zijn kosten die pas werkelijkheid worden op het moment dat een relatie wordt beëindigd (Dick en Basu, 1994). Deze kosten zijn ook afhankelijk van het soort veehouderijbedrijf en de inrichting ervan. Omschakelkosten houden bijvoorbeeld in dat een vertegenwoordiger het bedrijf van een boer kent, waardoor hij of zij advies op maat kan leveren. Bij

verandering van leverancier zal een nieuwe vertegenwoordiger opnieuw het bedrijf moeten leren kennen. Ook zal het voer van een nieuwe leverancier toch anders zijn dan het voer van de huidige leverancier. Het schakelen tussen verschillend voer zal productieverlies kunnen veroorzaken. Voor een deel van de afnemers is routine een reden om bij de coöperatie of IOF te blijven (Birchall en Simmons, 2004). Onder de kosten voor omschakeling vallen enkel de kosten die voor omschakeling worden gemaakt en niet de kosten die worden gemaakt voor de beëindiging van de relatie. Deze kosten komen in paragraaf 5.4.3 aan bod. In de factoranalyse kwam naar voren dat één van de vragen, waarin specifiek gevraagd wordt naar het beëindigen van de relatie met de vertegenwoordiger, de criteria voor validiteit en betrouwbaarheid negatief beïnvloedt. Deze vraag bleek niet in lijn met de andere vragen en wordt daarom weggelaten, waarna de criteria voor validiteit en betrouwbaarheid naar wens zijn.

5.3.10 Relatie collega's

In de toeleveringssector zijn boeren vaak vanuit een regio of gemeenschap bij een leverancier aangesloten. Deze regio's lijken steeds meer te verdwijnen. Ook worden er door sommige leveranciers studiegroepen of bijeenkomsten georganiseerd, waardoor de relatie van een groep boeren met een voerleverancier verbeterd kan worden. Volgens Jewel en Reitz (1981) wordt betrokkenheid van een groep beïnvloed door het gedrag van andere leden van de groep. Douchette (1997) stelt dat betrokkenheid van een enkel lid afhankelijk is van de betrokkenheid van andere leden bij de coöperatie. Dus wanneer een lid gelooft dat andere leden betrokken zijn, dan is de bereidheid groter om zelf ook betrokken te zijn. Niet-leden van een IOF kunnen ook als één groep worden beschouwd en er is geen reden dat niet-leden onderling geen invloed op elkaars gedrag kunnen hebben. Afnemers van een coöperatie en afnemers van een IOF kunnen worden beïnvloed door andere afnemers van dezelfde leverancier. Er wordt dus aangenomen dat de groepen elkaar beïnvloeden. Deze measure bestaat uit 2 vragen, die voldoen aan de validiteiteisen.

5.3.11 Tevredenheid collega's

Als een afnemer de indruk van collega's heeft dat deze erg tevreden is over dezelfde leverancier, wordt de afnemer positief beïnvloed en wordt zo ook meer tevreden over en loyaler aan de leverancier (Douchette, 1997). Deze measure bestaat uit 2 vragen en voldoet aan de validiteiteisen.

5.3.12 Aanwezigheid van leverancier

Naast de overige measures zijn er twee losse vragen opgenomen die loyaliteit beïnvloeden. De eerste vraag gaat over de aanwezigheid van de leverancier op verschillende bijeenkomsten en evenementen in de buurt. Herkenbaarheid en aanwezigheid zijn belangrijk omdat dit de loyaliteit kan bevorderd.

5.3.13 Collega's in de buurt.

De measure collega's in de buurt bestaat ook uit één vraag. Met deze vraag wordt gekeken naar het aantal collega's in de buurt dat bij dezelfde leverancier afneemt. De regio's die van oudsher bepaalden of en bij welke leverancier een veehouder afneemt, kunnen mogelijk nog invloed hebben op de loyaliteit.

5.3.14 Loyaliteit

Naast de measures die loyaliteit beïnvloeden, wordt loyaliteit (paragraaf 3.1) zelf ook gemeten. Voor de measure loyaliteit zijn 5 vragen waaronder 1 reversed item gebruikt. Deze measure voldoet aan de validiteiteisen.

5.4 Measures voor betrokkenheid

In deze paragraaf worden de measures beschreven die betrokkenheid beïnvloeden. Deze measures beïnvloeden dus de onderdelen van betrokkenheid, geloof in leverancier en inzetbereidheid. Er zijn zes

measures die betrokkenheid beïnvloeden en de measures voor geloof in leverancier en inzetbereidheid worden besproken. De vragen voor de measures zijn in bijlage 2 opgenomen en de scores voor de factoranalyse staan in bijlage 3.

5.4.1 Communicatie over leverancier

Naast de informatie die klanten ontvangen over bijvoorbeeld producten, prijzen, leveringen etc, verstrekken coöperaties en IOF's ook informatie over zichzelf. Echter zal naar verwachting een coöperatie meer informatie verstrekken dan een IOF. Er moet hier gedacht worden aan informatie wat bijvoorbeeld van belang is voor de besluitvorming en de financiering van de coöperatie. Ook over strategieën en doelstellingen wordt meer richting de leden gecommuniceerd, maar ook vanuit de leden wordt meer richting een coöperatie gecommuniceerd dan naar een IOF. Leden moeten met adequate informatie worden voorzien om beslissingen met betrekking tot het corporate governance goed te kunnen nemen (Birchall en Simmons, 2004). Communicatie heeft direct invloed op betrokkenheid (Douchette, 1997), maar indirect kan communicatie ook invloed hebben op betrokkenheid. Daarnaast is niet alleen de hoeveelheid, maar ook de kwaliteit van de communicatie van invloed op deze measures. Afnemers die de indruk hebben dat ze op de hoogte worden gehouden door de leverancier en denken dat ze kunnen meedenken zullen meer betrokken zijn. De resultaten van de factoranalyse zijn valide.

5.4.2 Vertrouwen in leverancier

Sheppard en Tuchinsky (1996) onderscheiden drie vormen van vertrouwen in een hiërarchische manier, dit zijn deterrence-based trust, knowledge-based trust en identification-based trust. Deterrence-based trust is voornamelijk van toepassing op de transactierelatie dus ook op loyaliteit. Voor knowledge-based trust is het van belang dat verschillende partijen elkaar kunnen voorspellen. Bij deze vorm van vertrouwen is het nodig dat beide partijen zich in elkaars situatie verdiepen en weten wat beide partijen van elkaar kunnen verwachten. Dit bevordert de snelheid waarmee beslissingen kunnen worden genomen omdat beide partijen van elkaar weten wat er wordt verwacht. Hierdoor wordt de kans ook kleiner dat beide partijen elkaar beetnemen. De derde en hoogste vorm van vertrouwen is identificaiton-based trust. Bij dit vertrouwen, vertrouwt de ene partij volledig op de beslissingen en voorkeur van de ander partij en vindt het niet erg om samen met hem (als één) geïdentificeerd te worden (Sheppard en Tuchinsky, 1996).

Vertrouwen in de leverancier bestaat uit de bovengenoemde knowledge-based and identification-based trust. Vertrouwen in de leverancier bestaat uit vertrouwen dat te maken kan hebben met de zeggenschaps- en financierrelatie. Dit is bijvoorbeeld het vertrouwen in het bestuur, in de doelen van de organisatie (Douchette, 1997). Omdat de beslissingen in een coöperatie door de leden worden genomen en door het bestuur moeten worden uitgevoerd, is het van groot belang dat er vertrouwen is in het bestuur van de onderneming. Vertrouwen in de leverancier zal niet alleen invloed hebben op betrokkenheid, maar ook op andere measures die betrokkenheid beïnvloeden, zeggenschap van afnemers en communicatie over leverancier zijn hier voorbeelden van (Österberg et al., 2007). Van de vier oorspronkelijke vragen over vertrouwen in leverancier, zijn uiteindelijk drie 3 vragen in de measure opgenomen. Nadat de analyses voor drie vragen in de measure zijn uitgevoerd zijn de resultaten voor de factoranalyse verbeterd.

5.4.3 Kosten beëindigen relatie

In sommige sectoren, voornamelijk bij afzetcoöperaties zijn er uittreedboetes aanwezig, die vaak kunnen voorkomen dat leden weggaan bij coöperaties (Dijk van en Klep, 2006; Fulton en Adamowicz, 1993). Bij toeleveringscoöperaties zijn hiervoor over het algemeen geen boetes opgelegd. Wat daarnaast nog een rol speelt, is dat coöperaties vaak een ledenvoordeel geven of een winstuitkering uitbetalen aan de leden. Bij opzegging van het lidmaatschap of het veranderen van leverancier wordt deze vergoeding niet meer uitgekeerd aan de leden. Daarnaast is het afhankelijk van de situatie van de

coöperatie, of er een mogelijkheid is om als lid terug te keren. Ook kunnen niet-leden geen aanspraak maken op eventueel omzetting van het vermogen in de dode hand naar vermogen op naam. Deze kosten richten zich enkel op het beëindigen van het lidmaatschap of de afname bij de leverancier. De kosten voor de werkelijke omschakeling vallen niet onder deze measure. De 3 vragen die voor deze measure waren opgesteld, voldeden aan de validiteitsen.

5.4.4 Toekomstverwachting leverancier

Toekomstverwachting leverancier wordt beïnvloed door de passendheid van het huidige en verwachte aanbod op de markt en de verwachte behoeften van de klanten (Dick en Basu, 1994). Hierbij wordt gevraagd aan afnemers wat ze van de ontwikkeling van de leverancier verwachten voor de komende jaren. De toekomstverwachting leverancier heeft direct of indirect invloed op betrokkenheid (Ball et al., 2004; Bowen en Shoemaker, 1998). Lage verwachtingen van een onderneming kan de betrokkenheid negatief beïnvloeden. De verwachtingen over de toekomst van een leverancier staan niet los van een enkele leverancier en zullen altijd in verhouding worden gezien met de toekomstverwachting van de grootste concurrenten. De measure toekomstverwachting leverancier voldoet met 4 vragen aan de validiteitsen.

5.4.5 Zeggenschap afnemers

De belangrijkste beslissingen binnen een coöperatie worden door de leden genomen (Dunn, 1988). Deze besluitvorming vindt plaats in de ALV of in de ledenraad. Het is van groot belang dat leden kunnen beslissen over de organisatie, omdat de coöperatie dan in het belang van haar leden blijft handelen. Leden die het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen op de coöperatie, zullen het bestuur meer willen steunen (Hakelius, 1996; Österberg en Nilsson, 2009). Leden zijn door deelname aan de besluitvorming meer betrokken bij een coöperatie.

Het wordt echter steeds moeilijker voor leden om voor de coöperatie te beslissen. De coöperaties worden tegenwoordig steeds groter en heterogener. Hierdoor wordt het lastiger om de coöperatie als lid te overzien (Fulton, 1999). Vaak hebben leden ook niet meer het idee dat ze invloed hebben op de coöperatie (Österberg en Nilsson, 2009). Als leden niet de indruk hebben in staat te zijn invloed op de coöperatie uit te oefenen, heeft dit een negatieve invloed op de betrokkenheid. Vraag 72 (bijlage 2) is een reversed vraag die niet in lijn is met overige vragen. Nadat deze vraag is verwijderd, wordt aan de criteria voor validiteit en betrouwbaarheid voldaan.

5.4.6 Financieringsvoordeel

Onder financieringsvoordeel wordt het voordeel verstaan dat uit de coöperatie wordt gehaald. Dit is voordeel dat alleen door de leden van de coöperatie wordt genoten. In principe zouden de financiële middelen die de leden in de coöperatie hebben gestopt, hun geld moeten opbrengen in prijs en kwaliteit van producten. Als de coöperatie de marktprijs als geheel positief beïnvloedt door de concurrentie een te dwingen om een concurrerende prijs te vragen, zal de invloed van de coöperaties op de marktprijs niet meer terug te zien zijn. Ook is veel kapitaal in de dode hand verdwenen. Hierdoor wordt het kapitaal als kapitaal van de coöperatie gezien en niet als ledenkapitaal, waardoor het beeld ontstaat dat het kapitaal door managers wordt beheerd en niet door de leden (Dunn, 1988). Ondanks dat vergoeding op kapitaal niet de belangrijkste reden is dat leden in een coöperatie hebben geïnvesteerd (Dijk van, Klep, 2006), zorgt een vergoeding voor het ingelegde kapitaal wel voor meer betrokkenheid. Het op naam zetten en verhandelbaar maken van aandelenkapitaal zal leden het idee teruggeven dat ze eigenaar zijn van een coöperatie. Voor deze measure zijn 4 verschillende vragen opgesteld, waarvan 2 reversed items. Echter bleek dat de vragen niet dezelfde measure hadden gemeten. Daarom is er voor gekozen om vraag nummer 75 als enkele vraag, te gebruiken voor de regressieanalyse. Deze vraag wordt gekozen omdat deze het best de measure samenvat zoals deze hier is beschreven. Deze measure wordt doordat het één specifieke vraag is geworden beloning voor inzet genoemd.

5.4.7 Betrokkenheid (geloof in leverancier)

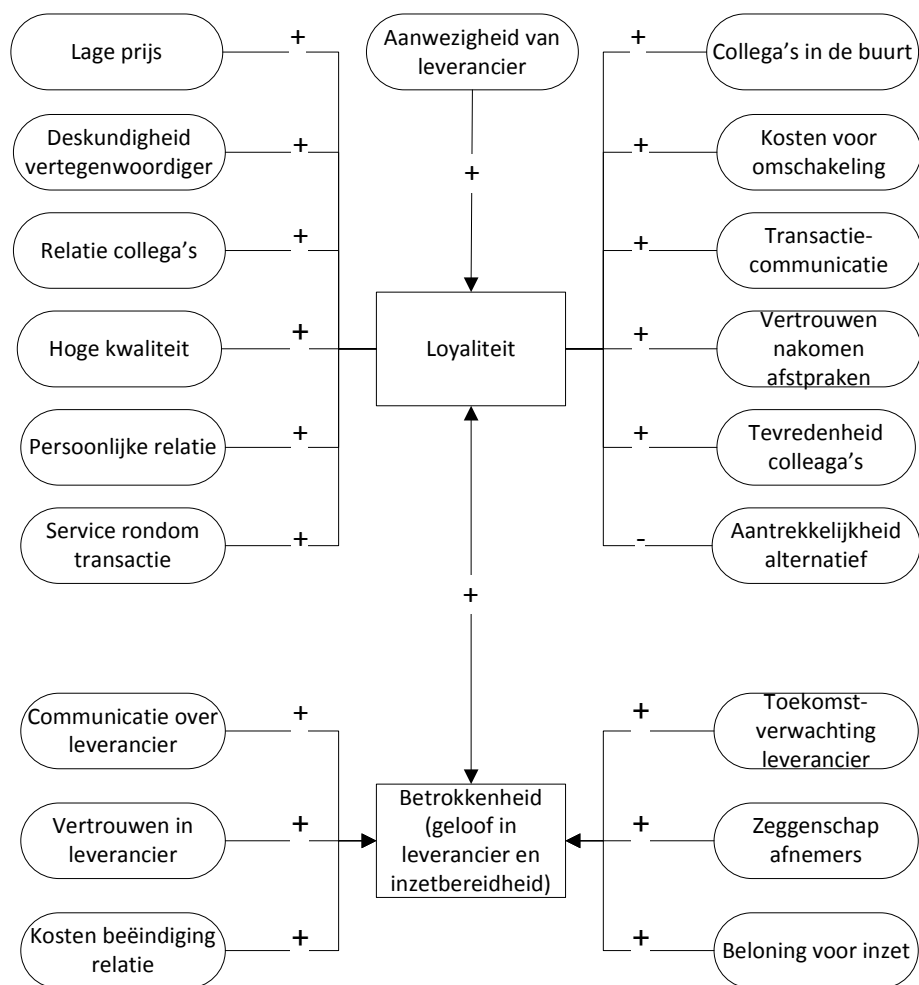
Betrokkenheid in de vorm van geloof in leverancier is één van de drie kenmerken die volgens Porter (paragraaf 3.2) betrokkenheid kenmerkt. Deze measure is omschreven als: *“Een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie”*. Dit kenmerk kan worden waargenomen doordat een afnemer zich positief uit over de organisatie en positieve gevoelens heeft bij de coöperatie. In de enquête worden vragen nummer 78 tot en met 83 gebruikt voor deze measure. Deze measure voldoet aan de validiteitsen.

5.4.8 Betrokkenheid (inzetbereidheid)

Inzetbereidheid is het tweede kenmerk van betrokkenheid, zoals Porter et al (1974) deze beschreven. Als een afnemer bereid is tot inzet, is deze ook bereid om bijvoorbeeld tijdelijk meer te betalen, inzet te tonen voor de leverancier en aanpassingen te doen voor de leverancier. Deze measure voldoet aan de validiteitsen.

5.5 Theoretisch model

Aan de hand van de literatuur in de vorige twee paragrafen is een 13-tal measures geïdentificeerd die invloed hebben op loyaliteit en een 6-tal measures die invloed hebben op betrokkenheid. In figuur 4.2 is te zien welke measures invloed hebben op loyaliteit en welke invloed hebben op betrokkenheid. Omdat loyaliteit een onderdeel van betrokkenheid is, wordt verwacht dat loyaliteit, geloof in leverancier en inzetbereidheid gerelateerd zullen zijn. In het model is te zien dat alle measures, behalve aantrekkelijkheid alternatief, een positieve relatie met loyaliteit en betrokkenheid hebben. Aantrekkelijkheid alternatief heeft naar verwachting een negatieve invloed op loyaliteit. Omdat verwacht wordt dat dezelfde measures invloed hebben op geloof in leverancier en inzetbereidheid, worden deze twee measures beide onder betrokkenheid weergegeven.



Figuur 5.1 Theoretisch model, measures die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. In paragraaf 6.1 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven. Met deze regressieanalyses wordt het theoretisch model getoetst en aangepast op basis van resultaten. In paragraaf 6.2 worden de verschillen tussen leden en niet-leden onderzocht met behulp van een t-toets. In dit hoofdstuk wordt er gesproken met de term variabelen in plaats van measures.

6.1 Welke variabelen beïnvloeden loyaliteit en betrokkenheid

In de regressieanalyses worden de relaties van de onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabelen getoetst. De onafhankelijke variabelen zijn de variabelen die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden en de afhankelijke variabelen zijn loyaliteit, geloof in leverancier en inzetbereidheid. De resultaten van inzetbereidheid staan in paragraaf 6.1.1, de resultaten van geloof in leverancier staan paragraaf 6.1.2 en de resultaten van loyaliteit staan in paragraaf 6.1.3. In de analyses is coöperatie ook als onafhankelijke variabele genomen. Als deze variabele significant is, betekent dat, dat er minstens één variabele is, die niet in het model is opgenomen, maar die wel een significante relatie met de afhankelijke variabele heeft. In de tabellen met de resultaten van de regressieanalyse wordt onder de variabele coöperatie is de constante van het model weergegeven. Daaronder staat het aantal respondenten, R^2 en F. R^2 geeft een indicatie voor de kwaliteit van het model. De score liggen tussen 0 waarbij het model niet in staat is om iets te verklaren en 1 waarbij het model in staat is om perfect de afhankelijke variabele te verklaren. In dit onderzoek wordt voor alle regressieanalyses een R^2 behaald van hoger dan 0.4. De F-ratio geeft aan of het model in staat is om voorspellingen te doen, hiervoor zal de F significant moeten zijn, wat voor alle regressieanalyses het geval is. Daarnaast is er nog getest op multicollineariteit. De multicollineariteit is getest met de Variance Inflation Factor (VIF). Alle waarden voor VIF in het onderzoek bleven ruim onder de limiet van 10 (Field, 2009 geciteerd uit Myers, 1999).

De tweede en derde kolommen in de tabellen bestaan beide uit twee waarden, ten eerste de coëfficiënt (b), wat de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen weergeeft. Een positieve waarde houdt een positieve relatie en een negatieve waarde houdt een negatieve relatie met de afhankelijke variabele in. De significantie is de kans dat wij concluderen dat een waarde niet 0 is, terwijl dat in werkelijkheid wel 0 is. Een waarde van ≤ 0.10 wordt als significant beschouwd.

6.1.1 Inzetbereidheid

In tabel 6.1 is de regressieanalyse van inzetbereidheid weergegeven.

Tabel 6.1 Regressieanalyse van inzetbereidheid

	Inzetbereidheid		Inzetbereidheid	
Loyaliteit	0.262	0.003***	0.275	0.002***
Geloof in leverancier	0.277	0.006***	0.297	0.004***
Communicatie over leverancier	0.002	0.985	-0.016	0.898
Vertrouwen in leverancier	0.021	0.848	-0.002	0.988
Kosten beëindiging relatie	0.169	0.036**		
Toekomstverwachting leverancier	0.159	0.063*	0.201	0.018**
Zeggenschap afnemers	0.078	0.506	0.047	0.694
Beloning voor inzet	0.119	0.590	0.173	0.056*
Coöperatie	0.180	0.230	0.113	0.446
Constante	-0.612	0.090*	-0.66	0.069*
N	116		116	
R^2	0.485		0.463	
F	11.108	0.000***	11.761	0.000***

* significant met $p < 0.10$, ** significant met $p < 0.05$, *** significant met $p < 0.01$

In de tweede kolom staan de resultaten van de regressieanalyse voor alle variabele die volgens het theoretisch model inzetbereidheid beïnvloeden. In de kolom is te zien dat er meerdere onafhankelijke variabelen significant gerelateerd zijn met inzetbereidheid. Ten eerste hebben loyaliteit ($b=0.262$, $p<0.01$) en geloof in leverancier ($b=0.277$, $p<0.01$) een significante relatie met inzetbaarheid. Dit houdt in dat er een positieve relatie is aangetoond tussen loyaliteit en geloof in leverancier met inzetbereidheid. Daarnaast hebben de variabelen kosten beëindiging relatie ($b=0.169$, $p=0.036$) en toekomstverwachting leverancier ($b=0.159$, $p=0.063$) een significante relatie met inzetbereidheid. De relatie van kosten beëindiging relatie betekent dat als het duurder is om de leverancier te verlaten, afnemers meer bereid zijn om zich in te zetten voor hun leverancier. Toekomstverwachting leverancier laat zien dat als een afnemer verwacht dat een leverancier in de toekomst beter gaat presteren, hij of zij meer bereid is om zich in te zetten voor de leverancier.

Het is mogelijk dat een onafhankelijke variabele de relatie van een andere onafhankelijke variabele met inzetbereidheid wegvangt (mediation effect). Om dit te toetsen wordt de regressieanalyse nog een keer uitgevoerd, maar de significante variabelen worden dan één voor één weggelaten. In kolom drie staan de resultaten van de regressieanalyse voor wederom de afhankelijke variabele inzetbereidheid, maar dan is de variabele kosten beëindiging relatie niet als onafhankelijke variabele meegenomen. Uit de resultaten blijkt dat de variabele toekomstverwachting leverancier ($b=0.201$, $p=0.018$) nu meer significant geworden is. Daarnaast is beloning voor inzet ($p=0.173$, $p=0.056$) ook significant geworden. Bij een hogere beloning voor de energie die een afnemer in de leverancier steekt, neemt de bereidheid van een afnemer om zich in te zetten ook toe.

6.1.2 Geloof in leverancier

Tabel 6.2 geeft de regressieanalyse weer waarbij geloof in leverancier als afhankelijke variabele is genomen. In kolom twee staan de resultaten voor de analyse waarbij alle onafhankelijke variabelen voor betrokkenheid uit het theoretisch model zijn getoetst. De drie variabelen loyaliteit ($b=0.329$, $p<0.01$), communicatie over leverancier ($b=0.256$, $p=0.031$) en vertrouwen in leverancier ($b=0.273$, $p<0.01$) zijn significant gerelateerd. Als de leverancier dus open communiceert over zichzelf of als afnemers vertrouwen in het bestuur van de leverancier hebben, is er meer geloof in de leverancier.

Tabel 6.2 Regressieanalyse van geloof in leverancier

	Geloof in leverancier		Geloof in leverancier	
Loyaliteit	0.329	0.000***	0.465	0.000***
Communicatie over leverancier	0.256	0.031**		
Vertrouwen in leverancier	0.273	0.010***		
Kosten einde lidmaatschap	0.075	0.330	0.034	0.679
Toekomstverwachting leverancier	-0.130	0.111	-0.104	0.226
Zeggenschap afnemers	0.048	0.672	0.353	0.000***
Beloning voor inzet	0.069	0.187	0.073	0.449
Coöperatie	0.191	0.187	0.125	0.417
Constante	-0.484	0.163	-0.396	0.288
N	116		116	
R ²	0.511		0.420	
F	13.959	0.000***	13.152	0.000***

* significant met $p<0.10$, ** significant met $p<0.05$, *** significant met $p<0.01$

In de derde kolom zijn de variabelen communicatie over leverancier en vertrouwen in leverancier niet meegenomen in de regressieanalyse. Hierna is de variabele zeggenschap afnemers ($b=0.353$, $p=0.000$) significant gerelateerd met geloof in leverancier. Dit mediation effect heeft ervoor gezorgd dat het directe effect van zeggenschap op geloof in leverancier werd weggevangen door communicatie over

leverancier en vertrouwen in leverancier. Afnemers die de indruk hebben dat een leverancier naar hun luistert en dat ze invloed hebben op de leverancier, geloven dus meer in de leverancier.

Uit de analyses kwam naar voren dat beloning voor inzet niet gerelateerd is met geloof in leverancier en inzetbereidheid. De dummyvariabele voor coöperatie is niet significant. Dit betekent dat er geen variabele in het model mist.

6.1.3 Loyaliteit

Als laatste is de regressieanalyse voor loyaliteit uitgevoerd. In tabel 6.3 staan de resultaten van deze analyse. In kolom twee staan de resultaten van de analyse waarin alle onafhankelijke variabelen voor loyaliteit van het theoretisch model zijn getoetst. Uit deze analyse komt naar voren dat vertrouwen in nakomen afspraken ($b=0.282$, $p=0.014$), aantrekkelijkheid alternatief ($b=-0.294$, $p=0.008$) en kosten voor omschakeling ($b=0.305$, $p=0.000$) significant met loyaliteit zijn gerelateerd. Als een afnemer er op vertrouwt dat de leverancier haar afspraken nakomt, is de afnemer loyaler dan wanneer de afnemer daar niet op vertrouwt. Bij hoge kosten voor omschakeling, dus als de kosten en de moeite voor het veranderen van leverancier hoog zijn, dan is de afnemer ook loyaler. Aantrekkelijkheid alternatief heeft een negatieve relatie, wat inhoudt dat als de aantrekkelijkheid van andere voerleveranciers hoger is, de afnemer minder loyaal is aan zijn huidige leverancier.

Tabel 6.3 Regressieanalyse van loyaliteit

	Loyaliteit		Loyaliteit	
Lage prijs	0.008	0.925	-0.007	0.938
Hoge kwaliteit	-0.006	0.956	0.024	0.821
Persoonlijke relatie	-0.085	0.489	-0.080	0.523
Service rondom transactie	0.080	0.403	0.192	0.027**
Deskundigheid vertegenwoordiger	-0.012	0.908	0.045	0.654
Transactiecommunicatie	-0.072	0.465	-0.025	0.798
Vertrouwen in nakomen afspraken	0.282	0.014**		
Aantrekkelijkheid alternatief	-0.294	0.008***	-0.314	0.006***
Kosten voor omschakeling	0.305	0.000***	0.277	0.002***
Relatie collega's	-0.022	0.819	-0.076	0.423
Tevredenheid collega's	0.124	0.250	0.168	0.470
Collega's in de buurt	0.013	0.865	0.028	0.715
Aanwezigheid van leverancier	0.121	0.187	0.166	0.073*
Coöperatie	-0.279	0.086*	-0.257	0.123
Constante	0.181	0.720	-0.249	0.608
N	116		116	
R ²	0.470		0.437	
F	6.391	0.000***	6.088	0.000***

* significant met $p<0.10$, ** significant met $p<0.05$, *** significant met $p<0.01$

In de derde kolom is de analyse nog een keer uitgevoerd, maar is vertrouwen in het nakomen van afspraken niet meegenomen in de analyse. Hierdoor zijn service rondom transactie ($b=0.192$, $p=0.027$) en aanwezigheid van leverancier significant geworden. Eenvoud en betrouwbaarheid rondom de transactie zijn dus belangrijk voor de loyaliteit, net zoals dat een leverancier regelmatig aanwezig is op bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten.

leverancier, is de bereidheid ook groter om zich in te zetten voor de leverancier. Bij hoge kosten voor het verlaten van de leverancier of een goede toekomstverwachting van de leverancier is een afnemer ook meer bereid om zich in te zetten voor de leverancier. Net zoals bij een beloning voor inzet van de afnemer

Geloof in de leverancier, gedefinieerd als ook geloof in de normen en waarde en acceptatie van de strategie en het beleid van de leverancier, wordt beïnvloed door loyaliteit, communicatie over de leverancier en vertrouwen in de leverancier. Loyale afnemers geloven dus meer in de normen en waarden van de leverancier dan niet loyale afnemers. Als een leverancier open communiceert over zichzelf en het vertrouwen in het bestuur van de leverancier groter is, neemt de acceptatie van normen, waarden en het beleid toe. Daarnaast beïnvloedt zeggenschap van afnemers ook of zij geloof hebben in hun leverancier. In de correlatiematrix (bijlage 4) is te zien dat communicatie over leverancier, vertrouwen in leverancier en zeggenschap afnemers erg hoog zijn gecorreleerd ($p=0.000$).

Loyaliteit wordt beïnvloed door de variabelen vertrouwen in het nakomen afspraken, kosten voor omschakeling en aantrekkelijkheid alternatief. Vertrouwen in nakomen afspraken houdt in dat een afnemer moet kunnen vertrouwen dat een leverancier haar afspraken nakomt en dat de leverancier te voorspellen valt. De service rondom de transactie beïnvloedt indirect de loyaliteit. Kosten omschakeling geeft weer dat als het duurder en lastiger wordt om te veranderen van leverancier, afnemers loyaler zijn. Daarnaast beïnvloedt aantrekkelijkheid van het alternatief negatief de loyaliteit. Als een afnemer de veronderstelling heeft dat een andere leverancier beter presteert dan zijn huidige leverancier, gaat dit ten koste van de loyaliteit. Kortom, zekerheid en beter presteren dan de concurrentie zijn het belangrijkste voor de loyaliteit aan een leverancier.

6.2 Verschillen tussen leden en niet-leden

De verschillen tussen leden en niet-leden van coöperaties worden onderzocht met behulp van een t-toets voor onafhankelijke steekproeven. Deze t-toets wordt uitgevoerd voor alle variabelen die in hoofdstuk 5 zijn geformuleerd. In tabel 6.5 staan de resultaten weergegeven. In de eerste kolom staan de variabelen, gevolgd door de scores van coöperatieleden in kolom 2 en niet-leden in kolom 3. De meeste scores in de kolommen 2 en 3 zijn scores, waarbij de afwijking van het gemiddelde wordt weergegeven, omdat dit variabelen zijn die uit meerdere vragen bestaan. Drie variabelen bestaan uit slechts één vraag, bij deze vragen worden gemiddelden weergegeven. In de vierde kolom staat het verschil tussen de leden en de niet-leden. In kolom vijf wordt aangegeven of de verschillen significant zijn. Een waarde van $p < 0.10$ wordt als significant beschouwd. De significant verschillende variabelen worden met een grijze kleur aangegeven. Er zijn in het totaal 10 measures waarbij de verschillen tussen leden en niet-leden significant zijn.

Er zijn drie variabelen die verschillen en die niet in het aangepaste model voorkomen. Dit zijn lage prijs, tevredenheid collega's en collega's in buurt. Voor de variabele lage prijs hebben coöperatieleden een lagere perceptie van de prijs dan niet-leden. Op basis van de theorie is dit verschil niet verwacht. Dit verschil kan worden verklaard doordat coöperaties vaak minder hoge winstdoelstellingen hebben als IOF's. Dit kan er voor zorgen dat de prijs werkelijk lager is, maar ook dat door lagere winstdoelstellingen de prijs lager wordt ervaren. Ook werd niet verwacht dat coöperatieleden vinden dat hun collega's meer tevreden zijn dan niet-leden. Coöperatieleden hebben ook meer het idee dat veel collega's in de buurt van dezelfde leveranciers afnemen. Dit kan worden veroorzaakt doordat regio's waarin coöperaties van oudsher actief zijn nog gedeeltelijk bestaan.

Tabel 6.5 Verschillen per measure voor afnemers van coöperaties en IOF's

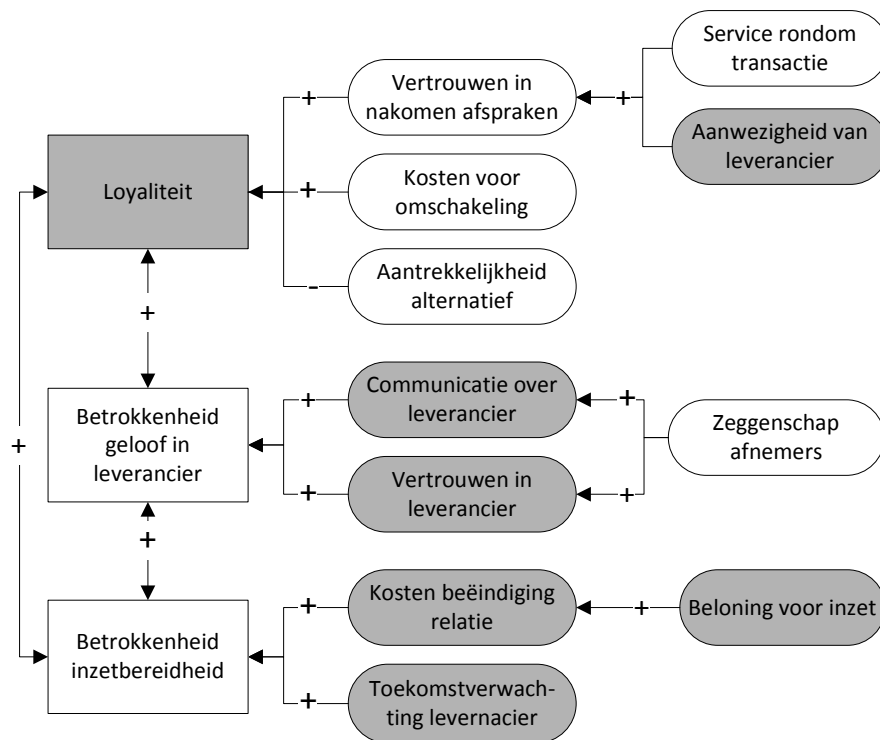
	coöperatie	IOF	verschil	sig.
Lage prijs	0.23	-0.23	0.47	0.011**
Hoge kwaliteit	-0.07	0.07	-0.13	0.482
Persoonlijke relatie	0.06	-0.06	0.12	0.517
Service rondom transactie	-0.02	0.02	-0.05	0.795
Deskundigheid vertegenwoordiger	-0.01	0.01	-0.02	0.931
Transactiecommunicatie	0.02	-0.02	0.05	
Vertrouwen in nakomen afspraken	0.02	-0.02	-0.05	0.806
Aantrekkelijkheid alternatief	-0.03	0.03	-0.05	0.780
Kosten voor omschakeling	0.00	0.00	0.00	0.985
Relatie collega's	-0.03	0.03	-0.06	0.768
Tevredenheid collega's	0.20	-0.20	0.40	0.027**
Collega's in de buurt	3.26	2.90	0.36	0.067*
Aanwezigheid studieclubs en informatieavonden	3.55	3.05	0.50	0.008***
Communicatie over leverancier	0.19	-0.19	0.38	0.042**
Vertrouwen in leverancier	0.19	-0.19	0.39	0.036**
Kosten beëindigen relatie	0.26	-0.26	0.51	0.005***
Toekomstverwachting	0.20	-0.20	0.39	0.034**
Zeggenschap afnemers	0.15	-0.15	0.30	0.110
Beloning voor inzet	3.05	2.69	0.36	0.049**
Loyaliteit	0.21	-0.21	0.41	0.026**
Geloof in leverancier	0.09	-0.09	0.17	0.351
Inzetbereidheid	0.10	-0.10	0.20	0.282

* significant met $p < 0.10$, ** significant met $p < 0.05$, *** significant met $p < 0.01$

De overige variabelen waarop coöperaties hoger scoren dan niet-coöperatieve bedrijven staan allemaal in het model (figuur 6.2) Coöperaties communiceren meer over zichzelf en er is meer vertrouwen in het bestuur van de coöperatie dan besturen van IOF's. Deze verschillen waren verwacht volgens hypothese 3. Leden voorzien ook meer kosten als ze vertrekken bij hun huidige leverancier dan niet-leden. De verwachting van coöperatieleden over de toekomst van hun leverancier is hoger dan de verwachting van niet-leden over hun leverancier. Deze verschillen waren ook verwacht in hypothese 3. Volgens de literatuur zou ook een verschil aanwezig moeten zijn in zeggenschap afnemers, maar er is geen significant ($p = 0.110$) verschil aangetoond voor deze variabele. Coöperatieleden vinden wel dat ze meer worden beloond voor hun inzet dan niet-leden.

Opvallend is dat coöperatieleden wel loyaler zijn dan niet-leden, maar niet meer betrokken zijn dan niet-leden. Coöperatieleden scoren dus niet significant beter dan niet-leden op geloof in leverancier en inzetbereidheid.

In figuur 6.2 is hetzelfde model weergegeven als in figuur 6.1. In dit model zijn nu de variabelen waarop leden en niet-leden verschillende scores grijs weergegeven. Vier van de onafhankelijke variabelen die geloof in leverancier en inzetbereidheid beïnvloeden zijn wel significant verschillend, maar geloof in leverancier en inzetbereidheid zelf niet. Daarnaast is ook opvallend dat de onafhankelijke variabelen die loyaliteit beïnvloeden niet significant verschillend zijn, maar loyaliteit wel.



Figuur 6.2, Variabelen die betrokkenheid en loyaliteit beïnvloeden, met grijs gekleurd de variabelen waar verschillen tussen leden en niet-leden aanwezig zijn.

7. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek getrokken. De conclusie geeft antwoord op de eerste twee doelstellingen van het onderzoek. Daarna worden in paragraaf 7.2 aanbevelingen gedaan aan de voerleveranciers en daarmee wordt de derde doelstelling van het onderzoek beantwoord. In paragraaf 7.3 worden de beperkingen van het onderzoek besproken en 7.4 geeft aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

7.1 Conclusies

De eerste doelstelling van het onderzoek was:

Een beschrijving geven van het verschil in betrokkenheid en loyaliteit van leden bij agrarische toeleveringscoöperaties en klanten bij toelevering- IOF's in de veehouderijsector.

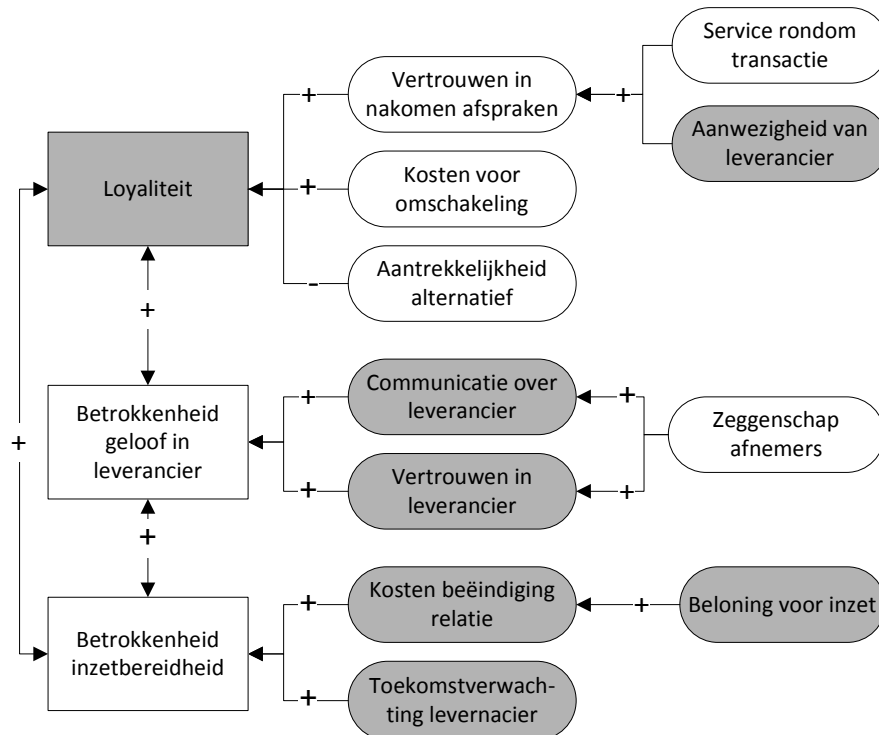
Betrokkenheid heeft drie verschillende aspecten. Dit zijn loyaliteit, geloof in leverancier en inzetbereidheid. Loyaliteit bestaat uit het blijven afnemen van de leverancier, geloof in leverancier bestaat uit het geloof in de normen, waarden, strategieën en doelstellingen van de leverancier. Als laatste bestaat inzetbereidheid uit de bereidheid van afnemers om zich in te zetten voor hun leverancier. Uit de enquêtes is gebleken dat leden van coöperaties loyaler zijn naar hun coöperatie dan klanten naar een IOF. Coöperatieleden verwachten langer bij hun huidige leverancier te blijven en zijn minder snel geneigd om switchgedrag te vertonen. Dit is niet naar verwachting volgens de eerste hypothese: *Leden zijn niet meer of minder loyaal dan niet-leden*. Hierin werd verwacht dat leden en niet-leden beiden even loyaal aan hun leverancier zouden zijn. De derde hypothese was: *Leden zijn meer betrokken bij hun coöperatie dan niet-leden betrokken zijn bij hun leverancier*. Onder betrokkenheid vallen geloof in leverancier en inzetbereidheid. Uit de vergelijking blijkt dat er geen significante verschillen werden waargenomen tussen leden en niet-leden voor de kenmerken geloof in leverancier en inzetbereidheid. De derde hypothese blijkt dus net als de eerste hypothese niet waar te zijn.

De tweede doelstelling in het onderzoek is:

Het geven van een verklaring waarom er wel of geen verschillen zijn in betrokkenheid en loyaliteit tussen leden van coöperaties en klanten van IOF's.

In figuur 7.1 is het model weergegeven waarin de gevonden relaties zijn weergegeven. In het model is aan de grijze kleur te zien bij welke measures er verschillen tussen leden en niet-leden zijn geconstateerd. Loyaliteit wordt beïnvloed door vijf verschillende variabelen, namelijk vertrouwen in nakomen afspraken, kosten voor omschakeling, aantrekkelijkheid alternatief en indirect door service rondom transactie en aanwezigheid van leverancier. Van deze vijf variabelen heeft alleen aantrekkelijkheid alternatief een negatieve relatie met loyaliteit. Het is opvallend dat leden wel hoger scoren op loyaliteit dan niet-leden, maar slechts op één van de measures hoger scoren die loyaliteit beïnvloeden. Geloof in leverancier wordt beïnvloed door communicatie over leverancier, vertrouwen in leverancier en indirect door zeggenschap afnemers. Ondanks dat leden en niet-leden niet verschillend scoren op geloof in leverancier, scoren coöperaties wel beter op de variabelen die geloof in leverancier beïnvloeden: communicatie over leverancier en vertrouwen in leverancier. Voor inzetbereidheid kan hetzelfde worden geconcludeerd. Op alle variabelen die inzetbereidheid beïnvloeden namelijk kosten beëindiging relatie, toekomstverwachting leverancier en beloning voor inzet, wordt door coöperaties beter gescoord dan IOF's, maar op het kenmerk inzetbereidheid wordt door coöperaties niet hoger gescoord dan IOF's. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn, dat niet alle measures die van belang zijn voor de kenmerken van betrokkenheid zijn gemeten. Daarom is er in de regressieanalyse een dummyvariabele meegenomen die toetst of er variabelen missen die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden. Alleen voor loyaliteit is deze dummyvariabele significant ($p=0.086$) wat erop kan duiden dat het model mogelijk voor loyaliteit niet helemaal compleet is. De tweede

hypothese is: *Leden scoren even hoog op measures die loyaliteit beïnvloeden dan niet-leden*. Deze hypothese blijkt voor de meeste variabelen te kloppen. Ook de vierde hypothese: *Leden scoren hoger op measures die betrokkenheid beïnvloeden dan niet-leden*, blijkt voor de meeste onafhankelijke variabelen te kloppen.



Figuur 7.1, Variabelen die betrokkenheid en loyaliteit beïnvloeden, met gemarkeerd de variabelen waar verschillen aanwezig zijn.

Opvallend is dat loyaliteit wel verschillend is voor leden en niet-leden, maar de variabelen die loyaliteit beïnvloeden, op één indirecte variabele na niet (figuur 7.1). Bij betrokkenheid is het tegenovergestelde aan de hand. De variabelen voor betrokkenheid namelijk geloof in leverancier en inzetbereidheid, zijn niet significant verschillend tussen leden en niet-leden, maar coöperaties scoren wel beter op bijna alle variabelen die betrokkenheid beïnvloeden. Dit laatste wordt mogelijk verklaard doordat er voor geloof in leverancier, inzetbereidheid en zeggenschap afnemers, wel verschillen aanwezig zijn waarin coöperaties hoger scoren, maar de steekproef te klein is om de verschillen significant te maken. Voor loyaliteit geeft een dummyvariabele voor het zijn van een coöperatie of IOF ($p=0.086$), dat er mogelijk een variabele die loyaliteit beïnvloedt in het model ontbreekt.

Naast de variabelen die loyaliteit of betrokkenheid beïnvloeden, scoren coöperaties beter op measure lage prijs dan IOF's. De perceptie van de prijs van coöperaties is lager dan de perceptie van de prijs van IOF's. Coöperatieleden hebben ook meer het idee dan dat leden dat veel collega's in de buurt van dezelfde leveranciers afnemen. De laatste variabele die niet in het model is opgenomen, maar wel verschilt tussen leden en niet-leden is tevredenheid van collega's. Coöperatieleden hebben meer de indruk dat hun collega's tevreden zijn over de relatie met dezelfde leverancier, dan niet-leden.

De derde doelstelling van het onderzoek is:

Advies geven aan het bestuur en management van coöperaties hoe de ledenbetrokkenheid en loyaliteit van leden verhoogd kan worden.

De aanbevelingen voor de voerleveranciers worden in paragraaf 7.2 gedaan.

7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aan hand van de conclusies en het model aanbevelingen gedaan over hoe betrokkenheid en loyaliteit verhoogd kan worden.

7.2.1 Loyaliteit

Of een afnemer loyaal is wordt door drie verschillende measures beïnvloed. Ten eerste is dit het nakomen van afspraken. Vertrouwen in het nakomen van afspraken bestaat bijvoorbeeld uit leveringszekerheid en betrouwbaarheid. Een verhoging van de leveringszekerheid en het nakomen van afspraken is dus erg belangrijk voor de loyaliteit. Hiervoor zal een leverancier ook zijn operationele activiteiten op orde moeten hebben. Het verhogen van de leveringszekerheid en betrouwbaarheid zal niet direct tot meer vertrouwen leiden. Vertrouwen zal niet in één dag worden gekweekt, maar door een jarenlange relatie waarin alle afspraken worden nagekomen opgebouwd. Een focus op relatiemarketing (paragraaf 2.6.1) zal dus uiteindelijk tot meer vertrouwen en loyaliteit leiden. Vertrouwen hangt weer erg samen met service rondom de transactie. Service rondom de transactie laat zien dat eenvoudig bestellen en duidelijkheid rondom de bestellingen erg wordt gewaardeerd en tot loyaliteit zal leiden.

Naast vertrouwen in nakomen afspraken is kosten omschakeling ook belangrijk voor het verhogen van de loyaliteit. Kosten omschakeling bestaat uit werkelijke kosten die worden gemaakt, om van leverancier en producten te veranderen. Als de kosten hoog zijn, zijn de afnemers loyaler. De kosten voor omschakeling kunnen bijvoorbeeld worden verhoogd door producten specifiek en moeilijk substitueerbaar te maken, maar of dit gedaan moet worden is weer de vraag, met betrekking tot bijvoorbeeld prijs en kwaliteit. Dit kan namelijk ook potentiële afnemers afschrikken. Waar kosten voor omschakeling nog meer uit bestaat is de moeite om de relatie te beëindigen en een nieuwe relatie een andere leverancier op te bouwen. Als er een langdurige relatie (net als nodig is voor het opbouwen van vertrouwen) is opgebouwd zal het lastiger worden om met een andere leverancier eenzelfde relatie op te bouwen. Als een vertegenwoordiger naast het geven van voeradvies nog extra services verleent, zoals het geven van bemestingsadvies, leveren van management informatie en managementprogramma's, zal het meer moeite kosten en gedoe zijn voor een veehouder om een relatie te beëindigen en met een andere leverancier in zee te gaan.

Als laatste is aantrekkelijkheid alternatief van belang. Als een andere leverancier aantrekkelijker is dan de huidige leverancier is de kans kleiner dat een afnemer loyaal is. Op het moment is het niet erg makkelijk om verschillende voerleveranciers met elkaar te vergelijken. Projecten als voederwaarde.nl dat nu bijvoorbeeld wordt opgestart verhogen de transparantie in de sector. Een verhoging van de transparantie zou de aantrekkelijkheid van de eigen leverancier of van een andere leverancier kunnen verhogen. Mocht de toeleveringssector transparanter worden, dan zou dit tot minder loyaal gedrag van afnemers kunnen leiden. Door een grote transparante markt, zal de concurrentie kunnen toenemen en zal er naar verwachting harder worden geconcentreerd. Dit zal tot meer switchgedrag en onzekerheid in de veevoedersector zorgen. Als aantrekkelijkheid alternatief als afhankelijke variabele wordt genomen in een regressieanalyse, blijkt dat dit weer wordt beïnvloed door hoge kwaliteit, persoonlijke relatie, transactiecommunicatie en deskundigheid vertegenwoordiger.

7.2.2 Geloof in leverancier

Geloof in de leverancier wordt door communicatie over leverancier en vertrouwen in leverancier beïnvloed. Als leveranciers meer betrokkenheid van hun afnemers willen is het belangrijk dat ze open communiceren over zichzelf en vertrouwen kweken in de leverancier. Communicatie in leverancier hangt weer in grote mate samen met het vertrouwen. Openheid over de leverancier en eerlijke communicatie werkt naar verwachting het beste om meer geloof van de afnemers in de leverancier te krijgen. Indirect heeft zeggenschap afnemers ook invloed het geloof in de leverancier. Zeggenschap is

weer sterk gecorreleerd met vertrouwen en communicatie (bijlage 4). Als de indruk wordt gewekt dat afnemers meer kunnen meedenken, dan leidt dit tot meer geloof in de leverancier.

7.2.3 Inzetbereidheid

De inzetbereidheid wordt beïnvloed door toekomstverwachting leverancier en kosten beëindiging relatie. De inzetbereidheid stijgt wanneer de toekomstverwachtingen over de leverancier toenemen. Als voor de toekomst van de leverancier, groei en verbetering worden verwacht, zullen afnemers meer bereid zijn tot inzet. Daarnaast beïnvloedt kosten beëindiging relatie de inzetbereidheid. Deze relatie kan om meerdere redenen ontstaan zijn. Afnemers die zich al hebben ingezet voor de leverancier zullen waarschijnlijk ook hoger scoren op kosten beëindiging relatie, omdat ze bij beëindiging van de relatie hun geïnvesteerde energie en kapitaal in de leverancier verliezen. Een andere mogelijke reden is dat hoge kosten voor beëindiging relatie de indruk geeft dat collega's die bij dezelfde leverancier afnemen ook niet snel vertrekken, omdat zij dan ook verliezen zouden moeten nemen.

7.3 Beperkingen

7.3.1 Veevoedersector

In de veevoedersector zijn altijd veranderingen gaande. Veel invloeden, zoals nieuws over dioxine in voer, duurzaamheid, ontwikkelingen in jaarresultaten, problemen met vitamine D etc. kunnen tijdelijk invloed hebben op de mening van afnemers. Ten tijde van het onderzoek hebben de coöperaties Argifirm en Cehave Landbouwbelang aangegeven te gaan fuseren. Hierover is veel gespeculeerd in de pers, wat (tijdelijk) invloed kan hebben op de meningen van afnemers van deze leveranciers. Daarnaast kunnen operationele verschillen die niet worden veroorzaakt doordat een leverancier wel of niet een coöperatie is, verschillen te weeg brengen.

Het onderzoek is uitgevoerd in de toeleveringssector in de veehouderij. Deze sector is op veel vlakken verschillend van bijvoorbeeld de verwerkende sector. De toeleveringssector heeft bijvoorbeeld te maken met minder transparantie over prijzen en kwaliteit en er zijn meerdere coöperatieve en niet-coöperatieve toeleveringsbedrijven. Verwerkende industrieën zoals de zuivel- en de vleesvarkenindustrie hebben te maken met grotere transparantie over prijzen en kwaliteit en er zijn minder afzetmogelijkheden voor veel producten. Deze verschillen maakt het onmogelijk om de resultaten van het onderzoek te generaliseren voor alle sectoren. Wel kan dit meetinstrument met beperkte aanpassingen voor andere sectoren waar coöperaties en IOF's actief zijn worden gebruikt.

7.3.2 Steekproef

In de steekproef zijn evenveel rundveehouders, pluimveeouders en varkenshouders aangeschreven. Het respons bestond uit 53 rundveehouders, 41 varkenshouders en 30 pluimveeouders (Dit is inclusief dubbeltelling van gemengde bedrijven). Deze verhoudingen kunnen invloed hebben gehad op de resultaten. Wel blijkt dat de grootste groep respondenten de melkveeouders, ook in Nederland in de meerderheid zijn en de kleinste groep respondenten, de pluimveeouders zijn in Nederland in de minderheid.

Er waren 116 respondenten gebruikt in het onderzoek. Voor sommige variabelen werden er verschillen tussen leden en niet-leden waargenomen, maar deze verschillen waren niet altijd significant. Dit geldt bijvoorbeeld voor inzetbereidheid, geloof in leverancier en zeggenschap afnemers. Het is mogelijk dat de verschillen in werkelijkheid wel aanwezig zijn, maar dat de steekproefomvang te klein is om dit significant aan te tonen.

De adressen van de veehouders zijn verkregen uit de data van bedrijvenpagina.nl. Het is niet zeker of deze adressen representatief zijn voor de situatie in Nederland. Uit deze dataset is wel een aselechte steekproef genomen. Omdat er geen totale waarden worden gemeten, maar verschillen tussen twee

groepen, wordt het niet als bezwaar gezien dat de data niet aselekt uit alle veehouderijbedrijven in Nederland is genomen.

7.3.3 Volledigheid model

In de regressieanalyse met loyaliteit als afhankelijke variabele was de dummyvariabele coöperatie significant met $p=0.086$. Dit geeft een indicatie dat er een measure niet in het model is opgenomen die wel in het model had moeten worden opgenomen. In de correlatiematrix (bijlage 4) zijn twee verschillende onafhankelijke variabelen aanwezig die een vrij hoge correlatie met loyaliteit hebben. Dit zijn communicatie over leverancier ($p=0.420$) en vertrouwen in leverancier ($p=0.441$). Het zou mogelijk kunnen zijn dat deze twee onafhankelijke variabelen, die volgens de theorie betrokkenheid beïnvloeden ook in werkelijkheid loyaliteit beïnvloeden. Deze variabelen zouden de significante score van de dummyvariabele mogelijk verklaren. Daarnaast is het mogelijk om de regressieanalyse, opnieuw te doen, zonder de onafhankelijke variabelen al aan betrokkenheid of loyaliteit te koppelen, maar alle onafhankelijke variabelen in de regressieanalyse te gebruiken. Uit de correlatiematrix blijkt ook dat er relaties aanwezig zijn tussen verschillende onafhankelijke en afhankelijke variabelen die niet zijn geconstateerd in de regressieanalyses die zijn gedaan.

7.4 Toekomstig onderzoek

Dit onderzoek is gedaan in april 2010 en geeft een momentopname van de betrokkenheid en loyaliteit in de toeleveringssector. Herhaling van dit onderzoek in de toekomst zal ontwikkelingen in de loyaliteit en betrokkenheid kunnen weergeven. Op dit moment zijn er weinig onderzoeken die loyaliteit en betrokkenheid over een lange periode weergeven. Bij herhaling van dit onderzoek kunnen ontwikkelingen die volgens de plaatsvinden worden aangetoond. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de specifieke ontwikkelingen uit de probleemstelling zoals de toenemende individualisering en groei van coöperaties die volgens de literatuur ook loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden.

Daarnaast is het goed om het literatuuronderzoek nog een keer te herzien. De verschil in loyaliteit en betrokkenheid tussen leden en niet-leden en de bijbehorende measures die loyaliteit en betrokkenheid beïnvloeden zijn opmerkelijk te noemen. Er kan aan hand van het model worden afgevraagd of de relaties tussen betrokkenheid en loyaliteit volgens de bestaande literatuur zoals die in hoofdstuk 3 is weergegeven volledig klopt, of dat deze voor de veevoedersector in Nederland niet geldt. Het zal mogelijk kunnen zijn dat de drie variabelen voor betrokkenheid invloed hebben op één enkele variabele invloed hebben die niet in dit onderzoek is gevonden. Het zal interessant zijn om te onderzoek om welke variabele het hier gaat.

In dit onderzoek is niet veel aandacht aan hoe betrokkenheid en loyaliteit verbeterd kan worden. Wel geeft het aan welke variabelen betrokkenheid en loyaliteit beïnvloeden, maar duidelijke aanbevelingen over hoe dit verbeterd kan worden missen nog. Voor toekomstig onderzoek zou onderzocht kunnen worden hoe dit verbeterd kan worden. Dit onderzoek zal een vervolg zijn op dit onderzoek.

Literatuur

Agridirect (2009); augustus 2009; Mengvoermarkt melkveehouders veel stabiel dan varkens- en pluimveemarkt; publicatie Agridirect http://www.agridirect.nl/nieuws/archief_8-2009.php. Gelezen in December 2009.

Alan S.D., Kunal B. (1994); *Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*; Journal of the Academy of Marketing Science; Vol. 22, no. 2 p, 99-113.

Allen N.J. en Mayer J.P. (1996); *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*; Journal of vocational behaviour; vol. 49, no. 3 p. 252-276.

Andaleeb S.S. (1996); An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence; Journal of Retailing, vol. 72 no.1 p. 77-93

BW I.1, art. 2:37 lid 1; Burgerlijk Wetboek, p.111

BW I.1, art. 2:53 v.; Burgerlijk Wetboek, p. 115

BW I.1, art 2:175 lid 1; Burgerlijk wetboek, p. 151

Ball D., Coelho P.S., Machás S. (2004); *The role of communication and trust in explaining customer loyalty*; European Journal of Marketing; Vol. 38 no. 9/10 p. 1272-1293

Bekkum van, Onno (2008); *Nederland Coöperatieland*; Coöperatie nr. 594 april 2008, p. 22-23

Birchall J., Simmons R (2004); What motivates members to participate in the governance of consumer co-operatives? A study of the Co-operative Group; University of Stirling, Research Report No. 2

Bowen J.T., Shoemaker S.(1998); *Loyalty: A Strategic Commitment*; Hotel and restaurant administration quarterly; vol. 44 no. 5-6, p. 12-25

Buchanan B. (1974); *Building Organisational Commitment: The Socialisation of Managers in Work Organisations*; Administrative Science Quarterly Vol.19 no. 4 p. 533 - 546

Burt L. en Wirth M.E. (1990); *Assessing the Effectiveness of Farm Supply Cooperatives: A Comparison of Farmer and Manager Viewpoints*; Journal of Agricultural Cooperation vol. 5, p. 17-26

Buttle (1996); SERVQUAL, review, critique en research agenda; European Journal of Marketing; Vol. 1 No. 1 p. 8-32

Cain J.L. ,Toensmeyer U.C. en Ramsey S. (1989); *Cooperative and Proprietary Firm Performance as Viewed by Their Customers*; Journal of Agricultural Cooperation, vol. 4 p. 81-88

Christopher M., Payne A. en Ballantyne D. (1991); *Relationship Marketing: Brining quality, customer service and marketing together*; Butterworth-Heinemann, Oxford.

Côte D. (2005); *Loyalty and Co-operative Identity, introducing a New Co-operative Paradigm*; Revue Internationale de l'Économie Sociale, RECMA, no.295, pp. 50-69

- Dick A.S. en Basu K. (1994); *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*; Journal of the Academy of Marketing Science; vol. 22 no. 2 p. 99-113
- Diller (1994); *Beziehungsmanagement und Konsumentenforschung*; Arbeitspapier Nr. 32 Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut.
- Dijk van G. en Klep L.F.M., (2006); *Als de markt faalt, Inleiding tot coöperatie*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.
- Doney P.M. en Cannon J.P. (1997); *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*; Journal of Marketing Vol. 61 no.2 p. 35 - 51
- Douchette W.R. (1997); *Influences on Member Commitment to Group Purchasing Organisations*; Journal of Business Research, Vol. 40 no. 3 p. 183-189
- Dunn, J. (1988); *Basic cooperative principles and their relationship to selected practices*, Journal of Cooperation vol.3 p. 83-93
- Fulton J.R. Adamowicz W.L. (1993); *Factors That Influence the Commitment of Members to Their Cooperative Organization*; Journal of Agricultural Cooperation vol. 8 p. 39-53
- Fulton M. (1999); *Cooperatives and member commitment*; LTA 4-1999 p. 418-437
- Fulton, M.E. en Giannakas K. (2001); *Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms*, American Journal of Agricultural Economics vol. 83 no. 5 p. 1258-1265
- Galle R.C.J. (2007); *Ledenbetrokkenheid en coöperatieve identiteit*; Coöperatie nr. 590 maart 2007 p 2-4
- Galle R.C.J. en van der Sangen G.J.H. (1999); *De coöperatieve onderneming, Vijf thema's over de veranderende rol van de coöperatie*, Deventer, Schoordijk Instituut Center for Company Law
- Ganesan S. en Weitz B.A. (1996); *The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors*; Journal of Retailing, vol. 71 no.1 p. 31-56
- Ganesh J., Arnold M.J. en Reynolds K.E. (2000); *Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Swithers and Stayers*; Journal of Marketing, vol. 64 no. 3 p. 65-87
- Garbarino E. en Johnson M.S. (1999); *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships*; Journal of Marketing Vol. 63 no. 2 p. 70-87
- Geijskens I. (1998); *Trust, satisfaction, and equity in marketing channel relationships*; proefschrift voorgedragen tot het behalen van de graad van Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen, Leuven, Katholiek Universiteit Leuven.
- Global300 (2008); *Global 300 list 2008, The World major co-operatives and mutual businesses*, gelezen in november 2009, <http://www.global300.coop/Global300List.aspx>,

Griffioen C. (2008); *Top 30; De grootste coöperaties in agribusiness*; De Coöperatie nr. 595, augustus 2008, p. 15-17

Hakelius K. (1996); *Co-operative Values. Farmer Co-operatives in the Minds of the Farmers*; Uppsala: Swedisch University of Agricultural Sciences.

Hargie O., Tourish D. en Wilson N. (2002); *Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study*; Journal of Business Administration Vol. 39 no. 4 p. 414-436

Horst ter, Oppewal, (2009); *Klein voelt zich sterker dan groot*, Boerderij vol. 94 (no. 18) p. 10-11

ICA (2009) International Co-operative Alliance, februari 2009; Statement on Cooperative Identity; gelezen op 17 september 2009 <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

Jain en Srivastava (2000); An Experimental and Theoretical Analysis of Price-Matching Refund Policies; Journal of Marketing Research; vol. 37 no. 3 p. 351-362

Jewel, L.N., Rietz, H.J. (1981); *Group Effectiveness in Organizations*; [Citaat], Scott, Foresman, Glenview.

Kamer van Koophandel (2009); *samenvatting van schematisch overzicht van rechtsvormen*; gelezen op 29 oktober 2009
http://www.kvk.nl/download/schema%20overzicht%20rechtsvormen%202010_tcm73-125931.pdf

Kroft, C.A.M. (2006); *Hoe betrokken ben jij, Onderzoek naar ledenbetrokkenheid en ledencommunicatie binnen Campina* (openbare versie); Thesis Management Studies 29 september 2006.

Li Z.G. en Dant R.P. (1997); An Exploratory study of Exclusive Dealing in Channel Relationships; Journal of the Academy of marketing science; vol. 25 no. 3 p. 201-213

MKB Coöperatieraad (2009); *De MKB-Coöperatie, Vrij en Zeker Ondernemen, Een interessante rechtsvorm voor (startende) ondernemers in het MKB*; gelezen op 12 juni 2009
http://www.mkbcooperatieraad.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=6

Mooreman C., Zaltman G. en Deshpande R. (1992); *Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations*; Journal of Marketing Research vol. 29 augustus p. 314-328.

Mooreman C., Deshpande R. en Zaltman G. (1993); *Factors Affecting Trust in Market Research Relationship*; Journal of Marketing vol. 57 januari p. 81-101

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994); *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*; Journal of Marketing, Vol 58. juli p. 20-38

Myers R., (1990); *Classical and modern regression with applications*; (2e editie), Bosten, MA Duxbury.

Oliver R.L. (1999); *Whence Consumer Loyalty*, Journal of Marketing Vol. 63 (special issue) p.33-44

Olsen S.O. (2002); *Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty*; Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 3, 240-249

Österberg P., Nilsson J. (2009); *Members' participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in Agricultural cooperatives*; Agribusiness: an international journal Vol. 25 no. 2 p. 181 - 197

Landbouw Economisch Instituut (2009); *Database land- en tuinbouwcijfers*; Binternet, http://www3.lei.wur.nl/BIN_ASp/?Database=LTCL, gelezen op 10 december 2009.

Porter L.W., Sreers R.M., Mowday R.T., Boulain P.V (1974); *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric Technicians*; Journal of Applied Psychology Vol. 59, no. 5 p. 603-609.

Productschap Veevoeder (2010); *Voederwaardering algemeen*; gelezen juli 2010, <http://www.pdv.nl/nederland/Voederwaardering/index.php>

Sangen van der G.J.H., Galle R.C.J., Dortmund P.J. (2007), *De coöperatie, een eigentijdse rechtsvorm*; Hoofdstuk 4; G.C.J. Galle; *De Societas Cooperitva Europea (SCE) en nationale coöperaties in vergelijkend perspectief*. Den Haag, Boom Juridische uitgevers.

Schijns J.M.C. (1998); *Het meten en managen van klant-organisatie relaties*; Datawyse Boekproducties, Maastricht.

Schijns J.M.C. (2000); *Relatiemarketing, Stapsgewijs naar Customer Loyalty*; Alphen aan de Rijn, Samsom b.v.

Sharma N., Patterson P.G. (1999); *The effectiveness of communication effectiveness en service quality on relational commitment in consumer, professional services*; The Journal of Services Marketing Vol. 13 no. 2 p. 151- 170.

Sheppard B.H. en Tuchinsky M, (1996); *Micro-OB and the network organisation*, hoofdstuk in Kramer and Tylor; *Trust in Organisations. Frontier of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage, p 140 – 165.

Slangen L.H.G., Loucks L.A., Slangen A.H.L. (2008); *Institutional economics and economic organisation theory, an integrated approach*; Wageningen Academic publishers.

Thompson D. (1994); *Cooperative principles then and now*; Cooperative Grocer, for retailers and cooperators Vol. 53 juli –augustus beschikbaar op: <http://www.cooperativegrocer.coop/articles/index.php?id=158>

Velden ten F.S. (2010); *Coöperatie en innovatie in intergroepsrelaties*, uit *Verbinden, concurreren en innoveren*; Innovatieplatform, <http://www.innovatieplatform.nl/publicaties/Verbinden%20innoveren%20en%20concurreren.pdf>

Verschuren P. en Doorewaard H. (2005); *Designing a Research Project*, Utrecht, Lemma.

Wiener, Y. (1982); *Commitment in Organizations: A Normative View*; Academy of Management Review, vol.7, no.3 p 418-428

Bijlage 1: Vragenlijst voerleverancier

De vragen en stellingen gaan over uw voerleverancier. Mocht u meerdere voerleveranciers hebben, beantwoord dan deze vragen over de leverancier waarvan u het meeste voer afneemt. U kunt het juiste antwoord omcirkelen of markeren. De eerste 6 vragen zijn algemene vragen.

Algemene vragen

Ik heb een

- 1 Pluimveebedrijf
- 2 Rundveebedrijf
- 3 Varkensbedrijf
- 4 Anders, namelijk.....

Mijn geboortjaar is 19.....

Ik woon in de provincie

- 1 Brabant
- 2 Drenthe
- 3 Flevoland
- 4 Friesland
- 5 Gelderland
- 6 Groningen
- 7 Limburg
- 8 Noord-Holland
- 9 Overijssel
- 10 Utrecht
- 11 Zeeland
- 12 Zuid-Holland

Mijn belangrijkste voerleverancier is

Indien uw voerleverancier een coöperatie is, bent u lid van deze coöperatie?

- 1 Ja
- 2 Nee

Ik ben al jaar klant bij deze voerleverancier

Stellingen

De volgende stellingen kunt u met “volledig oneens”, “oneens”, “neutraal”, “eens”, of “volledig eens” beantwoorden. Lees de stellingen goed, maar denk er niet te lang over na. Uw eerste ingeving is vaak de beste. Er zijn geen goede of foute antwoorden. U kunt uw antwoorden omcirkelen of markeren.

De eerste stellingen gaan over de prestaties van en de relatie met uw voerleverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens		
De producten van mijn voerleverancier zijn duur	1	2	3	4	5	
Vergeleken met andere voerleveranciers, zijn de prijzen van mijn voerleverancier laag	1	2	3	4	5	
De prijzen van mijn voerleverancier zijn laag	1	2	3	4	5	
De kwaliteit van de producten van mijn voerleverancier is hoog	1	2	3	4	5	
Vergeleken met ander leveranciers, levert mijn leverancier een hoge kwaliteit voer	1	2	3	4	5	
De kwaliteit van de producten van mijn leverancier is boven gemiddeld	1	2	3	4	5	
Ik heb regelmatig contact met meerdere mensen uit de organisatie van mijn leverancier	1	2	3	4	5	

Mijn leverancier neemt mijn problemen serieus	1	2	3	4	5
Stelling	Volledig oneens			Volledig eens	
Ik heb een positieve relatie met mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik heb een vriendschappelijke relatie met mijn leverancier	1	2	3	4	5
Mijn leverancier inspireert mij om het beste uit mijn bedrijf te halen	1	2	3	4	5
Producten worden tijdig geleverd	1	2	3	4	5
Producten worden zoals afgesproken geleverd	1	2	3	4	5
Het is eenvoudig om producten te bestellen	1	2	3	4	5
De facturering is eenvoudig	1	2	3	4	5
Mijn vertegenwoordiger is een specialist op het gebied van veevoeding	1	2	3	4	5
Mijn vertegenwoordiger weet veel van bedrijfsmanagement	1	2	3	4	5
Mijn vertegenwoordiger heeft veel kennis in zijn vakgebied	1	2	3	4	5
Mijn vertegenwoordiger is <u>geen</u> expert in het geven van voeradvies	1	2	3	4	5

De volgende stellingen gaan over communicatie en vertrouwen tussen u en uw leverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens	
Mijn leverancier en ik houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen die voor elkaar van belang zijn	1	2	3	4	5
De communicatie vanuit mijn leverancier is relevant voor mij	1	2	3	4	5
Ik wissel informeel veel kennis uit met mijn leverancier	1	2	3	4	5
Mijn leverancier weet wat ik op mijn bedrijf wil bereiken	1	2	3	4	5
Mijn leverancier staat open voor mijn ideeën	1	2	3	4	5
Mijn leverancier informeert mij over zijn visie en strategie	1	2	3	4	5
Het beleid en de strategie van mijn leverancier is algemeen bekend	1	2	3	4	5
Mijn leverancier vindt het belangrijk dat ik meedenk over de organisatie	1	2	3	4	5
Mijn leverancier houdt zich aan zijn woord	1	2	3	4	5
Ik vind het nodig afspraken met mijn leverancier schriftelijk vast te leggen	1	2	3	4	5
Mijn leverancier is een betrouwbare zakenpartner	1	2	3	4	5
Ik vertrouw op de informatie die mijn leverancier mij geeft	1	2	3	4	5
Mijn leverancier komt op voor mijn belang	1	2	3	4	5
Ik heb vertrouwen in het bestuur van mijn leverancier	1	2	3	4	5
Mijn leverancier neemt zijn beslissingen in het belang van zijn afnemers	1	2	3	4	5
Ik vind dat het bestuur van mijn leverancier grote beslissingen mag nemen zonder mij te informeren	1	2	3	4	5

De volgende stellingen gaan over verschillen met andere leveranciers en het veranderen van leverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens		
Mijn leverancier geeft het beste advies van alle leveranciers in de markt	1	2	3	4	5	
Andere leveranciers leveren een betere prijs/kwaliteit verhouding	1	2	3	4	5	
Als ik opnieuw een leverancier moest kiezen, zou ik weer voor dezelfde kiezen	1	2	3	4	5	
Mijn leverancier geeft de beste service van alle leveranciers in de markt	1	2	3	4	5	
Het is gemakkelijk mijn huidige leverancier te vervangen	1	2	3	4	5	
Van leverancier veranderen zal veel tijd en moeite kosten	1	2	3	4	5	
Van leverancier veranderen is veel gedoe	1	2	3	4	5	
Ik ben erg afhankelijk van mijn huidige leverancier	1	2	3	4	5	
Het is makkelijk om de relatie met de vertegenwoordiger van mijn huidige leverancier te beëindigen	1	2	3	4	5	
Het kost mij veel tijd, geld en moeite om van leverancier te veranderen.	1	2	3	4	5	
Als ik vertrek, heb ik voor niets mijn huidige leverancier geholpen	1	2	3	4	5	
Als ik vertrek, laat ik geld liggen bij deze leverancier	1	2	3	4	5	
Als ik vertrek, verlies ik bepaalde rechten	1	2	3	4	5	

De volgende vragen gaan over de meningen van uw collega's over uw leverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens		
Veel collega's in de buurt nemen hun producten bij dezelfde leverancier af	1	2	3	4	5	
Collega's die van dezelfde leverancier afnemen, zijn tevreden over hun leverancier	1	2	3	4	5	
Mijn leverancier is bij veel studieclubs en informatieavonden betrokken	1	2	3	4	5	
Als anderen over deze leverancier praten, is dat meestal positief	1	2	3	4	5	
Collega's die van dezelfde leverancier afnemen hebben vaak een persoonlijke band met deze leverancier	1	2	3	4	5	
Collega's die van dezelfde leverancier afnemen zijn erg betrokken bij deze leverancier	1	2	3	4	5	

De volgende stellingen gaan over de toekomst en bereidheid om samen te werken met uw leverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens		
Mijn leverancier zal in de toekomst betere producten gaan leveren	1	2	3	4	5	
Mijn leverancier zal een leidende rol in de markt nemen	1	2	3	4	5	
Ik verwacht dat mijn leverancier in de toekomst beter zal gaan presteren	1	2	3	4	5	
Ik verwacht dat mijn leverancier de komende jaren zal groeien	1	2	3	4	5	

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens	
Mijn leverancier neemt mijn adviezen serieus	1	2	3	4	5
Mijn leverancier luistert naar zijn afnemers als het om beleid gaat	1	2	3	4	5
Ik vind het lastig om de organisatie van mijn leverancier te doorzien	1	2	3	4	5
Ik heb invloed op het beleid van mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik heb voor niets veel energie in mijn leverancier gestoken	1	2	3	4	5
Mijn leverancier beloont mij voor de energie die ik in mijn leverancier heb gestoken	1	2	3	4	5
Ik heb nog nooit energie in mijn huidige leverancier gestoken	1	2	3	4	5
Ik wil best in mijn leverancier investeren, als dat mij op den duur ten goede komt	1	2	3	4	5

De laatste stellingen gaan over de betrokkenheid en loyaliteit bij uw leverancier

Stelling	Volledig oneens			Volledig eens	
Ik blijf zeker langer dan 1 jaar bij mijn huidige leverancier	1	2	3	4	5
Ik blijf zeker langer dan 3 jaar bij mijn huidige leverancier	1	2	3	4	5
Ik blijf zeker langer dan 10 jaar bij mijn huidige leverancier	1	2	3	4	5
Er hoeft maar weinig te gebeuren, voordat ik weg ga	1	2	3	4	5
Ik ben erg trouw aan mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik ben positief over mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik raad mijn leverancier aan, bij mijn collega's	1	2	3	4	5
Ik ben trots op mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik vind het leuk om over mijn leverancier te praten	1	2	3	4	5
Ik kan mij vinden in de normen en waarden van mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik ben bereid aanpassingen op mijn bedrijf te doen, als mijn leverancier hier om vraagt	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om tijdelijk meer te betalen als dat goed is voor mijn leverancier	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om mij extra in te zetten voor mijn leverancier als ik die zo kan helpen	1	2	3	4	5
De toekomst van mijn leverancier gaat mij aan het hart	1	2	3	4	5
Ik ben blij dat ik bij deze leverancier afneem	1	2	3	4	5

Hartelijk dank voor uw medewerking

Wilt u kans maken op een van de Irischeques, geef dan hier uw emailadres op:

Emailadres:.....

Wilt u ook een samenvatting van de resultaten ontvangen? Ja / nee

Bijlage 2: Vragen enquête

De vragen uit de enquête staan in deze bijlage. Reversed items zijn aangegeven met een (R) en vragen die verwijderd zijn na de factoranalyse worden aangegeven met een (V).

Algemene vragen

	Item	Vraag	score
1	Sector	Ik heb een	1 Pluimveebedrijf 2 Rundveebedrijf 3 Varkensbedrijf 4 anders, namelijk.....
2	Geboortjaar	Mijn geboortjaar is	ratio schaal
3	Provincie	Ik woon in de provincie	1 Brabant 2 Drenthe 3 Flevoland 4 Friesland 5 Gelderland 6 Groningen 7 Limburg 8 Noord-Holland 9 Overijssel 10 Utrecht 11 Zeeland 12 Zuid-Holland
4	Leverancier	Mijn belangrijkste voerleverancier is	
5	Lid	Indien uw voerleverancier een coöperatie is, bent u lid van deze coöperatie?	1 Ja 2 Nee
6		Ik ben al jaar klant bij deze voerleverancier	ratio schaal

De volgende vragen worden allemaal ordinaal gescoord. De scores de kunnen worden ingevuld zijn:

- 1 volledig oneens
- 2 oneens
- 3 neutraal
- 4 eens
- 5 volledig eens.

Reversed vragen, dus vragen die omgekeerd zijn opgesteld en naar het tegenovergestelde van de measure vragen worden aangegeven met een (R).

Lage prijs

7	Lage prijs	De producten van mijn voerleverancier zijn duur (R)	Jain en Srivastava (2000)
8	Lage prijs	Vergeleken met andere voerleveranciers, zijn de prijzen van mijn leverancier laag	Jain en Srivastava (2000)
9	Lage prijs	De prijzen van mijn leverancier zijn laag	Jain en Srivastava (2000)

Hoge kwaliteit

10	Hoge kwaliteit	De kwaliteit van de producten van mijn leverancier is hoog
11	Hoge kwaliteit	Vergeleken met ander leveranciers, levert mijn leverancier een hoge kwaliteit voer
12	Hoge kwaliteit	De kwaliteit van de producten van mijn leverancier is

boven gemiddeld

Persoonlijke redenen

13	Persoonlijke redenen	Ik heb regelmatig contact met meerdere mensen uit de organisatie van mijn leverancier (V)	Wilson
14	Persoonlijke redenen	Mijn leverancier neemt mijn problemen serieus	
15	Persoonlijke redenen	Ik heb een positieve relatie met mijn leverancier	Wilson Andaleeb (1996)
16	Persoonlijke redenen	Ik heb een vriendschappelijke relatie met mijn leverancier	Andaleeb (1996)
17	Persoonlijke redenen	Mijn leverancier inspireert mij om het beste uit mijn bedrijf te halen	OCQ (1974)

Service rondom transactie

18	Service rondom transactie	Producten worden tijdig geleverd
19	Service rondom transactie	Producten worden zoals afgesproken geleverd
20	Service rondom transactie	Het is eenvoudig om producten te bestellen
21	Service rondom transactie	De facturering is eenvoudig

Deskundigheid vertegenwoordiger

22	Deskundigheid vertegenwoordiger	Mijn vertegenwoordiger is een specialist op het gebied van veevoeding	Doney en Cannon (1997)
23	Deskundigheid vertegenwoordiger	Mijn vertegenwoordiger weet veel van bedrijfsmanagement	
24	Deskundigheid vertegenwoordiger	Mijn vertegenwoordiger heeft veel kennis in zijn vakgebied	Doney en Cannon (1997)
25	Deskundigheid vertegenwoordiger	Mijn vertegenwoordiger is <u>geen</u> expert in het geven van voeradvies (R)	Doney en Cannon (1997)

Transactiecommunicatie

26	Transactie-communicatie	Mijn leverancier en ik houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen die voor elkaar van belang zijn	Wilson Li en Dant (1997)
27	Transactie-communicatie	De communicatie vanuit mijn leverancier is relevant voor mij	Li en Dant (1997)
28	Transactie-communicatie	Ik wissel informeel veel kennis uit met mijn leverancier	Morgan en Hunt Li en Dant (1997)
29	Transactie-communicatie	Mijn leverancier weet wat ik op mijn bedrijf wil bereiken	

Vertrouwen in nakomen afspraken

30	Vertrouwen in nakomen afspraken	Mijn leverancier houdt zich aan zijn woord	OCQ/Wilson Doney en Cannon (1997)
31	Vertrouwen in nakomen afspraken	Ik vind het nodig afspraken met mijn leverancier schriftelijk vast te leggen (R)	OCQ/ Wilson/ Doney en Cannon (1997)
32	Vertrouwen in nakomen afspraken	Mijn leverancier is een betrouwbare zakenpartner	Kroft Doney en Cannon (1997)
33	Vertrouwen in nakomen afspraken	Ik vertrouw op de informatie die mijn leverancier mij geeft	Doney en Cannon (1997)

Aantrekkelijkheid alternatief

34	Aantrekkelijkheid alternatief	Mijn leverancier geeft het beste advies van alle leveranciers in de markt (R)	Cain, Toensmeyer en Ramsey
35	Aantrekkelijkheid alternatief	Andere leveranciers leveren een betere prijs/kwaliteit verhouding (V)	Gulpener 12
36	Aantrekkelijkheid alternatief	Als ik opnieuw een leverancier moest kiezen, zou ik weer voor dezelfde kiezen (R)	OCQ (1974)
37	Aantrekkelijkheid alternatief	Mijn leverancier geeft de beste service van alle leveranciers in de markt (R)	

Kosten voor omschakeling

38	Kosten voor omschakeling	Het is gemakkelijk mijn huidige leverancier te vervangen (R)	Wilson
39	Kosten voor omschakeling	Van leverancier veranderen zal veel tijd en moeite kosten	Ganes, Arnold en Reynolds (2000)
40	Kosten voor omschakeling	Van leverancier veranderen is veel gedoe	Ganes, Arnold en Reynolds (2000)
41	Kosten voor omschakeling	Ik ben erg afhankelijk van mijn huidige leverancier	Wilson
42	Kosten voor omschakeling	Het is makkelijk om de relatie met de vertegenwoordiger van mijn huidige leverancier te beëindigen (R) (V)	Wilson
43	Kosten voor omschakeling	Het kost mij veel tijd, geld en moeite om van leverancier te veranderen.	Ganes, Arnold en Reynolds (2000)

Relatie collega's

44	Relatie collega's	Collega's die van dezelfde leverancier afnemen hebben vaak een persoonlijke band met deze leverancier	
45	Relatie collega's	Collega's die van dezelfde leverancier afnemen zijn erg betrokken bij deze leverancier	

Tevredenheid collega's

46	Tevredenheid collega's	Collega's die van dezelfde leverancier afnemen, zijn tevreden over hun leverancier	
47	Tevredenheid collega's	Als anderen over deze leverancier praten, is dat meestal positief	

Buurt

48	Buren	Veel collega's in de buurt nemen hun producten bij dezelfde leverancier af	
----	-------	--	--

Aanwezigheid leverancier

49	Aanwezigheid leverancier	Mijn leverancier is bij veel studieclubs en informatieavonden betrokken	
----	--------------------------	---	--

Loyaliteit

50	Loyaliteit	Ik blijf zeker langer dan 1 jaar bij mijn huidige leverancier	Morgan en Hunt (1994)
51	Loyaliteit	Ik blijf zeker langer dan 3 jaar bij mijn huidige leverancier	Morgan en Hunt (1994)
52	Loyaliteit	Ik blijf zeker langer dan 10 jaar bij mijn huidige leverancier	Morgan en Hunt (1994)
53	Loyaliteit	Er hoeft maar weinig te gebeuren, voordat ik weg ga	Ganesh, Arnold

		(R)	en Reynolds / OCQ (1974) Garbarino en Johnson/ OCQ (1974)
54	Loyaliteit	Ik ben erg trouw aan mijn leverancier	

Communicatie over leverancier

55	Communicatie over leverancier	Mijn leverancier staat open voor mijn ideeën	
56	Communicatie over leverancier	Mijn leverancier informeert mij over zijn visie en strategie	Hargie, Tourish, Wilson
57	Communicatie over leverancier	Het beleid en de strategie van mijn leverancier is algemeen bekend	Hargie, Tourish, Wilson
58	Communicatie over leverancier	Mijn leverancier vindt het belangrijk dat ik meedenk over de organisatie	

Vertrouwen in leverancier

59	Vertrouwen in leverancier	Mijn leverancier komt op voor mijn belang	
60	Vertrouwen in leverancier	Ik heb vertrouwen in het bestuur van mijn leverancier	
61	Vertrouwen in leverancier	Mijn leverancier neemt zijn beslissingen in het belang van zijn afnemers	Morgan en Hunt
62	Vertrouwen in leverancier	Ik vind dat het bestuur van mijn leverancier grote beslissingen mag nemen zonder mij te informeren (R)(V)	

Kosten beëindiging lidmaatschap

63	Kosten einde lidmaatschap	Als ik vertrek, heb ik voor niets mijn huidige leverancier geholpen	
64	Kosten einde lidmaatschap	Als ik vertrek, laat ik geld liggen bij deze leverancier	
65	Kosten einde lidmaatschap	Als ik vertrek, verlies ik bepaalde rechten	

Toekomstverwachting leverancier

66	Toekomstverwachting leverancier	Mijn leverancier zal in de toekomst betere producten gaan leveren	
67	Toekomstverwachting leverancier	Mijn leverancier zal een leidende rol in de markt nemen	
68	Toekomstverwachting leverancier	Ik verwacht dat mijn leverancier in de toekomst beter zal gaan presteren	
69	Toekomstverwachting leverancier	Ik verwacht dat mijn leverancier de komende jaren zal groeien	

Zeggenschap afnemers

70	Zeggenschap afnemers	Mijn leverancier neemt mijn adviezen serieus	
71	Zeggenschap afnemers	Mijn leverancier luistert naar zijn afnemers als het om beleid gaat	
72	Zeggenschap	Ik vind het lastig om de organisatie van mijn	

	afnemers	leverancier te voorzien (R) (V)
73	Zeggenschap afnemers	Ik heb invloed op het beleid van mijn leverancier

Financieringsvoordeel

74	Financierings- voordeel	Ik heb voor niets veel energie in mijn leverancier gestoken (R) (V)
75	Financierings- voordeel	Mijn leverancier beloont mij voor de energie die ik in mijn leverancier heb gestoken
76	Financiering- voordeel	Ik heb nog nooit energie in de leverancier gestoken (R) (V)
77	Financiering- voordeel	Ik wil best in mijn leverancier investeren, als dat mij op den duur ten goede komt (V)

Betrokkenheid (geloof in leverancier)

78	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik ben positief over mijn leverancier	Ganesh, Arnold en Reynolds/ OCQ
79	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik raad mijn leverancier aan, aan mijn collega's	Ganesh, Arnold en Reynolds
80	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik ben trots op mijn leverancier	Ganesan en Weitz (1996)/ OCQ (1974)
81	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik vind het leuk om over mijn leverancier te praten	Ganesan en Weitz (1996)
82	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik kan mij vinden in de normen en waarden van mijn leverancier	Ganesan en Weitz (1996)/ OCQ (1974)
83	Betrokkenheid (geloof in leverancier)	Ik ben blij dat ik bij deze leverancier afneem	OCQ (1974) Ganesan en Weitz (1996)

Betrokkenheid (inzetbereidheid)

84	Betrokkenheid (inzetbereidheid)	Ik ben bereid aanpassingen op mijn bedrijf te doen, als mijn leverancier hier om vraagt	Wilson
85	Betrokkenheid (inzetbereidheid)	Ik ben bereid om tijdelijk meer te betalen als dat goed is voor mijn leverancier	OCQ(1974)
86	Betrokkenheid (inzetbereidheid)	Ik ben bereid om mij extra in te zetten voor mijn leverancier als ik die zo kan helpen	Ganesan en Weitz (1996)/ OCQ (1974)
87	Betrokkenheid (inzetbereidheid)	De toekomst van mijn leverancier gaat mij aan het hart	OCQ (1974) Ganesan en Weitz (1996)

Bijlage 3: Factoranalyse

Scale	# items	Eigen value 2 ^e component	Variance explained %	Lowest item loading	Cronbach's Alpha
Prijs	3	0.59	70	0.76	0.77
Kwaliteit	3	0.45	76	0.84	0.84
Persoonlijke redenen	5	0.92	49	0.42	0.69
• Persoonlijke redenen	4	0.71	58	0.69	0.74
Service	4	0.61	75	0.76	0.87
Deskundigheid	4	0.71	67	0.64	0.82
Communicatie 1	4	0.57	68	0.80	0.84
Communicatie 2	4	0.67	64	0.68	0.80
Vertrouwen 1	4	0.87	58	0.47	0.68
Vertrouwen 2	4	0.93	55	0.38	0.67
• Vertrouwen vraag 1 2 3	3	0.51	71	0.81	0.79
Aantrekkelijkheid alternatief	4	1.01	52	0.39	0.68
• Aantrekkelijkheid alternatief 1 3 4	3	0.70	66	0.69	0.74
Omschakeling	6	1.03	50	0.05	0.76
• omschakeling 1 2 3 4 6	5	0.77	61	0.65	0.83
Einde lidmaatschap	3	0.63	68	0.73	0.77
Sociale factoren	6	1.03	44	0.37	0.71
• Relatie van collega's vr5 6	2	0.27	87	0.93	0.84
• Tevredenheid collega's 2 4	2	0.37	82	0.90	0.77
• sociale factor 1	1				
• sociale factor 3	1				
Verwachting	4	0.79	61	0.76	0.78
Zeggenschap	4	0.90	55	0.42	0.70
• Zeggenschap 1 2 4	3	0.59	70	0.76	0.78
Financier	4	0.97	39	0.44	0.45
• Financier 2					
Loyaliteit	5	0.70	65	0.72	0.86
Vrijblijvende betrokkenheid	6	0.82	61	0.71	0.87
Niet vrijblijvende betrokkenheid	4	0.58	65	0.75	0.82

Factoren met eigenvalue 2e component, variance explained, lowest item loading en cronbach's alpha.

Bijlage 4: Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 loyaliteit	1.000																				
2 positief uiten	,542** 0.000	1.000																			
3 inzetbereidheid	,522** 0.000	,549** 0.000	1.000																		
4 lage prijs	,227* 0.014	,193* 0.038	,190* 0.041	1.000																	
5 hoge kwaliteit	,361** 0.000	,590** 0.000	,301** 0.001	0.040 0.669	1.000																
6 persoonlijke relatie	,353** 0.000	,629** 0.000	,460** 0.000	,242** 0.009	,552** 0.000	1.000															
7 service rondom transactie	,286** 0.002	,412** 0.000	0.143 0.125	0.109 0.245	,412** 0.000	,379** 0.000	1.000														
8 deskundigheid vertegenwoordiger	,304** 0.001	,396** 0.000	,295** 0.001	0.176 0.059	,375** 0.000	,584** 0.000	,240** 0.010	1.000													
9 transactiecommunicatie	,264** 0.004	,446** 0.000	,460** 0.000	,308** 0.001	,381** 0.000	,618** 0.000	,273** 0.003	,379** 0.000	1.000												
10 vertrouwen in nakomen afspraken	,442** 0.000	,520** 0.000	,343** 0.000	0.159 0.088	,470** 0.000	,487** 0.000	,585** 0.000	,500** 0.000	,427** 0.000	1.000											
11 aantrekkelijkheid alternatief	-,534** 0.000	-,578** 0.000	-,420** 0.000	-,270** 0.003	-,558** 0.000	-,582** 0.000	-,237* 0.010	-,415** 0.000	-,491** 0.000	-,403** 0.000	1.000										
12 kosten omschakeling	,342** 0.000	,197* 0.034	,317** 0.001	0.058 0.537	,222* 0.017	,185* 0.047	-0.057 0.546	0.061 0.519	0.129 0.169	-0.079 0.401	-,346** 0.000	1.000									
13 relatie collega's	,241** 0.009	,394** 0.000	,355** 0.000	,237* 0.011	,245** 0.008	,489** 0.000	,236* 0.011	,271** 0.003	,376** 0.000	0.177 0.058	-,418** 0.000	0.181 0.052	1.000								
14 tevredenheid collega's	,412** 0.000	,536** 0.000	,422** 0.000	,274** 0.003	,482** 0.000	,508** 0.000	,314** 0.001	,430** 0.000	,402** 0.000	,472** 0.000	-,504** 0.000	0.031 0.738	,444** 0.000	1.000							
15 collega's in de buurt	0.169 0.070	0.123 0.189	,255** 0.006	0.095 0.310	-0.027 0.772	0.014 0.885	-0.004 0.966	-0.047 0.618	-0.019 0.841	0.067 0.472	-0.135 0.149	0.081 0.390	0.141 0.132	,241** 0.009	1.000						
16 aanwezigheid	,294** 0.001	,195* 0.036	0.155 0.097	,404** 0.000	0.028 0.769	,273** 0.003	0.120 0.199	,376** 0.000	0.177 0.057	,315** 0.001	-,272** 0.003	-0.100 0.285	,273** 0.003	,224* 0.016	0.161 0.085	1.000					
17 communicatie over leverancier	,420** 0.000	,582** 0.000	,458** 0.000	,359** 0.000	,482** 0.000	,649** 0.000	,309** 0.001	,484** 0.000	,684** 0.000	,523** 0.000	-,533** 0.000	0.039 0.680	,336** 0.000	,532** 0.000	0.057 0.546	,307** 0.001	1.000				
18 vertrouwen in leverancier	,441** 0.000	,601** 0.000	,422** 0.000	,405** 0.000	,410** 0.000	,579** 0.000	,418** 0.000	,483** 0.000	,574** 0.000	,595** 0.000	-,504** 0.000	0.086 0.356	,385** 0.000	,505** 0.000	0.085 0.363	,366** 0.000	,714** 0.000	1.000			
19 kosten beëindiging lidmaatschap	0.164 0.079	0.099 0.290	,299** 0.001	0.157 0.092	0.027 0.772	0.090 0.337	-0.068 0.470	-0.119 0.201	0.064 0.493	-0.164 0.079	-0.098 0.296	,494** 0.000	,302** 0.001	0.041 0.659	0.152 0.102	0.091 0.329	0.044 0.638	-0.006 0.950	1.000		
20 toekomstverwachting leverancier	,271** 0.003	,194* 0.037	,397** 0.000	,249** 0.007	0.176 0.059	,303** 0.001	0.051 0.589	,195* 0.036	,464** 0.000	0.170 0.069	-,424** 0.000	0.119 0.205	,279** 0.002	,350** 0.000	0.105 0.263	,300** 0.001	,439** 0.000	,274** 0.003	,284** 0.002	1.000	
21 zeggenschap afnemers	,275** 0.003	,470** 0.000	,422** 0.000	,278** 0.002	,310** 0.001	,480** 0.000	,217* 0.019	,312** 0.001	,589** 0.000	,411** 0.000	-,460** 0.000	0.057 0.546	,365** 0.000	,353** 0.000	-0.023 0.803	,204* 0.028	,728** 0.000	,632** 0.000	0.038 0.686	,419** 0.000	1.000
22 financieringsvoordeel	,222* 0.016	,337** 0.000	,415** 0.000	,253** 0.006	0.158 0.090	,241** 0.009	0.033 0.722	,285** 0.002	,374** 0.000	,235* 0.011	-,334** 0.000	,196* 0.035	,354** 0.000	,342** 0.000	0.051 0.588	0.166 0.075	,440** 0.000	,362** 0.000	,296** 0.001	,371** 0.000	,571** 0.000

Correlatiematrix, Pearson correlatie, met significantie (2-tailed)

* = significant bij $p \leq 0.05$, ** = significant bij $p \leq 0.01$. correlatie van ≥ 0.7 zijn donkergrijs, correlaties ≥ 0.6 zijn grijs, correlaties ≥ 0.5 zijn lichtgrijs.

Bijlage 5: Relatie audit en OCQ

Relatie audit van Wilson

- Nr. Vraag relatie audit van Wilson
- 1 Hoe tevreden is de afnemer over de geleverde kwaliteit
Matig tevreden – zeer tevreden
 - 2 Hoe tevreden is de afnemer over de geleverde prijs/kwaliteit verhouding?
Matig tevreden – zeer tevreden
 - 3 Het vertrouwen van de afnemer in ons is te omschrijven als
Alles wordt schriftelijk vastgelegd – we houden ons aan ons woord.
 - 4 Het vertrouwen van de afnemer in ons is te omschrijven als
We delen weinig informatie – we delen openlijk informatie
 - 5 We zijn overeengekomen op welke wijze wij eventuele conflicten in onze relatie oplossen
Enigszins mee eens – volledig mee eens
 - 6 De wederzijdse afhankelijkheid is het best te omschrijven als
Wij zijn zeer afhankelijk – de afnemer is zeer afhankelijk
 - 7 De relatie kan het best gekarakteriseerd worden als:
Formele zakenrelatie – zeer goede persoonlijke vrienden
 - 8 De afnemer kan ons gemakkelijk vervangen door een andere leverancier die vergelijkbare prestaties levert
Volledig mee eens – Volledig mee oneens
 - 9 Welke van de volgende beweringen beschrijft het best het niveau van de betrokkenheid in onze relatie met de afnemer.
Wederzijds zijn er één of twee contactpersonen op lager niveau betrokken – wederzijds zijn er meerdere contactpersonen van verschillende afdelingen betrokken, inclusief het hoogst 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 er waarschijnlijk
 - 11 Hoe gemakkelijk is het voor de afnemer om de relatie met ons te beëindigen
Zeer gemakkelijk – kost meer dan een jaar
 - 12 In welke mate heeft de afnemer investeringen gemaakt die alleen waarde hebben in een relatie met ons
Helemaal niet – in zeer grote mate

Tabel 1 De Relatie audit van Wilson, met aangepaste vragen en de onderverdeling in factoren.

In deze vragenlijst wordt een score tot en met 35 punten als een zwakke relatie beschouwd, 36 – 46 punten wordt als een gemiddeld sterke relatie beschouwd, 47 – 53 punten als een sterke relatie en 54 – 60 punten als een zeer sterke relatie.

De Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

- Vraag 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
 - 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 the organization
 - 7 I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar
 - 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
 - 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

- 12 Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees
- 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

Tabel 2 De OCQ, antwoorden gaan van een 1-7 likertschaal