



De klantrelatie

Hoe de waarden van de organisatie kunnen bijdragen aan de relatie

Schwartz Value Survey (1992)

3 juni 2019, Leiden

Auteur: Anne van Dam

Studentnummer: 1095836

Opdrachtgever: -

Bedrijfsbegeleider: -

Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers

Eerste beoordelaar: Cecile Klok

Tweede beoordelaar: -

Kans 1: 3 juni 2019

1. Samenvatting

De organisatie wil weten hoe de relatie met de wholesaleklanten van het merk kan optimaliseren, zodat dit bijdraagt aan het behalen van budgetten die het merk elke verkoopperiode moet behalen. De aanleiding voor deze scriptie was dat er klachten zijn van de wholesaleklanten en het niet behalen van bepaalde budgetten. Meerdere factoren hebben hier invloed op, waaronder de klantrelatie. De organisatie wil om deze reden inzicht in hoe het merk de organisatiewaarden invult, teneinde een communicatieadvies over hoe het merk de relatie met de wholesaleklanten kan optimaliseren. De doelgroep van het onderzoek betreft alle Nederlandse wholesaleklanten die het merk inkopen bij de organisatie.

Aan de hand van het 7S-model van McKinsey (1971) zijn alle interne aspecten in kaart gebracht. Analyse van de context laat zien dat het merk al werkt aan de klantrelatie, maar dat de markt aan het veranderen is. Zo vindt het klantcontact steeds meer via online kanalen plaats, wat een bedreiging is voor de wholesale. Ook is het nodig om persoonlijk klantcontact te hebben en meerwaarde te bieden.

De belangrijkste stromingen in dit onderzoek gaan over waarden. Theorieën van Spranger (1928), Rokeach (1973), Schwartz (1992), Hartman (1973), Quinn & Cameron (1981), Sheth et al. (1991), Humble et al. (1994), Barrett (1998), Kumar (2010) en Ostenwalder (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De centrale theorie is de Schwartz Value Survey (1992), omdat deze theorie goed inzicht geeft in hoe de doelgroep de organisatiewaarden van de organisatie terugziet bij het merk. Daarnaast kan de achterliggende informatie bijdragen aan optimalisatie van de klantrelatie.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van bepaalde deelvragen en kwantitatief onderzoek om de waarden onder de doelgroep te onderzoeken. Er is gekozen voor kwantitatief surveyonderzoek, omdat de doelgroep een grote omvang heeft en kwantitatief onderzoek cijfermatig inzicht geeft in hoe goed de doelgroep de waarden ziet. Door het versturen van enquêtes kan een groot deel van de doelgroep, op een snelle manier, meedoen aan het onderzoek en ontstaat er een goed beeld van alle wholesaleklanten.

2. Voorwoord

Eindelijk is het zo ver. Het moment dat ik mijn onderzoek heb afgerond en het einde van mijn studie in zicht is. Wekenlang was het keihard werken om naast mijn vierdaagse werkweek op stage ook nog een scriptie te schrijven. Achteraf gezien een hele pittige keuze die ik in januari heb gemaakt, maar ook zeker een periode waarin ik veel heb geleerd. Niet alleen op stage of tijdens heb schrijven van deze scriptie, maar ik leerde ook veel over mezelf. Want hoe vind je nou de juiste balans tussen stage lopen, je scriptie en je sociale leven. Naar mijn idee heb ik dit op een goede manier aangepakt. Af en toe leuke dingen doen, doordeweeks hard werken en verder alle vrije tijd aan het onderzoek. Ik kijk terug op een tijd die heel snel voorbijgevlogen is. Waarin je eigenlijk te weinig uren in een dag hebt. Deze periode heb ik dan ook heel goed geleerd dat je alle tijd goed moet indelen en bijna alle vrije tijd opgaat aan je scriptie. Maar als je eenmaal klaar bent, is dat het allemaal waard.

Graag wil ik nog wat mensen bedanken, want zonder de woorden 'het komt wel goed' kwam het waarschijnlijk niet goed. De mensen in mijn omgeving hadden er vaak meer vertrouwen in dan ikzelf. Graag wil ik Carmel bedanken voor alle feedback die jij mij gaf, hierdoor zag ik weer licht aan het einde van de tunnel en je bleef altijd positief. Ook wil ik alle meiden uit onze begeleidingsgroep bedanken. Heel fijn dat we elkaar hielpen waar nodig was en elkaar zagen tijdens de begeleiding, ook al was ik er de laatste keren helaas niet bij. Daarnaast wil ik Corine Hoppenbrouwers bedanken voor alle tijd. Ongeveer op de helft van deze periode wist ik niet meer hoe ik verder moest met het probleem. Gelukkig kwam Corine met een oplossing en heb ik heel het onderzoek veranderd. Zonder haar hulp en verhelderende inzichten was ik waarschijnlijk niet veel verder gekomen.

Tot slot wil ik alle collega's van het merk bedanken voor de tijd die jullie hebben genomen om mij meer te vertellen over het merk en de samenwerkingen. Mede dankzij jullie informatie is dit onderzoek tot stand gekomen. Daarnaast dank ik alle wholesaleklanten die een bijdrage hebben geleverd door middel van het invullen van de enquête.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Anne van Dam

31 mei 2019

Inhoudsopgave

1.	Samenvatting.....	2
2.	Voorwoord.....	3
3.	Probleemformulering.....	6
3.1	Aanleiding.....	6
3.2	Probleemstelling.....	7
3.3	Doelstelling.....	7
3.4	Deelvragen.....	8
3.5	Doelgroep	9
3.6	Beperkingen en grenzen	9
4.	Situatieschets	11
4.1	Bedrijfsinformatie	11
4.2	Interne analyse: 7S-model	11
4.3	Externe analyse.....	12
4.4	SWOT-analyse.....	14
5.	Theoretisch kader	15
5.1	Stromingen van waarden	15
5.2	Begrippen	15
5.3	Waardentheorieën.....	16
5.4	Centrale theorie.....	19
5.5	Conceptueel model.....	19
5.6	Hypotheses.....	21
6.	Methodologie	23
6.1	Verantwoording methoden	23
6.1.1	Deelvraag 1.....	23
6.1.2	Deelvraag 2.....	24
6.1.3	Deelvraag 3.....	24
6.1.4	Hypotheses.....	24
6.2	Datacollectie.....	25
6.2.1	Kwantitatief onderzoek.....	25
6.3	Operationalisatie.....	28
6.3.1	Operationalisatie per deelvraag	28
6.3.2	Operationalisatie per hypothese	29
7.	Resultaten	30
7.1	Deelvragen.....	30
7.2	Hypotheses.....	34

8.	Conclusie.....	36
8.1	Conclusie deelvragen.....	36
8.2	Eindconclusie.....	37
9.	Aanbevelingen.....	39
9.1	Waarden.....	39
9.2	Klantrelatie	40
10.	Implementatie.....	42
10.1	Balancing Transparency (2009).....	42
10.2	Implementatie per onderwerp.....	43
10.3	Kosten en baten	44
11.	Literatuurlijst	46
12.	Bijlagen	49
	<i>Bijlage A: Gespreksverslag 1</i>	<i>49</i>
	<i>Bijlage B: Klachten wholesale.....</i>	<i>50</i>
	<i>Bijlage C: Resultaten budgetten februari, maart en april 2019.....</i>	<i>51</i>
	<i>Bijlage D: Resultaten budgetten van collecties</i>	<i>52</i>
	<i>Bijlage E: Gespreksverslag 2.....</i>	<i>53</i>
	<i>Bijlage F: Wholesaleklanten Nederland</i>	<i>54</i>
	<i>Bijlage G: 7S-model van McKinsey (1980).....</i>	<i>55</i>
	<i>Bijlage H: Identiteit</i>	<i>56</i>
	<i>Bijlage I: Vragenlijst.....</i>	<i>57</i>
	<i>Bijlage J: Verstuurde mails.....</i>	<i>61</i>
	<i>Bijlage K: Organogram group.....</i>	<i>62</i>
	<i>Bijlage L: Resultaten algemene vragen</i>	<i>63</i>
	<i>Bijlage M: Resultaten kwantitatief onderzoek.....</i>	<i>64</i>
	<i>Bijlage N: Resultaten kwalitatief onderzoek.....</i>	<i>68</i>
	<i>Bijlage O: Zoekplan</i>	<i>69</i>
	<i>Bijlage P: Doorverkoopcijfers mail</i>	<i>71</i>
	<i>Bijlage Q: Mail met persoonlijke selectie van de nieuwste collectie</i>	<i>72</i>
	<i>Bijlage R: POS-materiaal.....</i>	<i>73</i>

3. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt hoe de relatie met de wholesaleklanten van het merk kan optimaliseren, zodat dit bijdraagt aan het behalen van budgetten die het merk elke verkoopperiode moet behalen. De aanleiding voor deze scriptie was dat er klachten zijn van de wholesaleklanten. Daarnaast haalt het merk niet elke verkoopperiode zijn budgetten. Meerdere factoren hebben invloed op het wel of niet behalen van budgetten, waaronder de klantrelatie. De organisatie wil om deze reden inzicht in hoe het merk de organisatiewaarden invult, teneinde een communicatieadvies over hoe het merk de relatie met de wholesaleklanten kan optimaliseren. De doelgroep van het onderzoek betreft alle Nederlandse wholesaleklanten die het merk inkopen bij de organisatie.

3.1 Aanleiding

Dit onderzoek richt zich op een vrouwenkledingmerk. De organisatie verkoopt dit merk in verschillende landen, via drie verkoopkanalen. Dit zijn wholesale, retail en e-commerce.

Het onderzoek vindt plaats binnen de Nederlandse wholesale. De organisatie krijgt signalen dat er klachten zijn vanuit de wholesaleklanten. Dit zijn klanten die het merk inkopen bij de organisatie voor hun winkel of webshop. In bijlage B staat beschreven wat deze specifieke klachten zijn. Uit het interne document blijkt dat de meeste klachten gaan over het missen van items bij levering en dat klanten kleding met fouten ontvangen. Als deze klachten vaker voorkomen bij dezelfde klant, heeft dit invloed op de relatie die zij hebben met hun wholesaleklanten (bijlage A).

Daarnaast heeft het merk acht verschillende collecties per jaar, welke zij om de zes weken verkopen aan hun klanten. Binnen deze verkoopperiode moet het merk bepaalde budgetten halen. Het is natuurlijk de bedoeling om de omzet te laten groeien. [REDACTED]

[REDACTED] Dit kan dus per maand erg verschillen (bijlage C). Daarnaast is te zien dat de periodieke budgetten van de herfst en wintercollectie 2019 ook niet allemaal behaald zijn (bijlage D). Meerdere factoren hebben invloed op het behalen van budgetten, waaronder een goede relatie met de wholesaleklanten. Daarom is het van belang om deze relatie te blijven optimaliseren.

Om de organisatie richtlijnen te geven, zijn er dertig jaar geleden tien waarden opgesteld. Op dit moment geven deze waarden de essentie weer van waar alle merken voor staan. Ook het merk moet deze waarden als richtlijn hanteren richting de b2b-klanten en bij het uitdragen van het merk. Om de langdurige relatie met de klant te behouden en eventueel te optimaliseren, wil de organisatie onderzoeken of deze waarden ook bijdragen aan de klantrelatie van het merk met de wholesaleklanten.

3.2 Probleemstelling

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *“Hoe ziet de doelgroep de waarden van de organisatie terug in hun relatie met het merk?”*

In dit onderzoek is het van belang om inzicht te krijgen in hoe het merk de organisatiewaarden van de organisatie toepast. Door erachter te komen hoe de wholesaleklanten deze waarden terugzien, wordt duidelijk of het merk deze waarden wel of niet goed toepast. Deze informatie is nodig om een advies uit te brengen over hoe communicatie kan bijdragen aan het optimaliseren van de organisatiewaarden en hiermee de relatie met de wholesaleklanten. Uiteindelijk kan dit bijdragen aan het behalen van de budgetten.

Het belangrijkste begrip in dit onderzoek is ‘waarden’. Waarden zijn onderliggende gedachten waarmee een bedrijf makkelijker strategische beslissingen kan nemen. In het theoretisch kader staat een uitgebreide omschrijving van dit begrip en op welke manier het in dit onderzoek terugkomt. De tien geformuleerde organisatiewaarden van de organisatie zijn een richtlijn voor alle merken en daarom ook voor het merk. Uit dit onderzoek blijkt of de wholesaleklanten deze waarden terugzien bij het merk en of deze waarden bijdragen aan het optimaliseren van de relatie en het behalen van de budgetten.

Uiteindelijk kan een advies over de juiste communicatie inzicht bieden in het optimaliseren van de relatie met de wholesaleklanten. Eén van de waarden van de organisatie is: [REDACTED]. Er moeten altijd verbeteringen plaatsvinden om het bedrijf te laten groeien. Daarom wil de organisatie blijven optimaliseren op verschillende aspecten in de organisatie, welke bijdragen aan het verhogen van de omzet.

3.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt: *“Inzicht geven in hoe het merk de organisatiewaarden van de organisatie invult, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe het merk de relatie met de wholesaleklanten kan optimaliseren”*.

De organisatie wil weten hoe het merk de relatie met de klanten kan optimaliseren, om hierdoor een stijgende lijn te behouden in de omzet en de periodieke budgetten te behalen. Er zijn verschillende mogelijkheden waarop het merk de relatie met de klant kan optimaliseren. Dit kan bijvoorbeeld door meer medewerkers aan te nemen, welke meer wholesaleklanten kunnen helpen. Daarnaast is het mogelijk de relatie tussen de wholesaleklanten en het merk te optimaliseren door middel van het verbeteren van de communicatie. Dit onderzoek richt zich op een advies in deze communicatie. Het advies kan bijdragen aan het verbeteren van de relatie met deze doelgroep.

De organisatie hanteert tien waarden, die de essentie van de merken weergeven. Door onderzoek te doen naar hoe deze waarden terugkomen bij het merk, ontstaat er inzicht over welke waarden wel of niet bijdragen aan het verbeteren van de relatie. Het is van belang een goede relatie te onderhouden met de wholesaleklanten, om zo de budgetten te behalen.

Communicatie is van belang om een relatie te onderhouden en in contact te blijven met de klanten. Er zijn verschillende manieren hoe het merk op dit moment service biedt aan zijn wholesaleklanten, dit staat in de situatieschets beschreven (bijlage A). Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in welke communicatie kan bijdragen aan het optimaliseren van de relatie met de klanten. Alle uitkomsten dragen bij aan een nieuwe manier hoe het merk het contact met zijn wholesaleklanten het beste kan onderhouden, aan de hand van de tien waarden van de organisatie.

3.4 Deelvragen

De drie onderstaande deelvragen zorgen voor een duidelijker inzicht in de probleemstelling. Deze deelvragen gaan in op de deelproblemen van de probleemstelling, waardoor er per onderwerp meer inzicht komt.

Deelvraag 1. Welke waarden van de organisatie ziet de doelgroep terug bij het merk?

De organisatie heeft dertig jaar geleden tien waarden opgesteld, die de essentie van de 23 merken en de manier van werken binnen de organisatie weergeven. Deze waarden moeten bij alle merken terugkomen. Om budgetten te behalen is het van belang de relatie te blijven optimaliseren. Hierbij is het nodig om de waarden in acht te nemen en te kijken of deze waarden daadwerkelijk bijdragen aan de relatie met de wholesaleklanten. Om een goed beeld te krijgen van de situatie is het nodig om de doelgroep te ondervragen. Zij kunnen aangeven of zij bepaalde waarden wel of niet terugzien bij het merk. Met deze informatie is het mogelijk organisatiewaarden te optimaliseren in de relatie met de klant.

Deelvraag 2. Waaruit blijkt dat de doelgroep de waarden terugziet bij het merk?

Als de doelgroep bepaalde waarden wel of niet ziet bij het merk, is het daarnaast van belang om te achterhalen in welk opzicht zij dit wel of niet zien. In welke handelingen zien de klanten dat er bepaalde waarden terugkomen? De doelgroep kan aangeven hoe zij dit zien. Door in te zien dat bepaalde handelingen niet leiden tot het nastreven van de tien waarden, kan er een advies ontstaan over welke handelingen anders moeten om bepaalde waarden wel op de juiste manier na te streven en de relatie te optimaliseren. Dit draagt bij aan het behalen van bepaalde budgetten.

Deelvraag 3. Hoe is de huidige relatie met de doelgroep?

De relatie met de wholesaleklanten is van grote waarde voor het merk. Hoe meer klanten het merk heeft, hoe meer verkooppunten en hoe meer omzet. Op dit moment heeft het merk 173 wholesaleklanten in Nederland en 395 verkooppunten (bijlage F). Om in te zien welke aspecten in de relatie een optimalisatie kunnen gebruiken is het van belang om inzicht te krijgen in de huidige relatie. De klanten kunnen een goed beeld geven van hoe zij de relatie zien en wat zij eventueel willen verbeteren. Zij kunnen het beste aangeven hoe zij de ideale samenwerking zien vanuit hun

perspectief. Deze informatie draagt bij aan het ontwikkelen van een plan over het optimaliseren van de relatie met de wholesaleklanten.

3.5 Doelgroep

Dit onderzoek hanteert één doelgroep, namelijk de wholesaleklanten van het merk. Deze kunnen uiteindelijk aangeven of zij de waarden van de organisatie zien bij het merk en of deze organisatiewaarden dus op de juiste manier zijn vertaald naar de wholesaleklanten.

De doelgroep luidt als volgt: "Wholesaleklanten die het merk inkopen bij de organisatie in Nederland".

Het merk heeft drie verschillende verkoopkanalen. Dit zijn wholesale, retail en e-commerce. Deze kanalen hebben ieder hun eigen aansturing. Zo is wholesale vertegenwoordigd in [REDACTED] en retail en e-commerce in [REDACTED]. Wholesale is de groothandel, hier kopen winkels en webshops het merk in. Bij de organisatie staan deze klanten bekend als wholesaleklanten (bijlage E).

In dit onderzoek betreft het dus de Nederlandse wholesaleklanten. Deze klanten kopen het merk in bij de organisatie in [REDACTED] en de salesmedewerkers van het merk hebben direct contact met deze klanten. Er is gekozen voor deze doelgroep, omdat zij belangrijk zijn voor de verkoop van het merk in Nederland. In de afgelopen maanden is gebleken dat de budgetten niet elke periode zijn gehaald (bijlage G). Daarom is het van belang om te achterhalen wat er bij de inkopers van het merk speelt en hoe deze relatie kan verbeteren, zodat budgetten van het merk wel haalbaar zijn.

Op dit moment is er nauw contact met deze wholesaleklanten, omdat zij ongeveer elke zes weken de nieuwe collectie komen inkopen. Het merk heeft 173 wholesaleklanten in Nederland. Sommige klanten verkopen het merk in meerdere winkels. In totaal zijn er 395 verkooppunten waar het merk te koop is.

3.6 Beperkingen en grenzen

Het onderzoek kent een aantal onderzoeksgrenzen. Als het onderzoek bepaalde grenzen overtreedt, loopt het de kans te complex te worden. Hierdoor ontstaat de kans dat deadlines niet haalbaar zijn.

Uiteindelijk biedt dit onderzoek een oplossing voor het probleem dat de organisatie ondervindt bij het merk. Deze oplossing is te vinden in de vorm van conclusies en een implementatieplan. De opdrachtnemer voert dit implementatieplan niet zelf uit. De brandmanager van het merk in Nederland kan het advies wel of niet implementeren. Dit hangt af van de haalbaarheid en goedkeuring van het management in [REDACTED].

Het onderzoek vindt plaats in Nederland. Het merk is in meerdere landen op de markt, maar binnen dit onderzoek komt alleen Nederland aan bod. Het onderzoek bevat een communicatievraagstuk en laat daarbij verkoop buiten beschouwing. Het advies bestaat in dit onderzoek alleen uit een plan over hoe communicatie kan bijdragen aan het optimaliseren van de relatie. Alle andere oplossingen voor het behalen van budgetten blijven buiten beschouwing, omdat het onderzoek dan te complex wordt en het niet haalbaar is in dit tijdsbestek.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit Nederlandse wholesaleklanten van het merk. Dit zijn 173

klanten. Andere verkoopkanalen en klanten komen in dit onderzoek niet aan bod, omdat deze niet direct in contact komen met de salesmedewerkers van het merk in Nederland. Daarnaast hebben deze andere verkoopkanalen niets te maken met budgetten die niet zijn behaald in de wholesale.

Het is de taak van de organisatie om alle benodigde informatie, zoals interne documenten, voor het onderzoek beschikbaar te stellen. Daarnaast dienen medewerkers van de organisatie tijd vrij te maken om in gesprek te gaan over onderwerpen die terugkomen in het onderzoek en hier diepgaande informatie over prijs te geven. De opdrachtgever stelt geen budget ter beschikking voor het onderzoek. De respondenten dienen op vrijwillige basis mee te doen aan dit onderzoek.

4. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden. Dit is de markt waarin het merk zich in bevindt, maar ook interne aspecten die bijdragen aan de klantrelatie. Deze zijn aan de hand van het 7S-model van McKinsey (1971) geanalyseerd. Analyse van de context laat zien dat het merk al werkt aan de klantrelatie, maar dat de markt aan het veranderen is. Zo vindt het klantcontact steeds meer via online kanalen plaats, dit is een bedreiging voor de wholesale. De wholesaleklanten hebben steeds meer kennis. Toegevoegde waarde en persoonlijk klantcontact zijn in deze tijd van groot belang, omdat digitale verkoopkanalen de overhand nemen. Toch mist de klant het persoonlijke contact.

4.1 Bedrijfsinformatie

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

4.2 Interne analyse: 7S-model

De interne analyse vindt plaats aan de hand van het 7S-model van McKinsey (1971). Het model geeft de belangrijkste interne elementen van een organisatie en de relaties daartussen weer. Harde aspecten zijn: strategy, structure en systems. Zachte aspecten zijn: shared values/culture, staff, skills en style. Niet alle aspecten van dit model zijn relevant voor het omschrijven van de interne omgeving van het merk. Daarom komen alleen structure, shared values en staff aan bod in deze analyse (Waterman et al., 1980). In bijlage G is de originele afbeelding van dit model te vinden.

Structure

Het merk is opgedeeld in drie verschillende verkoopkanalen. Dit zijn wholesale, retail en e-commerce. Deze kanalen hebben ieder hun eigen aansturing. Zo is wholesale vertegenwoordigd in [REDACTED] en retail en e-commerce in [REDACTED]. De positionering en de doelgroep van deze kanalen verschillen van elkaar. Dit onderzoek richt zich alleen op de wholesale verkoop.

Wholesale is de groothandel, hier kopen winkels het merk in. Bij de organisatie staan deze winkels bekend als wholesaleklanten. Deze wholesaleklanten verkopen naast het merk nog andere merken in hun winkel. De klanten lopen uiteen, dit zijn namelijk [REDACTED], maar ook fysieke winkels, zoals [REDACTED]. Het merk heeft heel veel verschillende collecties om alle wholesaleklanten te bedienen, omdat deze allemaal een andere doelgroep hebben.

Shared values

Binnen de organisatie gelden tien basisprincipes voor alle merken en medewerkers. Nu drukken deze principes de manier van denken uit binnen het bedrijf. De principes zijn: [REDACTED]

Staff

Binnen de organisatie zijn er dus verschillende verkoopkanalen die hun eigen werknemers hebben en verdeeld zijn over meerdere kantoren in [REDACTED] en [REDACTED]. Op het kantoor in [REDACTED] zijn er zeven werknemers verantwoordelijk voor het merk. Deze zijn opgedeeld in 1 brandmanager, 5 salesrepresentatives en 1 sales support. Zij werken voor wholesale en zorgen voor de verkoop onder de wholesaleklanten. In bijlage K staat een organogram van de group.

4.3 Externe analyse

Klanten

Het merk heeft op dit moment 173 wholesaleklanten in Nederland. Sommige klanten hebben meerdere verkooppunten, dus het merk is verkrijgbaar in 395 winkels. Na het afnemen van de enquêtes kwam naar voren dat 51,4 procent 11 jaar of langer klant is van het merk, 26,4 procent 6 tot 10 jaar klant is en 12,5 procent 2 tot 5 jaar klant is en 9,7 procent 0 tot 1 jaar. De meeste klanten hebben dus al een langdurige relatie met het merk (bijlage L, figuur 2).

Het merk is verkrijgbaar door heel Nederland in verschillende boetieks, warenhuizen en via online webshops. Uit de ingevulde enquêtes blijkt dat 3 respondenten het merk verkopen in de provincie Groningen, 8 in Friesland, 6 in Drenthe, 10 in Overijssel, 4 in Flevoland, 10 in Gelderland, 10 in Utrecht, 5 in Noord-Holland, 15 in Zuid-Holland, 5 in Zeeland, 24 in Noord-Brabant, 7 in Limburg en 12 respondenten verkopen het merk ook online. In Noord-Brabant is het merk dus het meest verkrijgbaar via de wholesale verkoop (bijlage L, figuur 3).

Huidige relatie

Er zijn op dit moment verschillende trainingen binnen de organisatie welke de medewerkers van het merk helpen om nog beter te verkopen en te werken aan de klantrelaties. Dit zijn [REDACTED]. Dit om medewerkers te blijven motiveren en nieuwe manieren aan te leren om de klant nog beter te kunnen helpen (bijlage A).

Het merk werkt al aan een goede klantrelatie. Zo geven de salesmedewerkers van het merk extra services aan hun wholesaleklanten. Bijvoorbeeld hoe zij hun merchandise of POS-materiaal kunnen inzetten. POS-materiaal betekent Point of sale materiaal, dit is promotiemateriaal en zijn kartonnen bordjes of andere materialen waar beelden van het merk op staan. Deze bevorderen de verkoop (Vanas, z.j.). Het verschilt per klant welke services zij willen vanuit het merk.

Naast persoonlijke services organiseert het merk ook meerdere keren per jaar events voor de wholesaleklanten. Hier laten zij de nieuwste collecties zien en dit draagt bij aan de relatie met de klanten. Voor grotere klanten zoals [REDACTED] organiseert het merk eens in het jaar een trip naar het buitenland. Dit is internationaal georganiseerd en hier komen ook grote klanten uit andere

landen naartoe. Deze trips dragen bij aan het vertrouwen in een samenwerking en dienen als een soort geschenk vanuit de organisatie voor het hebben van een goede, langdurige samenwerking (bijlage A).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Retailbranche

Er zijn verschillende trends zichtbaar in de b2b-markt. Klanten zoeken informatie online, oriënteren en vergelijken, om vervolgens een product uit te kiezen. Marketing en sales moeten steeds meer samenwerken om een duurzame relatie op te bouwen met zowel prospects, als huidige klanten (Marketingfacts, 2018). Uit het in 2018 uitgebrachte Marketing trendrapport blijkt dat het belangrijk is om de customer journey van de klanten na te gaan en in te spelen op meer persoonlijk contact met de klanten (Platform Innovatie in Marketing & Spotler, 2018).

Het klantcontact vindt intensiever plaats via online kanalen, waardoor de fysieke afstand tot de koper veel groter wordt en daarmee de klantrelatie vluchtiger van aard. De eindklant bepaalt zelf waar en wanneer hij een aankoop doet. Voor winkeliers was het mogelijk het koopgedrag vroeger makkelijker te sturen door te adviseren, online kan dat in mindere mate. Goede aftersales, een passend retourbeleid en een vlotte klantenservice zijn daarom in deze tijd essentieel. In het digitale tijdperk is vertrouwen steeds belangrijker (Marketingfacts, 2019). Uit de aanleiding van dit onderzoek komt naar voren dat er af en toe klachten zijn vanuit de wholesaleklanten. De aftersales en het retourbeleid zijn op dit moment een zwakte waar het merk aan kan werken.

E-commerce is in opmars. Consumenten kopen de laatste jaren kleding en modeartikelen vaker op internet, dan in fysieke winkels. De online detailhandelomzet van deze artikelen is in 2016 met bijna 15 procent gestegen, ten opzichte van het jaar ervoor. Dit in tegenstelling tot de winkelverkoop, die bijna 2 procent lager waren dan een jaar eerder (CBS, 2017). Het merk heeft ook een webshop, hiermee bedient het merk een andere doelgroep dan de retail- en wholesalewinkels. Dit is een sterkte van het merk. "De beste kans op groei hebben bedrijven die zowel een webwinkel als een echte winkel hebben, zegt Edwin Belt, modemanager van INretail. "Veel consumenten krijgen vertrouwen als de naam van een webformule ook zichtbaar is in de winkelstraat. Dat geeft de online verkoop een extra impuls" (Rtl nieuws, 2018).

De digitale verkoopomgeving biedt ook nieuwe oplossingen voor het beheer van klantrelaties die in de loop der jaren zijn gesmeed door verkopers. Deze persoonlijke relaties zijn fundamenteel voor de meeste B2B-bedrijven. Klanten kunnen geneigd zijn om bepaalde merken en producten boven anderen te kiezen vanwege de relaties die zij hebben met hun verkoopteams. Nu proberen bedrijven te voorkomen dat deze bestaande relaties verstoring krijgen en in plaats daarvan vindt er verbetering plaats door gebruik te maken van de voordelen van nieuwe technologieën (B2B online, z.j.).

Groothandels zien hun speelveld door digitalisering en de opkomst van E-commerce drastisch veranderen. Nederland blijft bij uitstek een handelsland, maar in het digitale tijdperk zijn er verschillende kanalen waar klanten terecht kunnen. Hierdoor verschuift de macht in de keten en dienen zich nieuwe nationale en internationale concurrenten aan. Retailers trekken meer macht naar zich toe en ook fabrikanten kunnen rechtstreeks met klanten communiceren. Dit maakt regievoering voor de groothandel een uitdaging en niet in alle productketens mogelijk. Dit betekent niet dat het onmogelijk is, de groothandel heeft met uitgebreide product- en marktkennis veel te bieden (Luman et al., 2016).

4.4 SWOT-analyse

In deze matrix staan de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen beschreven voor het merk. Deze zijn verkregen uit bovenstaande interne en externe analyse.

Tabel 1. SWOT-analyse (Van Dam, 2019)

	Positieve aspecten	Negatieve aspecten
Intern	<u>Sterktes</u> - Meerdere verkoopkanalen - Verschillende collecties om meerdere doelgroepen te bedienen - Veel product- en marktkennis - E-commerce en fysieke winkels hebben - Extra services die zij hun wholesaleklanten bieden	<u>Zwaktes</u> - Aftersales en een passend retourbeleid - Het niet consistent behalen van budgetten.
Extern	<u>Kansen</u> - Meer samenwerking tussen marketing en sales - De digitale verkoopomgeving - Inspelen op customer journey, persoonlijk contact	<u>Bedreigingen</u> - Toenemende concurrentie - Retailers trekken de macht naar zichzelf toe - Opmars van e-commerce - Retailers hebben veel kennis

5. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in dit onderzoek gaan over waarden. Het gaat in dit onderzoek tenslotte om de waarden van de organisatie en hoe deze bijdragen aan de relatie die het merk heeft met zijn wholesaleklanten. Theorieën van Spranger (1928), Rokeach (1973), Schwartz (1992), Hartman (1973), Quinn & Cameron (1981), Sheth et al. (1991), Humble et al. (1994), Barrett (1998), Kumar (2010) en Ostenwalder (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor de Schwartz Value Survey (1992), omdat deze theorie goed inzicht geeft in hoe de doelgroep de organisatiewaarden van de organisatie terugziet bij het merk. Daarnaast kan de achterliggende informatie bijdragen aan optimalisatie van de klantrelatie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de waarden van de organisatie onderling met elkaar te vergelijken en in te spelen op de waarden die niet goed naar voren komen bij het merk. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

5.1 Stromingen van waarden

Om een oplossing te vinden voor het centrale probleem moet er inzicht komen in welke waarden van de organisatie zijn toegepast bij het merk. De betekenis van 'waarden' kan voortkomen uit verschillende stromingen. Waarden is ook een belangrijk begrip in de economie. Economische waarden zijn de berekende waarden van een bedrijf die niet alleen zijn gebaseerd op historische prestaties, maar die vooral ook rekening houden met de toekomst van een onderneming (Pearce & Pretty, 1993). Ook komen waarden veel terug in de identiteit van een organisatie. Waarden zijn bepaalde kenmerken van de organisatie die zij belangrijk vinden en vooropstellen. Aan de hand van deze waarden kan een bedrijf veel makkelijker strategische beslissingen nemen (Likert, 1967). Fallding stelt dat waarden de beweegredenen van het gedrag vormen (Fallding, 1965). Ook Rokeach (1973) heeft het begrip 'waarden' een betekenis gegeven. Hij stelt dat waarden aanhoudende opvattingen zijn (Rokeach, 1973).

5.2 Begrippen

Begrippen die in dit onderzoek naar voren komen hebben vooral te maken met waarden en relatie. In de vorige paragraaf is het begrip 'waarden' aan bod gekomen. In dit onderzoek komt het begrip 'waarden' naar voren als bepaalde kenmerken van een organisatie, die zij belangrijk vinden en vooropstellen. Aan de hand van deze waarden kan een bedrijf veel makkelijker strategische beslissingen nemen (Likert, 1967). Een ander begrip in dit onderzoek is relatie. Een relatie is een verhouding tussen mensen, dingen en begrippen of het is een liefdesverhouding (Woorden, z.j.). Het gaat hier om de relatie die het merk heeft met zijn wholesaleklanten, dus de verhouding die zij tot elkaar hebben. Wholesaleklanten zijn de klanten die de inkoop doen voor hun winkel. Bij een groothandel inkopen is een van de meest gebruikelijke methoden om producten te kopen en vervolgens voor een hogere prijs te verkopen (Ecommerce platforms, z.j.). In dit geval kopen

wholesaleklanten inkopen bij het merk, om deze producten vervolgens in hun eigen winkel te verkopen.

5.3 Waardentheorieën

De theorie die als eerst aan bod komt is de theorie van Spranger (1928). Hij heeft persoonlijkheden beoordeeld aan de hand van zes waardeoriëntaties. Deze waardeoriëntaties bestaan uit theoretische, economische, esthetische, sociaal-politieke en religieuze typen van persoonlijkheidskenmerken. Deze oriëntaties geven weer wat de dominante attitudes zijn van een persoon en wat iemand kenmerkt (Spranger, 1928). Het gaat hierbij om de waarden van een persoon en wat hem of haar kenmerkt. Dit is in dit onderzoek minder van belang. De focus ligt niet op de persoonlijke kenmerken, want elke wholesaleklant heeft zijn eigen doelgroep en elke klant verschilt van elkaar. Het gaat vooral om hoe zij de relatie zien die zij met het merk hebben. Met de organisatiewaarden van de organisatie, komt er inzicht in hoe deze waarden zichtbaar zijn bij het merk.

Een theorie die focust op waarden die belangrijk zijn bij het hebben van relaties, is de Rokeach Value Survey. Rokeach (1973) classificeert de waarden die mensen in hun leven nastreven en welke doelen zij willen behalen. Zijn waardenonderzoek leidde tot het ontstaan van de Rokeach Value Survey (RVS). Het instrument bestaat uit een geordende vragenlijst met daarin 36 elementen, bestaande uit achttien eindwaarden en achttien instrumentele waarden. Het meten van deze waarden leidt tot inzicht welke doelen mensen nastreven en hoe zij bepaalde keuzes maken aan de hand van deze waarden (Rokeach, 1973). Rokeach (1973) gaat uit van het idee dat waarden helpen bij het maken van keuzes, zoals het wel of niet hebben van een goede relatie met klanten. In dit geval is het mogelijk om deze theorie te gebruiken in combinatie met de waarden van de organisatie. Door de doelgroep te ondervragen of deze waarden invloed hebben op hun relatie met het merk, komt er inzicht in welke waarden een optimalisatie nodig hebben. Dit om een goede relatie tot stand te brengen. Echter ligt de focus in deze theorie op eindwaarden en instrumentele waarden en is het moeilijk om deze te vervangen door de waarden van de organisatie. Het is niet mogelijk om dan eindwaarden en instrumentele waarden te vergelijken, want de waarden van de organisatie zijn alleen instrumentele waarden.

De Amerikaans-Israëlische sociaalpsycholoog Schwartz bekritiseerde de toereikendheid van het model van Rokeach. Naar aanleiding van het boek 'The Nature of human values' van Rokeach (1973) begon Schwartz met een eigen onderzoek naar waarden die de mens nastreeft. 'The Theory of basic values' van Schwartz (1992) is een theorie met fundamentele menselijke waarden en probeert universele waarden te meten die voor alle belangrijke culturen herkenbaar zijn. De theorie van Schwartz identificeert tien waarden en beschrijft de dynamische relaties tussen hen. Schwartz maakt zijn waarden meetbaar met een vragenlijst: de Schwartz Value Survey (SVS) (Schwartz, 1992). Net als de Rokeach Value Survey, heeft de SVS (1992) twee lijsten met waarden. In tegenstelling tot de theorie van Rokeach (1973) kan het volgens de theorie van Schwartz zijn dat de respondent twee waarden even belangrijk vindt (Schwartz, 2012). Daarnaast maakt Schwartz de vergelijking tussen de waarden van de hele culturele groep om de resultaten in de context te plaatsen (Schwartz, 2012),

terwijl Rokeach (1973) zich juist richt op het individu. In dit onderzoek is het van belang om inzicht te krijgen in de waarden van de organisatie en hoe de doelgroep deze terugziet. Deze theorie is geschikt om de waarden met elkaar te vergelijken en het is mogelijk om de waarden van Schwartz te veranderen in de waarden van de organisatie. Deze theorie onderzoekt de relatie tussen de waarden, wat belangrijk is in dit onderzoek. Welke waarden dragen bij aan het optimaliseren van de relatie? Deze theorie kan daaraan bijdragen.

'The Hartman Value Profile' van Hartman (1973) verklaart persoonlijkheden en persoonlijke waarden van heterogene groepen. Het model meet het vermogen van een persoon om waardeoordelen te maken over zichzelf en over de wereld. Het model is bruikbaar bij het adviseren van een bedrijf over hoe zij op waardeoordelen van hun doelgroep kunnen inspelen. Deze theorie bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat achttien items die betrekking hebben op de wereld en het tweede deel bestaat uit achttien items die gericht zijn op de persoon zelf (Hartman, 2002). Bij deze theorie ligt de focus vooral op de waardeoordelen en hoe een bedrijf hierop in kan spelen. Er is niet gekozen voor deze theorie. Deze theorie speelt in op de waarden van de organisatie, dit onderzoek focust zich echter op hoe de doelgroep deze waarden ziet. Deze theorie kan geen goed inzicht geven in welke waarden bijdragen aan het optimaliseren van de relatie.

Een theorie die minder focust op de waarden, maar meer ingaat op de relatie van de organisatiecultuur en prestatie, is 'The Competing Values Framework' van Robert Quinn en Kim Cameron (1981). Deze theorie was in eerste instantie ontworpen om onderzoek te doen naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties, totdat Robert Quinn ontdekte dat er nog twee dimensies ten grondslag liggen aan de relatie tussen organisatiecultuur en prestatie. Het kader verwijst naar de vraag of een organisatie een overheersende interne of externe focus heeft en of hij streeft naar een flexibiliteit en individualiteit of stabiliteit en controle (Cameron & Quinn, 1999). Deze theorie kan inzicht geven in de identiteit, cultuur en prestatie van het merk. Maar niet in de waarden die de doelgroep terugziet bij het merk. Deze theorie is hierdoor niet relevant voor dit onderzoek.

Een theorie die zich meer richt op waarden is: 'Why we buy what we buy: A theory of consumption values' van Sheth, Newman en Groos (1991). Deze theorie identificeert vijf consumptiewaarden die van invloed zijn op het keuzegedrag van de consument. Dit zijn 'functional value', 'conditional value', 'social value', 'emotional value' en 'knowledge value'. De theorie laat dus goed zien welke waarden invloed hebben op het keuzegedrag van consumenten (Sheth et al., 1991). Hier zijn vijf waarden geanalyseerd, die invloed hebben op het keuzegedrag. Echter zijn dit algemene waarden, die bij elke aankoop van toepassing zijn en die niet per persoon anders zijn. Hierdoor is de achterliggende gedachte achter waarden niet te onderzoeken en is deze theorie niet diepgaand. Het zal geen inhoudelijk inzicht geven in de waarden die de doelgroep herkent in de relatie die zij hebben met het merk. Deze theorie is dus te oppervlakkig om te hanteren in dit onderzoek.

Een recente theorie die ingaat op de waarden is 'The Strategic Power of Corporate Values' van Humble, Jackson en Thomson (1994). Deze theorie kijkt naar de organisatiewaarden die het

fundament vormen voor goede strategieën en visies. De organisatiewaarden dienen voor stakeholders, consumenten en voor medewerkers. De gedeelde waarden zorgen ervoor dat een groep willekeurige individuen een samenhangend en gemotiveerde groep worden. De waarden bestaan niet alleen uit rationele en technische aspecten, maar ook uit gevoelens en emoties. Het maakt dus niet uit of een organisatie goed presteert, de waarden van een organisatie moeten aansluiten bij de waarden van stakeholders, consumenten en medewerkers (Humble et al., 1994). Deze theorie sluit ten opzichte van de theorie van Quinn en Cameron (1981) goed aan op de centrale vraag. Deze theorie van Humble, Jackson en Thomson geeft inzicht in de waarden van de organisatie en stelt dat deze moeten aansluiten op de waarden van de stakeholders, consumenten en medewerkers. Echter kijkt deze theorie minder naar de achterliggende gedachten en dat is in dit onderzoek van belang. Hierdoor kan de theorie van Schwartz een beter inzicht geven in welke waarden van de organisatie op dit moment van toepassing zijn bij het merk.

Barett (1998) stelt dat waarden de kern vormen van de menselijke besluitvorming. 'The Values of Values: Why Values are Important in Organizations?' van Richard Barett (1998) kijkt naar de waarden die organisaties hebben ten opzichte van de waarden van consumenten. De keuzes die individuen maken, zijn persoonlijk en reflecteren wat individuen belangrijk vinden. De beslissingen die organisaties maken, reflecteren op de organisatie, dus wat de organisatie denkt dat belangrijk is. In andere woorden, de beslissingen die organisaties en mensen maken, zijn een reflectie van persoonlijke- en organisatiewaarden. Als de waarden van het individu hetzelfde zijn als de waarden van de organisatie, dan is er een overeenkomst in de waarden. Uit het onderzoek van Barett blijkt dat organisaties die gelijke waarden hebben met hun klanten, succesvoller zijn in de betrokkenheid en zich meer focussen op de behoeften van de klanten (Barett, 1998). Deze theorie sluit goed aan op de centrale vraag en geeft inzicht in waarden van de doelgroep, maar in dit geval gaat het minder om de waarden die de doelgroep heeft, maar meer om de waarden die zij terugzien bij het merk en in hun relatie. In vergelijking met de 'Schwartz value survey' (1992) zijn er geen waarden opgesteld, waar het onderzoek zich aan vast kan houden. Nu zijn er wel waarden van de organisatie te vergelijken, maar toch is deze theorie minder geschikt voor dit onderzoek.

De 'Customers Engagement Value' theorie van Kumar (2010) stelt dat waarden van klanten niet alleen zichtbaar worden aan de hand van aankopen van een klant, maar dat het vooral gaat om de gedragskenmerken van de klant en de achterliggende gedachten. De gedragskenmerken beïnvloeden de beoordeling die de klant geeft aan het product. Deze theorie geeft inzicht in hoe organisaties effectieve relaties aangaan met hun doelgroep. (Kumar, 2010). Dit is een theorie die goed aansluit op het creëren van een goede relatie met de klant, maar gaat minder in op waarden. Allereerst is het van belang om inzicht te krijgen in de waarden van de organisatie en of de doelgroep deze terugziet bij het merk. Aan de hand van deze resultaten ontstaat een advies over hoe de relatie kan optimaliseren.

Het waardepropositie ontwerp van Alex Osterwalder (2014) is een theorie die focust op twee aspecten van het aankoopproces. De waardepropositie en het klantprofiel. Als deze componenten in balans zijn, spreekt Osterwalder over een 'fit'. Dit betekent dat de producten aansluiten op de

behoefte van de klant. Het is belangrijk om te blijven verbeteren en zorg te dragen dat de organisatie blijft inspelen op de behoefte van de klanten (Ostenwalder, 2014). Deze theorie sluit goed aan op de centrale vraag, echter mist het specifieke waarden die de wholesaleklanten mogelijk herkennen. De waarden van de organisatie dragen hieraan bij. Deze theorie gaat in op het aankoopproces en minder op de waarden. Daarom is deze theorie niet geschikt om te gebruiken voor dit onderzoek.

5.4 Centrale theorie

Na het vergelijken van bovenstaande theorieën is de 'Schwartz Value Survey' van Schwartz (1992) de theorie die het beste antwoord kan geven op de centrale vraag. Het is belangrijk om tijdens het onderzoek bewust te zijn van de kritiekpunten, ook al wegen deze punten niet op tegen de voordelen en bruikbaarheid van theorie van Schwartz (1992). In vergelijking met de andere theorieën is deze theorie een objectief meetinstrument (Beatty et al., 1985). Deze theorie kan de verschillende waarden goed toetsen. In dit geval zijn de waarden die Schwartz heeft opgesteld, verandert in de tien waarden van de organisatie, maar ook deze zijn met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek gaat het om de klantrelatie en hoe deze kan optimaliseren om de budgetten te behalen. Hierbij spelen de organisatiewaarden van de organisatie een belangrijke rol. Deze waarden zijn meetbaar onder de doelgroep. Organisatiewaarden informeren klanten en potentiële klanten over waar het bedrijf voor staat en verduidelijken de identiteit van het bedrijf. Vooral in deze competitieve wereld is het hebben van een reeks specifieke waarden die voor het publiek spreken absoluut een concurrentievoordeel. Waarden ondersteunen de visie, geven vorm aan de cultuur en weerspiegelen wat het bedrijf waardeert. Ze vormen de essentie van de identiteit van het bedrijf. Maar ook de manier hoe zij met hun relaties omgaan (7 Geese, 2013).

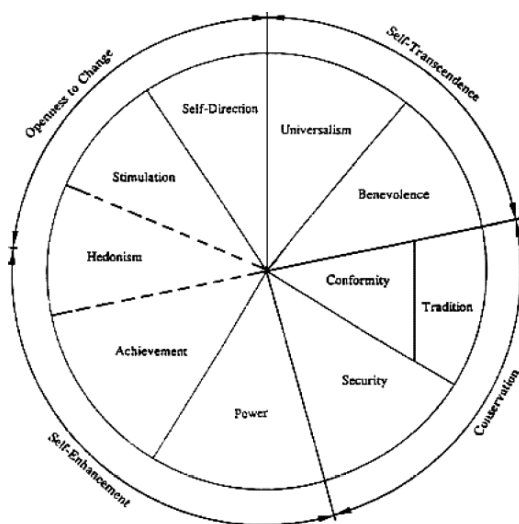
Een theorie die ook focust op de waarden van de doelgroep is 'Rokeach Value Survey' (Rokeach, 1973). Dit model richt zich echter meer op de verhoudingen tussen de eind- en instrumentele waarden. Rokeach (1973) gaat uit van het idee dat waarden helpen bij het maken van keuzes, zoals het wel of niet hebben van een goede relatie met klanten. Deze theorie heeft 36 waarden die zijn opgedeeld in 2 soorten waarden, hierdoor is het moeilijk om deze waarden te vervangen door die van de organisatie, dit zijn tien waarden en bestaan alleen uit instrumentele waarden. Hierdoor is de theorie van Rokeach (1973) niet toepasbaar. Dit onderzoek hanteert de waardentheorie van Schwartz (1992), omdat de organisatie inzicht wil krijgen in hoe de waarden die zij hebben opgesteld, bijdragen aan de relatie die het merk heeft met zijn klanten. Dit is te onderzoeken binnen de doelgroep, welke bestaat uit de wholesaleklanten van het merk. Door een beter beeld te krijgen over of de waarden wel of niet zijn te zien bij het merk, is het mogelijk om de relatie te optimaliseren.

5.5 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is de theorie van Schwartz (1992) gekozen. De Schwartz Value Survey (1992) identificeert tien elementaire persoonlijke waarden die verschillende culturen herkennen. De Schwartz Portrait Values Questionnaire (PVQ) en zijn theorie over Human Values zijn de meest geaccepteerde instrumenten in het sociale onderzoek (Simon et al., 2017). Ook andere onderzoekers zoals Cieciuch

en Davidov (2012) omschrijven het onderzoek van Schwartz als betrouwbaar (Schwartz, 2012). Dit model is geschikt voor dit onderzoek, omdat het de beoordelingen van waarden weergeeft en de samenhang tussen deze waarden aantoonst. Het geeft inzicht in welke waarden bijdragen aan het hebben van een goede relatie en wat daar de achterliggende gedachten bij zijn.

De theorie is ontstaan uit het idee dat waarden een structuur vormen die de motivaties weerspiegelt en elke waarde tot uitdrukking brengt. Het model van Schwartz (1992) heeft vier algemene waarden. Namelijk self-transcendence, self-enhancement, openness to change en conservation (Schwartz, 1992). Deze vier algemene waarden dienen als leidraad voor het classificeren van de tien waarden die in afbeelding 1 staan beschreven. Deze waarden geven weer waar het individu in het leven naar streeft. De tien waarden van Schwartz richten zich op het individu, maar ook op de waarden van de organisatie. Deze theorie is daarom goed toepasbaar op de wholesaleklanten als individu. Door middel van de waarden wil Schwartz (1992) de samenwerking tussen de organisatie en klanten verbeteren. Het onderzoek geeft antwoord op welke waarden de organisatie moet optimaliseren om een goede relatie aan te gaan met de wholesaleklanten (Schwartz, 2012).



Afbeelding 1. Relaties tussen de waarden (Schwartz, 1992).

In de bovenstaande afbeelding is te zien welke waarden Schwartz met elkaar vergelijkt. Deze waarden zijn: universalism, benevolence, tradition, power, hedonism, self-direction, conformity, security, stimulation en achievement. In dit geval zijn deze waarden vervangen door de waarden van de organisatie. De waarden zijn op dit moment de richtlijn voor alle merken en geven de essentie weer van waar de merken voor staan. Instrumentele waarden zijn manieren waarop mensen eindwaarden in hun leven proberen te realiseren (Reynolds & Olson, 2011). Daarom zijn deze waarden van de organisatie inzetbaar als instrumentele waarden. Deze organisatiewaarden dragen bij aan het behalen van bepaalde doelen, zoals het verbeteren van de relatie met de wholesaleklanten of het behalen van periodieke budgetten. De tien waarden zijn als volgt:

[REDACTED]



Voor het uitvoeren van de 'Schwartz Value Survey' (1992) is het aan de respondenten de taak om deze waarden te rangschikken op volgorde in hoeverre zij deze terugzien bij het merk. Hoe hoger cijfer de respondent geeft aan de waarden, hoe beter hij deze terugziet bij het merk. (Schwartz, 2012). Daarnaast is het van belang om een toelichting te krijgen over de gemaakte keuzes. Deze informatie is verkrijgbaar door te vragen aan de respondenten hoe zij bepaalde waarden terugzien bij het merk.

5.6 Hypotheses

In deze paragraaf komen de hypotheses naar voren die voortkomen uit het conceptueel model. De hypotheses zijn gesteld op basis van het onderwerp van het onderzoek. In het hoofdstuk resultaten is de uitkomst van deze hypotheses beschreven.

Hypothese 1: Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de klanten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.

"The strongest predictor of failure to cooperate is the importance attributed by the individual to power values. This value type emphasizes competitive advantage. Power values legitimize seeking to maximize own gain even at the expense of others" (Schwartz, 1992).

Schwartz (1992) beschrijft dat 'power' bijdraagt aan het laten falen of verbeteren van een samenwerking. Deze waarde doet blijken dat mensen zich alleen op de eigen voortgang richten (Schwartz, 1992). De waarden 'Power' en 'Achievement' geven aan dat dit bij de organisatie ook het geval is. Het streven naar een hogere omzet en een betere relatie zal leiden tot een samenwerkingsovereenkomst. Het is dus van belang om in te zien welke waarden de doelgroep belangrijk vindt. Deze zijn te vergelijken met de tien organisatiewaarden van de organisatie. De hypothese is aangenomen wanneer de waarden van de organisatie gelijkwaardig zijn met de waarden die de doelgroep belangrijk vindt.

Hypothese 2: Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking.

“The strongest predictor of cooperation is the importance attributed by the individual to benevolence value, with universalism second. The experimental setting probably makes cooperation more an expression of conventional decency and thoughtfulness than of basic commitment to social justice” (Schwartz, 1992).

Schwartz (1992) stelt dat een goede samenwerking of relatie te maken heeft met individuele waarden. Als de respondenten bepaalde waarden van de organisatie belangrijk vinden in een samenwerking en deze waarden ook goed zijn terug te zien bij het merk, dan zorgt dat voor het bevorderen van de samenwerking (Schwartz, 1992). Als bepaalde waarden goed zichtbaar zijn bij het merk en deze waarden ook belangrijk zijn voor de doelgroep, dan is deze hypothese aangenomen. Op dat moment hebben de waarden een goede invloed op de relatie.

Hypothese 3: Als klanten de waarden van de organisatie zien als de basis voor het bereiken van hun doelen, dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie.

“Values underlie our attitudes; they are the basis for our evaluations. We evaluate people, behaviors, events, etc. positively if they promote or protect attainment of the goals we value. We evaluate them negatively if they hinder or threaten attainment of these valued goals” (Schwartz, 1992).

Schwartz (1992) omschrijft dat waarden ten grondslag liggen aan onze attitudes. Deze waarden vormen de basis voor het evalueren van mensen, gedragingen en gebeurtenissen. Als waarden dus een positief effect hebben op het bereiken van bepaalde doelen die men belangrijk vindt, dan zal dit ook een positief effect hebben op de gedachten die men heeft over een organisatie die die waarden hanteert. Als waarden negatieve invloed hebben op het behalen van een doel, dan zal iemand minder snel een relatie beginnen met de organisatie (Schwartz, 1992). Als het merk dus waarden van de organisatie hanteert die de wholesaleklanten zien als positief ten opzichte van hun doelen, dan gaan ze sneller de samenwerking aan. Het hebben van een goede samenwerking is een doel van een wholesaleklant. Als er geen goede relatie is tussen de wholesaleklant en het merk, dan kan dit gevolgen hebben voor de omzet van het merk. De hypothese is aangenomen wanneer de wholesaleklanten bepaalde waarden van de organisatie zien als een positieve bijdrage aan het behalen van hun doelen.

6. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen over de huidige relatie met de wholesaleklanten van het merk en over de waarden van de organisatie. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek, omdat de doelgroep een grote omvang heeft en dit cijfermatig inzicht geeft in hoe goed de doelgroep de waarden ziet. Door het versturen van enquêtes kan een groot deel van de doelgroep, op een snelle manier, meedoen aan het onderzoek en ontstaat er een goed beeld van alle wholesaleklanten. Hoe meer respondenten deelnemen aan het onderzoek, hoe beter de relatie met de wholesaleklanten zichtbaar wordt. De selectie voor respondenten vond plaats door middel van een doelgerichte steekproef. De respondenten zijn op een persoonlijke manier via de mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek en voldoen aan de eis dat ze wholesaleklant zijn in Nederland.

6.1 Verantwoording methoden

Het onderzoek is een combinatie van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Met de informatie uit het kwantitatieve onderzoek en de deskresearch is het onderzoek in staat de drie opgestelde hypothesen aan te nemen of te verwerpen en antwoord te geven op de deelvragen. Dit staat beschreven in de operationalisatie. De onderstaande tabel laat zien welke onderzoeksmethoden bruikbaar zijn om de verschillende deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te toetsen.

Tabel 2. Overzicht onderzoeksmethoden (Van Dam, 2019)

	Deskresearch	Kwantitatief onderzoek Externe doelgroep
Deelvraag 1	X	X
Deelvraag 2		X
Deelvraag 3	X	X
Hypothese 1		X
Hypothese 2		X
Hypothese 3		X

6.1.1 Deelvraag 1

Deelvraag 1 gaat over hoe de wholesaleklanten de waarden van de organisatie terugzien bij het merk. Allereerst is het van belang om na te gaan wat deze waarden zijn, deze waarden staan beschreven in de situatieschets. Om erachter te komen of de doelgroep de waarden van de organisatie terugziet bij het merk, is kwantitatief onderzoek nodig. Kwantitatief onderzoek geeft cijfermatig inzicht over mensen. Het geeft antwoord op vragen die in hoeveelheden zijn uitgedrukt (Verhoeven, 2014). Kwantitatief onderzoek heeft meerdere voordelen. Deze onderzoeksmethode is vaak inzetbaar bij een surveyonderzoek. In dit onderzoek draagt een online enquête bij aan het verkrijgen van de juiste informatie om de deelvragen en hypothesen te beantwoorden. Met het versturen van een online enquête ontstaat er op een snelle manier veel data en zijn de resultaten vrijwel meteen bekend (Doorewaard & Tjemkes, 2019). Om de waarden met elkaar te vergelijken, is er binnen dit onderzoek gekozen voor de Schwartz Value Survey (1992). Deze theorie geeft inzicht in de organisatiewaarden van de organisatie en of deze ook bijdragen aan de relatie die het merk heeft met zijn wholesaleklanten.

In dit onderzoek is het van belang om erachter te komen of de waarden zichtbaar zijn in de relatie. Dit is meetbaar aan de hand van percentages over de mate waarin de respondenten de waarden zien. Ook is het nodig om te achterhalen hoe de doelgroep de organisatiewaarden terugziet bij het merk. Bij het afnemen van enquêtes is het mogelijk om een toelichting te vragen en hier dus meer diepgang in te verkrijgen.

6.1.2 Deelvraag 2

Deze deelvraag gaat over de wijze waarop de doelgroep de waarden van de organisatie terugziet bij het merk. Om deze vraag te beantwoorden is dezelfde online enquête nodig om de achterliggende gedachten te achterhalen. Dit is dus ook surveyonderzoek. Surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzameling en bestaat voornamelijk uit vragen die van tevoren vaststaan. Er is weinig ruimte voor flexibiliteit. Toch is het nodig om vragen te stellen over de wijze waarop zij de waarden terugzien bij het merk. Het opnemen van open vragen wordt tot een minimum beperkt, omdat deze niet bruikbaar zijn in een kwantitatieve analyse. Deze vragen hebben dan een kwalitatieve analyse nodig (Verhoeven, 2014). In bijlage N staan alle antwoorden van de open vragen beschreven. Deze antwoorden zijn kwalitatief en geven inzicht in de activiteiten en handelingen van het merk in de relatie met de doelgroep.

De enquête bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst geven de gesloten vragen inzicht in hoeverre de respondenten de waarden terugzien. Daarna volgen er open vragen waarin de respondenten zelf invulling geven aan de wijze waarop zij de waarden terugzien bij het merk. Dit is belangrijke informatie om later in het onderzoek advies te geven.

6.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 geeft inzicht in de huidige relatie met de wholesaleklanten. Om de relatie te kunnen optimaliseren, is het nodig om eerst de huidige relatie in kaart te brengen. Deze deelvraag, is vanuit het perspectief van de medewerkers van het merk, te beantwoorden door middel van gesprekken en interne documentatie. Deze informatie staat beschreven in de situatieschets en in de gespreksverslagen (bijlagen A en E).

Daarnaast is het van belang om een beeld te krijgen over hoe de wholesaleklanten de huidige relatie met het merk zien. Met kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder de doelgroep ontstaat een goed beeld van hoe zij de relatie zien. De enquête kan bijdragen aan het beantwoorden van deze deelvraag. In de enquête komen open en gesloten vragen terug die inzicht geven in de huidige relatie en hoe de doelgroep dit ervaart. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage I. Om deelvraag 3 volledig te beantwoorden zijn dus deskresearch en kwantitatief onderzoek nodig.

6.1.4 Hypotheses

Schwartz (1992) heeft bepaalde stellingen geformuleerd, waaruit hypotheses zijn ontstaan voor dit onderzoek. Deze staan beschreven in het conceptueel model. De hypotheses gaan vooral in op waarden. Dit onderzoek meet deze hypotheses door de antwoorden van respondenten te onderzoeken. De kwantitatieve methode biedt de mogelijkheid om veel informatie te verkrijgen van

een grote groep respondenten en hiermee een goed beeld te schetsen over de waarden van de organisatie en of deze zijn terug te zien bij het merk (Doorewaard & Tjemkes, 2019). In de enquête (bijlage I) zijn verschillende vragen opgenomen die bijdragen aan het aannemen of verwerpen van de hypothesen.

6.2 Datacollectie

Om data te verzamelen voor deelvraag 1 en 3 is veel bedrijfsinformatie nodig. Deelvraag 1 is: “Welke waarden van de organisatie ziet de doelgroep terug bij het merk?” en hiervoor is het nodig informatie te verkrijgen over de verschillende waarden die de organisatie hanteert. Deze informatie is te verkrijgen via interne documenten. De derde deelvraag luidt als volgt: “Hoe is de huidige relatie met de doelgroep?” en hierbij is het van belang om in kaart te brengen hoe de huidige relatie er op dit moment uitziet. Deze interne informatie is te vinden op de schijf waar alle informatie staat over de organisatie Nederland, maar ook via gesprekken met managers van het merk. Sommige activiteiten die bijdragen aan de klantrelatie staan niet gedocumenteerd. Door gesprekken met de salesrepresentatives komt er meer informatie naar voren over de huidige relatie. Deze gesprekken vinden plaats onder werktijd en zijn informeel. Wel kunnen deze een goed beeld schetsen van hoe de werknemers de waarden gebruiken in hun werkzaamheden en wat zij op dit moment doen aan het onderhouden van een goede klantrelatie. Deze gesprekken zijn terug te vinden in bijlage A en E als gespreksverslagen.

Ook de situatieschets is geschreven aan de hand van verschillende literatuur en data. De gebruikte literatuur komt vooral uit het mediacentrum van Hogeschool Leiden. Deze boeken gaan over de begrippen die in dit onderzoek naar voren komen, zoals relatie en waarden. Daarnaast zijn boeken over onderzoeksmethoden nodig om de juiste theorieën toe te passen. Ook is Google Scholar bruikbaar in dit onderzoek, dit verzamelt wetenschappelijke informatie over b2b-relaties en hoe waarden zijn in te zetten bij een merk. Het gaat hierbij vooral om secundaire literatuur (Verhoeven, 2014). Het zoekplan met gebruikte databases staat in bijlage O.

6.2.1 Kwantitatief onderzoek

Online-enquête

De resultaten van de online-enquête geven uiteindelijk antwoord op deelvraag 1, 2, 3 en de drie hypothesen. In deze vragenlijst staan de tien waarden van de organisatie. De respondent geeft aan of hij deze waarden terugziet bij het merk. Daarnaast zijn er tien open vragen opgesteld die inzicht geven in hoe de respondenten deze waarden terugzien bij het merk en tot slot vier vragen over de huidige relatie. Topics die in deze enquête naar voren komen zijn: waarden van de organisatie en huidige relatie. Binnen deze topics zijn er meerdere vragen opgesteld welke bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen en het aannemen of verwerpen van de hypothesen.

Steekproef

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit alle Nederlandse wholesaleklanten die het merk inkopen bij de organisatie. Dit zijn 173 bedrijven. Zoals in de paragraaf ‘Doelgroep’ is beschreven, is de populatieomvang 173, dit zijn alle wholesaleklanten. Het betrouwbaarheidsniveau is 95% en de

foutmarge is 5% (Schriemer, 2016). Hierdoor is de steekproefgrootte 120. De steekproef die hier is gehanteerd, is de 'doelgerichte steekproef'. Dit houdt in dat de respondenten zijn geselecteerd op bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). De eis waar de wholesaleklant aan moet voldoen is: klant zijn bij het merk wholesale in Nederland. Een lijst met alle 173 wholesaleklanten in Nederland is te vinden in bijlage F.

Vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit een aantal fasen. De eerste vragen zijn screeningsvragen. Deze topic geeft meer inzicht in de segmentatie van de doelgroep, wat nodig is voor de situatieschets.

Het tweede onderdeel met vragen zijn de feitelijke vragen (Brinkman, 2014). In de online enquête zijn tien vragen opgesteld over de waarden van de organisatie. De vraagstelling hanteert de sterbeoordeling, maar dan met cijfers. Hoe hoger het cijfer, hoe beter de wholesaleklant de waarden van de organisatie terugziet in de samenwerking (Van Eunen et al., 2000). Naast het geven van cijfers kan de respondent een toelichting geven over hoe zij deze waarden terugzien in de samenwerking, dit zijn tien open vragen. Deze vragen zorgen voor meer diepgang en uiteindelijk kan dit bijdragen aan het optimaliseren van de relatie.

Het derde blok met vragen gaat over de huidige relatie met de klanten. Deze vier vragen gaan over de relatie, wat de doelgroep daarin willen verbeteren en wat de goede punten zijn in de relatie. Deze vragen dragen bij aan het aannemen of verwerpen van de hypothesen en het beantwoorden van deelvraag 3 over de huidige relatie.

Dataverzamelmethode

Voor dit onderzoek is gekozen voor Google Forms. De enquête is via dit programma te maken en daarna te delen via een link met de doelgroep. De lijst met alle emailadressen is verkregen via de medewerkers van het merk en hiermee is het mogelijk om alle klanten persoonlijk te mailen. Bijlage J bevat de verstuurde mails. In dit programma van Google is het mogelijk de enquête te maken en daarnaast de data te verzamelen. Er is gekozen voor dit programma, omdat dit genoeg diepgang geeft in dit onderzoek om te achterhalen hoe de respondenten de waarden terugzien bij het merk en om antwoorden te ontvangen op de open vragen over de klantrelatie. Daarnaast is het handig dat de enquêtes ook via de telefoon zijn in te vullen.

Bij veel programma's is het niet mogelijk om vragen te formuleren met een cijferbeoordeling. Omdat dat bij Google Forms wel mogelijk was, is er gekozen dit programma te hanteren voor dit onderzoek. De data komen uiteindelijk in schema's te staan, waarin de antwoorden van de respondenten duidelijk staan beschreven. Ook heeft elke gesloten vraag een grafiek, wat een overzicht geeft over de gegeven antwoorden (Scribbr, 2018).

Validiteit

Om ervoor te zorgen dat er een goed beeld ontstaat over hoe de wholesaleklanten de waarden van de organisatie zien terugkomen bij het merk, krijgt de gehele populatie een uitnodiging om deel te nemen

aan het onderzoek, dit zijn 173 klanten. Zo is de kans groter om de betrouwbaarheid van 95% te halen, met 120 respondenten (Schriemer, 2016).

Een bedreiging voor de externe validiteit is dat de respondenten niet mee doen aan het onderzoek, omdat zij dit te veel tijd vinden kosten. Het is van belang dat de respondenten de enquête invullen binnen twee weken na het versturen van de link. Mochten zij dit nog niet hebben gedaan, dan volgt er een herinneringsmail. Als er na deze mail nog niet genoeg response is, dan vragen de salesrepresentatives van het merk nogmaals aan de wholesaleklanten of zij de enquête willen invullen. De steekproefgrootte is op dit moment 120 met een foutmarge van 5 procent en een betrouwbaarheidsniveau van 95 procent. Mocht het niet haalbaar zijn om de steekproefgrootte te behalen, dan zakt het betrouwbaarheidsniveau naar 90 procent en dienen er 106 respondenten deel te nemen aan de enquête. Hierdoor loopt het onderzoek wel risico minder betrouwbaar te zijn.

Daadwerkelijke respons

Uiteindelijk vulden 72 respondenten de online vragenlijst in. De eerste mail is verstuurd op 25 april 2019 (bijlage J). Na de eerste mail was er een respons van 21 respondenten. 3 mei 2019 is een tweede mail verstuurd naar de respondenten met de vraag of zij de enquête wilde invullen (bijlage J). Toen zijn er 27 enquêtes ingevuld. Na deze mail zijn alle salesrepresentatives geïnformeerd over het feit dat er weinig respons was vanuit hun klanten. Zij hebben al hun klanten persoonlijk via Whatsapp benaderd en de link van de enquête met hen gedeeld. Hier kwam een respons van veertien ingevulde enquêtes uit. Tot slot is er op 14 mei nog een mail gestuurd naar alle respondenten (bijlage J). Hier kwamen nog tien ingevulde enquêtes uit. De resultaten staan in bijlage M en N.

Tabel 3. Aantal ingevulde enquêtes (Van Dam, 2019).

	Datum	Aantal ingevulde enquêtes
Mailing 1	25 april 2019	21
Mailing 2	3 mei 2019	27
Whatsapp bericht	6-10 mei 2019	14
Mailing 3	14 mei 2019	10
		Totaal 72

Discussie

Helaas is er een betrouwbaarheidspercentage van 73% gerealiseerd, in plaats van een betrouwbaarheid van 95%. In totaal zijn er 173 respondenten benadert om deel te nemen aan dit onderzoek. 72 respondenten hebben uiteindelijk de enquête ingevuld. De bruikbare respons is te laag om de gewenste betrouwbaarheid te halen. Waarschijnlijk heeft het korte tijdsbestek ertoe geleid dat er een lage respons is. Daarnaast is het mogelijk dat veel respondenten geen tijd of moeite willen nemen om zich te uiten over de klantrelatie die zij met het merk hebben. Er zijn verschillende mails gestuurd en contact geweest via de salesrepresentatives, maar helaas mocht dit niet baten. Hier heb je geen invloed op en dit is onmacht. Daarom neemt de organisatie genoegen met de respons die is

verkregen uit de 73 respondenten. Deze geven namelijk goed weer hoe zij de waarden en de relatie op dit moment zien.

6.3 Operationalisatie

Bij operationaliseren komen de begrippen uit de opzet aan bod en zijn deze uitgewerkt tot meetbare instrumenten. Meetinstrumenten zijn hulpmiddelen waarmee het onderzoek data verzameld, bijvoorbeeld vragen in de vragenlijst (Verhoeven, 2014).

6.3.1 Operationalisatie per deelvraag

De eerste deelvraag luidt als volgt: “Welke waarden van de organisatie ziet de doelgroep terug bij het merk?” Deze vraag is te toetsen met deskresearch en het afnemen van de enquêtes onder de doelgroep. Uit deze enquêtes blijkt in hoeverre de doelgroep de waarden van de organisatie terugziet bij het merk. Deze waarden geven de essentie van de merken van de organisatie weer en zijn gekoppeld aan de theorie van Schwartz (1992). In de enquête dienen de respondenten aan te geven of zij de waarden terugzien aan de hand van een sterbeoordeling. Deze sterren zijn vervangen door cijfers. 1 betekent dat zij de waarden niet goed terugzien bij het merk. 5 betekent dat zij de waarden wel goed terugzien bij het merk. De deelvraag is te beantwoorden door de sterbeoordelingen met elkaar te vergelijken. Hoe hoger de beoordeling, hoe beter de doelgroep de waarde terugziet bij het merk. Mochten er bepaalde waarden niet goed zichtbaar zijn, dan is het mogelijk deze te optimaliseren in de relatie met de wholesaleklanten.

De tweede deelvraag is: “Waaruit blijkt dat de doelgroep de waarden terugziet bij het merk?” Deze deelvraag is te beantwoorden door aan de respondenten te vragen op welke manier zij de waarden terugzien. In de enquête staan alle tien de waarden vermeld. De vraagstelling gaat over de mate waarin zij de waarden terugzien. Daarna volgt een open vraag over de wijze waarop zij de waarden terugzien in de samenwerking. Deze antwoorden dragen bij aan het verkrijgen van inzicht in hoe de doelgroep de waarden op dit moment terugziet en hoe het anders zou kunnen. De uitkomsten van deze open vragen staan in bijlage N. Deze deelvraag is te beantwoorden door een conclusie te schrijven over hoe de doelgroep de tien waarden terugziet in de samenwerking. Deze conclusie is van belang om een aanbeveling te schrijven over het optimaliseren van de relatie.

De laatste deelvraag luidt als volgt: “Hoe is de huidige relatie met de doelgroep?” Deze deelvraag is vooral te beantwoorden door deskresearch en fieldresearch. Interne documenten dragen bij aan het omschrijven van de huidige relatie met de klanten en welke activiteiten daar op dit moment aan bijdragen. Daarnaast geven gesprekken met de salesrepresentatives meer inzicht in de activiteiten rond de relatie met de doelgroep. Vraag 23, 24, 25 en 26 geven inzicht in deze relatie en hoe de doelgroep dit ervaart. Deze deelvraag is te toetsen door de antwoorden op de vragen uit de enquête te vergelijken met de informatie van de medewerkers van het merk en de interne informatie.

6.3.2 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: “Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de klanten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.” Uit de enquêtes blijkt welke waarden de respondenten belangrijk vinden bij het hebben van een samenwerking.

Wanneer de waarden die het merk hanteert volgens de respondenten niet overeenkomen met de waarden die de respondenten belangrijk vinden, leidt dit tot afkeer in de samenwerking. De organisatie wil weten welke waarden bijdragen aan de relatie die het merk heeft met zijn wholesaleklanten. Het is aan het merk om zijn relatie aan te passen op de waarden die de doelgroep belangrijk vindt, om de relatie te optimaliseren ten behoeve van het behalen van budgetten. Vraag 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 en 21 geven inzicht in de waarden die het best zichtbaar zijn. Vraag 24 geeft inzicht in de waarden die de doelgroep belangrijk vindt in een relatie en vraag 26 geeft inzicht in de verbeterpunten in de relatie. Deze antwoorden zijn te vergelijken met de antwoorden over de vragen of bepaalde waarden zichtbaar zijn. Met deze informatie is het mogelijk om de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 2: “Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking.” Het onderzoek meet dit met de Schwartz Value Survey. De enquêtes geven niet alleen inzicht in welke waarden terugkomen in de relatie met het merk, maar ook in welke activiteiten. Hierdoor is het mogelijk om aanbevelingen te doen over bepaalde activiteiten of handelingen die het merk hanteert in de relatie. Deze hypothese is te toetsen door de waarden die de respondenten geven aan de samenwerking met het merk te vergelijken met de waarden die de organisatie hanteert. De hypothese is op dezelfde manier te toetsen als hypothese 1. Vraag 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 en 21 geven inzicht in welke waarden het best zijn toegepast in de relatie. Vraag 24 laat zien welke waarden voor de doelgroep belangrijk zijn. Deze antwoorden zijn te vergelijken met elkaar en hiermee is het mogelijk de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 3: “Als klanten de waarden van de organisatie zien als de basis voor het bereiken van hun doelen, dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie”. Deze hypothese is te toetsen door te achterhalen welke waarden bijdragen aan het behalen van bepaalde doelen van de respondenten. De vraag: “Welke drie waarden vindt u het belangrijkste voor een goede samenwerking?” kan bijdragen aan het aannemen of verwerpen van deze hypothese. Het hebben van een goede samenwerking is een doel dat een wholesaleklant heeft bij het inkopen van een merk. Daarom is het van belang om te achterhalen welke waarden bijdragen aan het hebben van een goede relatie. Door de antwoorden van de doelgroep, is in te zien welke waarden zij het belangrijkste vinden bij een goede relatie en waar het merk nog aan kan werken. Deze informatie is nodig om deze hypothese aan te nemen of te verwerpen.

7. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de wholesaleklanten de waarden:

_____ goed terugzien in de relatie die zij hebben met het merk. _____ zien zij minder goed terug in de relatie. Dit zijn waarden welke nog kunnen optimaliseren. De waarden die de doelgroep vooropstelt in een samenwerking zijn: _____

Over het algemeen vinden de respondenten het een fijne samenwerking, maar mag het nog wat persoonlijker. Ook het retour- en klachtenbeleid kan volgens de respondenten beter. Een van de drie hypothesen is aangenomen. Het is namelijk zo, dat als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking.

7.1 Deelvragen

Deelvraag 1. Welke waarden van de organisatie ziet de doelgroep terug bij het merk?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag is een enquête afgenomen onder de doelgroep. De tien verschillende waarden zijn getoetst door te vragen in hoeverre zij de waarden terugzien bij het merk. De respondenten konden dit aangeven door te kiezen voor een getal tussen de 1 en 5. 1 betekent dat ze het niet terugzien, 5 dat ze het goed terugzien. Door deze vergelijking is duidelijk hoe goed zij de waarden wel of niet terugzien.

Waarden van de organisatie

De waarden van de organisatie zijn volgens de respondenten goed terug te zien. 7 van de 10 waarden kregen het cijfer 4. Hiermee geven de respondenten aan dat ze de waarde goed terugzien in de relatie die zij hebben met het merk. De andere drie waarden kregen een 3. Dit is gemiddeld. Hieruit blijkt dat alle waarden in de relatie met het merk naar voren komen, maar niet allemaal even goed.

_____ is de waarde die het best naar voren komt, met 56,9 procent. Deze waarde kreeg een 4 en hiermee geven de respondenten aan dat ze de waarde goed terugzien. Andere waarden met een 4 zijn: _____

_____). Daarna volgen de waarden met een 3. Dit zijn: _____

_____ De laatste waarde was een begrip dat niet veel respondenten begrepen en niet terugzien in de relatie. Hierdoor was het voor hen moeilijk hier een cijfer aan te geven (bijlage M, grafiek 1 t/m 10).

De drie waarden die het best naar voren komen zijn: _____

_____ De activiteiten en handelingen van het merk in de relatie zien de klanten dus als hardwerkend. Mochten er problemen zijn, dan komt het merk met oplossingen en ze werken resultaatgericht. Dit zijn waarden welke al zijn ontwikkeld en hebben geen extra toevoeging nodig. De waarden die het minst goed naar voren komen zijn: _____

_____. Hier liggen nog kansen om de relatie te verbeteren op deze aspecten. Het

samenwerken kan dus nog beter volgens de wholesaleklanten. Daarnaast zien zij dat [REDACTED] [REDACTED] nog niet echt naar voren komt in de relatie. Dit is een waarde welke meer geldt voor de werkwijze vanuit het merk. De salesrepresentatives moeten met niets genoeg nemen en het uiterste uit de relatie halen. Voor de wholesaleklanten is dit misschien moeilijk zichtbaar. De waarde [REDACTED] is ook iets dat meer geldt voor het personeel van het merk. De waarden [REDACTED] kan bijdragen aan de optimalisatie van de relatie met de wholesaleklanten (bijlage M, grafiek 5).

Deelvraag 2. Waaruit blijkt dat de doelgroep de waarden terugziet bij het merk?

De enquête bevatte ook open vragen over de waarden. De vraag “Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met het merk?” gaf antwoord op welke manier zij de waarden terugzien bij het merk en of het merk deze dus bijdragen aan de klantrelatie. Er zijn verschillende factoren die bijdragen aan de klantrelatie, uit de antwoorden blijkt dat de waarden op verschillende manieren wel of niet terugkomen bij het merk.

Zichtbaarheid van de waarden

[REDACTED]

Deze waarden kwam als beste uit de analyse en is het best zichtbaar in de samenwerking. De respondenten geven aan dat het merk er het beste uit wil halen en zeer actief is bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarnaast zijn ze klantgericht, oplossingsgericht, meedenkend en ondersteunend. Het team denkt mee met de klanten en er is goed contact. Wel mag het merk zich meer richten op de kleinere ondernemers en meer reizen naar de winkels. Er is weinig tijd vanuit de medewerkers van het merk om echt aan de klantrelatie te werken buiten de inkoopafspraken (bijlage N, schema 1).

[REDACTED]

De antwoorden lopen bij deze waarde erg uiteen. Uit de gesloten vraag kwam naar voren dat deze waarde een 3 scoorde en hiermee aan de lage kant scoorde ten opzichte van andere waarden. Respondenten gaven aan dat de medewerkers van het merk wel harder lopen als er meer tijd is. De meeste van hen geven aan dat alles wel altijd bespreekbaar is en voor elk probleem is een oplossing. Een van de respondenten gaf aan dat hij het niet goed vindt dat eigen retailwinkels acties voeren, terwijl hij dat als wholesaleklant niet doet. Over het algemeen zien de respondenten deze waarde niet goed terug. Ze vinden dat er eenrichtingsverkeer plaatsvindt in de communicatie. Er is wel een goede verstandshouding en intensief contact, toch laat klachtenoplossing en retourbeleid nog aan de wensen over (bijlage N, schema 2).

[REDACTED]

De waarde [REDACTED] is ook goed zichtbaar in de relatie die de klanten hebben met het merk. De meeste respondenten beschrijven het als een prettige samenwerking. De medewerkers van het merk denken mee met acties, goede focus op de verkoop. Toch is dit door sommige respondenten ontkracht. Deze geven aan dat het merk beter moet meedenken en beter moet luisteren naar de klant.

Het merk biedt extra services, dat de klanten erg prettig vinden en af en toe vinden er events plaats waar de klanten heen kunnen. Ze zijn altijd bezig om samen het hoogst haalbare te halen. De klanten zien dus vooral positieve activiteiten waar deze waarde in terugkomt (bijlage N, schema 3).

■

Over de waarden 'loyaal' is een verscheidenheid aan antwoorden gegeven. Het kan volgens de meeste respondenten wel beter. De grote klanten krijgen soms meer voorrang op bepaalde zaken. Het ontstaan van nieuwe retailwinkels ervaren de klanten als negatief. Hierdoor ervaren de meeste klanten het merk niet als loyaal. Het mag allemaal wat persoonlijker. Daarnaast zijn de regels omtrent klachten ook te streng volgens de respondenten (bijlage N, schema 4).

■

Deze waarden staat in de top drie van minst zichtbare waarden. Over het algemeen zijn er ook niet heel veel positieve antwoorden gegeven op de vraag: hoe ziet u deze waarde terug? De respondenten gaven antwoorden als: "veel te veel eenrichtingsverkeer" of "verwachtte er wel meer van in het begin." Ze merken vooral dat het merk in het inkoopseizoen erg coöperatief is, maar daarnaast geen ruilingen of instore promoties doet. Ook staan ze niet open voor zaken als marketing of events van de klanten. De doelgroep waardeert het als er meer tijd is om te sparren over de samenwerking en het persoonlijker is (bijlage N, schema 5).

■

Deze waarde komt volgens de respondenten erg goed terug in de samenwerking. Ze geven aan dat het merk zoekt naar kansen en verbeteringen. Daarnaast zijn ze erg resultaatgericht en altijd op basis van doorverkoopcijfers van de klanten. Toch geven een aantal respondenten aan dat dit nog beter kan en het persoonlijker kan richting de klanten, omdat ze nu veel bezig zijn met hun eigen resultaat (bijlage N, schema 6).

■

Volgens de respondenten is het merk eerlijk richting zijn klanten. Het is een transparante werkwijze. Klachtenafhandeling gaat moeizaam. Weer komt naar voren dat de wholesalewinkels het niet prettig vinden als de retailwinkels met acties komen. Het merk komt afspraken na en de respondenten vinden de samenwerking eerlijk en oprecht (bijlage N, schema 7)

■

Het grootste deel van de klanten geeft aan dat er altijd goede oplossingen zijn voor de problemen. Er gelden bepaalde regels vanuit de organisatie, toch zien de respondenten dat de salesrepresentatives hun best doen om een oplossing te vinden voor elk probleem. Retouren zijn wel een probleem, hier geven de respondenten een negatieve feedback over. Ook de kleinere ondernemer moet de regels van de organisatie opvolgen en hier is minder flexibiliteit. Dit vinden enkele respondenten niet fijn (bijlage N, schema 8).

Deze waarde scoort hoog ten opzichte van de andere tien waarden. De respondenten merken dat alles wat de medewerkers van het merk beloven, ze ook echt waarmaken. “Bij afspraken wordt er meestal meteen alles genoteerd en word je in mail of telefonisch op de hoogte gehouden van de vorderingen.” “Soms duurt het wel wat langer als ze ergens op terugkomen, maar iedereen houdt zich wel aan de afspraken.” Alleen komen enkele respondenten weer terug op het feit dat er in hun buurt retailwinkels openen (bijlage N, schema 9).

Deze waarde is het slechtst zichtbaar in de relatie met de wholesaleklanten. 34,7 procent geeft aan deze waarde terug te zien. Veel klanten geven aan dat het logisch is dat een bedrijf het beste wil zijn, maar dat je dit niet echt terug hoeft te zien in een relatie. De klanten geven aan dat het merk streeft naar het maken van de beste collecties en stijlen. Alleen het retour- en klachtenbeleid kan beter (bijlage N, schema 10).

Deelvraag 3. Hoe is de huidige relatie met de doelgroep?

Er zijn op dit moment meerdere activiteiten vanuit het merk die bijdragen aan de klantrelatie. Deze zijn omschreven in de situatieschets en dragen bij aan het beantwoorden van deze deelvraag. Daarnaast is het van belang om een inzicht te krijgen in hoe de doelgroep de relatie met het merk ziet. In de enquête zijn meerdere vragen gesteld die inzicht geven in de huidige relatie, de goede punten en verbeterpunten. Beide aspecten dragen dus bij aan een goede omschrijving van de huidige relatie. Door in te zien hoe de relatie op dit moment is, is het mogelijk om nieuwe aanbevelingen te schrijven.

Huidige relatie

Het merk probeert zo veel mogelijk te investeren in de relatie die zij hebben met hun klanten. De vijf salesrepresentatives hebben elke zes weken een inkoopafpraak met de klant in de showroom en zien de klanten dan persoonlijk. Buiten de inkoopafspraken is er minder tijd om langs te gaan of veel aan een persoonlijke relatie te werken. Wel zijn op dit moment verschillende trainingen binnen de organisatie, welke de medewerkers van het merk helpen om nog beter te verkopen en te werken aan de klantrelaties (bijlage A). Deze staan beschreven in de situatieschets.

Het merk probeert op verschillende manieren de relatie te optimaliseren. Zo bieden de salesmedewerkers van het merk extra services aan hun wholesaleklanten. Bijvoorbeeld hoe zij hun merchandise of POS-materiaal kunnen inzetten. Het verschilt per klant welke services zij willen vanuit het merk. Naast persoonlijke services organiseert het merk ook meerdere keren per jaar events voor de wholesaleklanten om de nieuwste collecties te presenteren aan de klanten (bijlage A).

Huidige relatie vanuit de doelgroep

In het surveyonderzoek is de respondent gevraagd de huidige relatie te omschrijven. Hieruit kwam naar voren dat de meeste respondenten de samenwerking als fijn beschouwen. De vertegenwoordigsters zijn open en eerlijk. Er zijn 5 salesrepresentatives, die allemaal hun eigen klanten

hebben. Hierdoor kan de mening per klant verschillen. Over het algemeen beschrijven de klanten de relatie als een fijne, goede samenwerking. Toch kan het door de wisseling van vertegenwoordigers nog beter en zien de klanten liever dat er minder verkooppunten bij komen. Daarnaast moet het merk zich meer richten op de kleine bedrijven, want deze relaties zijn nog niet optimaal benut. Het merendeel van de klanten vindt dat de klachtenregeling beter kan, dit duurt soms te lang (bijlage N, schema 11 en 13).

Daarnaast zijn er vragen gesteld over de pluspunten en verbeterpunten in deze relatie. De pluspunten in de relatie lopen erg uiteen. Iedereen is lovend over het merk. Vier woorden die veel naar voren komen in deze analyse zijn: [REDACTED] (bijlage N, schema 12). Er zijn ook verbeterpunten in deze relatie, ook deze antwoorden liepen uiteen. Om een overzicht te hebben in de hoofdonderwerpen, zijn dit de verbeterpunten die het meest naar voren kwamen: “de samenwerking persoonlijker maken, niet te veel op cijfers letten en soms out of the box denken.” Daarnaast geven respondenten aan dat het retourbeleid beter en soepeler moet. Ook willen ze meer winkelbezoeken door de het merk salesrepresentatives en moet de organisatie geen retailwinkels meer openen in dorpen waar al wholesale is (bijlage N, schema 13).

7.2 Hypotheses

In het conceptueel model zijn drie verschillende hypotheses opgesteld. Hieronder staat beschreven op welke basis de hypotheses zijn aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de klanten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.

Op basis van informatie uit deelvraag 1 en 3 is de tweede hypothese verworpen. Tussen de organisatiewaarden die het best naar voren komen en de waarden die de doelgroep belangrijk vindt in een samenwerking zijn alleen overeenkomsten te vinden. De waarden die de doelgroep vooropstelt in een samenwerking zijn: [REDACTED] (bijlage N, schema 12). De drie waarden die het best in de relatie met het merk naar voren kwamen volgens de wholesaleklanten zijn: [REDACTED] (bijlage M, grafiek 1, 6 en 8). Deze waarden hebben dezelfde betekenis als de waarden die de respondenten zelf zien als belangrijk in een relatie, daarom is deze hypothese verworpen.

Hypothese 2: Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking.

Op basis van antwoorden op deelvraag 1 en 3 is de tweede hypothese aangenomen, omdat de waarden die de medewerkers belangrijk vinden in een samenwerking, in lijn liggen met de waarden die de respondenten goed terugzien bij het merk. De waarden die de respondenten belangrijk vinden in een samenwerking zijn: [REDACTED] (bijlage N, schema 12). De waarden waarmee de vergelijking plaatsvindt zijn: [REDACTED]

■■■■■ (bijlage M, grafiek 1, 6 en 8). Dit zijn de waarden die het best naar voren kwamen in de relatie, volgens de wholesaleklanten. Deze waarden hebben dezelfde betekenis als de waarden die de respondenten zelf zien als belangrijk in een relatie, daarom is deze hypothese aangenomen.

Hypothese 3: Als klanten de waarden van de organisatie zien als de basis voor het bereiken van hun doelen, dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie.

In dit geval zijn doelen van de wholesaleklant het hebben van een goede relatie met het merk. Deze hypothese is aan te nemen of te verwerpen met de antwoorden uit vraag 23 in de enquête en de organisatiewaarden die het best naar voren komen in de relatie met de wholesaleklanten. Vraag 23 (bijlage M, figuur 4) gaat over de waarden die de doelgroep belangrijk vindt in een samenwerking. Daaruit kwam naar voren dat de waarden ■■■■■ de meeste respondenten het belangrijkste vinden. Deze waarden liggen niet in een lijn met de waarden die het meest zichtbaar zijn in de relatie die het merk heeft met zijn klanten. Dit zijn namelijk ■■■■■ (bijlage N, grafiek 16 en 8). De waarden zijn dus niet gelijk aan elkaar en als de klanten de waarden van de organisatie zien als de basis voor het bereiken van hun doelen, dan zorgt dit niet meteen voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie. Deze hypothese is verworpen.

8. Conclusie

Op basis van de beantwoording van de deelvragen in het hoofdstuk resultaten, geven onderstaande conclusies inzicht in de beantwoording van de probleemstelling. De centrale vraag luidt als volgt: “Hoe ziet de doelgroep de waarden van de organisatie terug in hun relatie met het merk?” Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken.

8.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1. Welke waarden van de organisatie ziet de doelgroep terug bij het merk?

De eerste deelvraag heeft als doel de waarden van de organisatie in kaart te brengen en te achterhalen welke waarden het meest naar voren komen in de relatie van het merk met zijn wholesaleklanten. Deze deelvraag draagt bij aan het antwoord op de probleemstelling, omdat Schwartz (1992) in hypothese 2 van het onderzoek stelt dat als de organisatiewaarden overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking. In dit geval zijn de meest zichtbare waarden [REDACTED] en deze komen overeen met de waarden die de klanten belangrijk vinden en sterke punten vinden in deze relatie. Dit zijn namelijk de waarden: [REDACTED]

[REDACTED] Deze liggen in een lijn met de meest zichtbare organisatiewaarden.

Uit de resultaten is het mogelijk om de volgende conclusie te trekken: alle waarden van de organisatie zijn volgens de respondenten terug te zien in de samenwerking. Sommige waarden meer dan anderen. De waarden die het best naar voren kwamen zijn: [REDACTED] [REDACTED] (bijlage M, grafiek 1, 6 en 8). De waarden die het minst naar voren kwamen zijn: [REDACTED] [REDACTED] (bijlage M, grafiek 2, 5 en 10). Deze uitkomsten geven inzicht bij het schrijven van de aanbevelingen.

Deelvraag 2. Waaruit blijkt dat de doelgroep de waarden terugziet bij het merk?

De tweede deelvraag moet meer inzicht geven in hoe de wholesaleklanten de waarden terugzien in hun samenwerking. Dit staat per waarde beschreven in de resultaten. Het is van belang om te beschrijven welke waarden goed zichtbaar zijn en in welke handelingen of activiteiten deze waarden terugkomen. De waarden die belangrijk zijn voor de doelgroep zijn het meest belangrijk voor het optimaliseren van de relatie. De meest zichtbare waarden zijn: [REDACTED] [REDACTED]. Bij [REDACTED] komt naar voren dat het merk er het beste uit wil halen en zeer actief is bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarnaast zijn ze klantgericht, oplossingsgericht, meedenkend en ondersteunend. Wel mag het merk zich meer richten op de kleinere ondernemers en meer reizen naar de winkels. Er is weinig tijd vanuit de medewerkers van het merk om echt aan de klantrelatie te werken buiten de inkoopafspraken (bijlage N, schema 1).

Bij [REDACTED] geven de respondenten aan dat er voor elk probleem een goede oplossing is. Er gelden bepaalde regels vanuit de organisatie, toch zien de respondenten dat de salesrepresentatives hun best doen om een oplossing te vinden voor elk probleem. Retouren zijn wel een probleem, hier geven de respondenten weer een negatieve feedback over. Ook de kleinere

ondernemer moet de regels van de organisatie opvolgen en hier is minder flexibiliteit (bijlage N, schema 8).

Bij de waarde '■■■■■■■■■■' geven ze aan dat het merk zoekt naar kansen en verbeteringen. Daarnaast kijken ze naar de doorverkoopcijfers van de klanten. Toch geven een aantal respondenten aan dat dit nog beter kan en het persoonlijker kan richting de klanten, omdat ze nu veel bezig zijn met hun eigen resultaat (bijlage N, schema 6).

De minst zichtbare waarden zijn: ■■■■■■■■■■ ■■■■■■■■■■ nemen. '■■■■■■■■■■' komt het minst naar voor in de relatie volgende de klanten. Veel klanten geven aan dat het logisch is dat een bedrijf het beste wil zijn, maar dat dat niet echt zichtbaar hoeft te zijn in een relatie. De klanten geven aan dat het merk streeft naar het maken van de beste collecties en stijlen. Alleen het retour- en klachtenbeleid kan beter volgens de respondenten (bijlage N, schema 10).

Bij de waarde '■■■■■■■■■■' blijkt dat er veel eenrichtingsverkeer is en dat de klanten er in het begin meer van verwachtte. In het inkoopseizoen zijn de salesrepresentatives heel coöperatief, maar daarbuiten minder in de ogen van de klant. Klanten waarderen het als er meer tijd is voor samenwerkingen en als het meer persoonlijk is (bijlage N, schema 5).

Tot slot de waarde '■■■■■■■■■■' Hier kwam naar voren dat alles bespreekbaar is en voor de problemen altijd een passende oplossing. Over het algemeen zien de respondenten deze waarde niet goed terug. Ze vinden dat er eenrichtingsverkeer plaatsvindt in de communicatie. Er is wel een goede verstandshouding en intensief contact, toch laat klachtenoplossing en retourbeleid nog aan de wensen over (bijlage N, schema 2).

Deelvraag 3. Hoe is de huidige relatie met de doelgroep?

De derde deelvraag geeft inzicht in de huidige relatie die het merk heeft met zijn doelgroep. Uit de resultaten blijkt dat het merk verschillende activiteiten heeft om de relatie te optimaliseren. Het surveyonderzoek geeft inzicht in hoe de doelgroep de huidige relatie ziet. Over het algemeen zien de klanten het als een prettige relatie, de meeste van hen (51,4 procent) is ook al langer dan 11 jaar klant bij het merk (bijlage L, figuur 2). Echter zijn er nog enkele punten waar de respondenten een aanmerking op hebben. Daarnaast moet het merk zich meer richten op de kleine bedrijven, want deze relaties zijn nog niet optimaal benut. De klanten zien het als eenrichtingsverkeer in de communicatie. Het merendeel van de klanten vindt dat de klachtenregeling beter kan, dit duurt soms te lang (bijlage N, schema 13).

8.2 Eindconclusie

De resultaten geven het de organisatie de ontbrekende kennis over de waarden en hoe deze bijdragen aan een goede relatie met de wholesaleklanten. Dit alles om de verkoop te bevorderen en budgetten te halen. De centrale vraag in dit onderzoek is: "Hoe ziet de doelgroep de waarden van de organisatie terug in hun relatie met het merk?" Aan de hand van het conceptuele model, de *Schwartz Value Survey* (Schwartz, 1992), concludeerde het onderzoek met deelvraag 1 en 2 dat de waarden: ■■■■■■■■■■ het meest zichtbaar zijn in de relatie die het merk heeft met zijn wholesaleklanten. Deze waarden komen terug in de actieve bijdrage die het merk levert

bij het ontwikkelen van nieuwe producten, het hebben van de juiste oplossingen, op zoek zijn naar kansen en verbeteringen en het beste uit de relatie wil halen.

Toch moet het merk zich meer richten op kleine ondernemers en op de klantrelatie buiten de inkoopafspraken om. Daarnaast moet de klantrelatie nog persoonlijker en willen de klanten dat de salesrepresentatives vaker langskomen in de winkel. Ook het retourbeleid kan wat verbetering gebruiken, hier hebben veel respondenten een negatieve opmerking over geplaatst.

Daarnaast heeft het onderzoek de een hypothese aangenomen, waarmee het onderzoek concludeert dat als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dat voor een overeenstemmende samenwerking. De waarden die de respondenten belangrijk vinden in een samenwerking zijn: [REDACTED] (bijlage N, schema 12).

De waarden waarmee de vergelijking plaatsvindt zijn: [REDACTED] [REDACTED] (bijlage M, grafiek 1,6 en 8). Dit zijn de waarden die het best naar voren kwamen in de relatie, volgens de wholesaleklanten. Deze waarden hebben dezelfde betekenis als de waarden die de respondenten zelf als belangrijk zien in een relatie. Kortom, het is dus van belang om waarden te hanteren die de doelgroep belangrijk vindt, om zo een overeenstemmende samenwerking te hebben. Bij het ontwikkelen van het implementatieplan komen de waarden naar voor die de doelgroep belangrijk vindt in een relatie, om zo de relatie nog meer te optimaliseren.

9. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft in navolging van de resultaten en conclusie aanbevelingen aan de organisatie over het inzetten van waarden in de relatie van het merk en zijn wholesaleklanten. De aanbevelingen vormen een advies over het optimaliseren van de waarden, wat bijdraagt aan de relatie. De aanbevelingen zijn deels gebaseerd op de doelstelling van het onderzoek en deze luidt: "Inzicht geven in hoe het merk de organisatiewaarden van de organisatie invult, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe het merk de relatie met de wholesaleklanten kan optimaliseren." Uit de conclusie blijkt dat het nodig is om de waarden '██████████' en '██████' te gebruiken in de aanbevelingen. Deze waarden zijn voor de klanten belangrijk in een relatie. De aangenomen hypothese stelt dat als je waarden gebruikt die de doelgroep belangrijk vindt, de samenwerking optimaliseert. Daarnaast is het naar aanleiding van de resultaten van belang om vaker de winkels te bezoeken, meer te richten op de kleine ondernemers, het retour- en klachtenbeleid aanpassen en de relatie persoonlijker maken.

9.1 Waarden

Volgens de hypothese uit de theorie van Schwartz (1992): "Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de klanten, dan zorgt dit voor een overeenstemmende samenwerking" is het van belang om waarden te gebruiken welke de doelgroep belangrijk vindt, om zo een goede samenwerking te hebben. Uit de resultaten en conclusie blijkt dat ██████████ ██████████ de belangrijkste waarden zijn voor de klanten van het merk in een samenwerking en deze waarden zien zij op dit moment al terug in de relatie (bijlage N, schema 12). Deze waarden zijn niet allemaal te linken aan de waarden van de organisatie. Er is in dit geval gekozen om de waarden van de organisatie te gebruiken om de relatie te optimaliseren. Daarom komen in dit advies alleen '██████████' en '██████' aan bod. Door de communicatie-uitingen en het contact met de klanten aan te passen, ontstaat er een goede samenwerking, gericht op de waarden.

Met dit inzicht raadt het onderzoek de organisatie aan om bovenstaande waarden concreet te maken door deze te integreren in de communicatie. Denk bijvoorbeeld aan een communicatie-uiting waarin de waarden '██████' of '██████████' naar boven komt door een pakkende quote of door activiteiten die bijdragen aan het optimaliseren van deze waarden.

Resultaatgericht

De respondenten zien dit als een belangrijke waarde in een samenwerking. Het merk is altijd op zoek naar nieuwe kansen en verbeteringen en denken met de klanten mee op basis van de doorverkoopcijfers. Om deze waarde nog zichtbaarder te maken in de samenwerking moet het merk zich nog meer richten op de cijfers van de klant. Het is daarom nodig om vaker contact te hebben over deze cijfers. Dit kan op een creatieve manier door bijvoorbeeld een persoonlijke mail te maken, welke op een aantrekkelijke manier is opgemaakt. Vraag vaker naar de cijfers van de klanten en denk meer mee over hoe zij de verkoop kunnen verbeteren. Extra services kunnen hier ook aan bijdragen. Denk aan het leveren van meer POS-materiaal of hulp bij het inhangen van de collecties.

Eerlijk

Volgens de respondenten is het merk eerlijk en is er een transparante werkwijze. Dit is iets wat altijd zo moet blijven, om het vertrouwen van de wholesaleklanten te behouden. Het is daarom nodig om nauw contact te houden met alle wholesaleklanten en eerlijk te communiceren over alles wat er speelt in de samenwerking. Een aanbeveling naar aanleiding van dit onderzoek is dat de wholesaleklanten elke twee weken een mail moeten ontvangen met een update. Dit is een persoonlijke mail, leuk vormgegeven en hiermee blijven de klanten van alles op de hoogte. Ook tijdens de inkoopafspraken moeten de salesrepresentatives zorgen voor een open en eerlijk gesprek over de gang van zaken. Hoe meer transparantie, hoe meer vertrouwen er is en hoe beter de klantrelatie. Uiteindelijk draagt dat bij aan het behalen van budgetten.

9.2 Klantrelatie

De doelstelling bestaat uit het inzicht geven in de waarden en het optimaliseren van de relatie. In dit onderzoek heeft er een analyse plaatsgevonden naar de huidige relatie van het merk met zijn wholesaleklanten. Hieruit kwam naar voren dat de klanten over het algemeen tevreden zijn met deze samenwerking, maar kleine aanmerkingen hebben. Daarom volgen hieronder aanbevelingen over hoe de relatie een optimalisatie kan krijgen, gebaseerd op de resultaten en conclusies.

Winkelbezoeken

Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten het prettig vinden als de salesrepresentatives vaker langskomen in de winkel van de klant. Er is nu weinig tijd vanuit de medewerkers van het merk om echt aan de klantrelatie te werken buiten de inkoopafspraken. De salesrepresentatives hebben ieder hun eigen klanten en moeten dus vaker bezoeken aan de winkels inplannen. Hierdoor wordt het contact nog persoonlijker en vertrouwd. De klanten gaven ook aan dat ze de waarde 'coöperatief' niet goed terugzien in de samenwerking. Als de salesrepresentatives vaker langskomen, ontstaat er meer een gevoel van samenwerken.

Meer richten op kleine ondernemers

Het merk heeft een verscheidenheid aan klanten. Dit zijn grote klanten als [REDACTED], maar ook kleine boetiekjes. De kleinere klanten geven aan dat ze te veel volgens de regels moeten werken en het merk niet flexibel is. Er is op dit moment te veel eenrichtingsverkeer, ook in de communicatie. Om meer vertrouwen te ontwikkelen bij deze kleine ondernemers is het nodig om te zorgen voor meer tijd en extra services voor deze klanten. Het is mogelijk om vaker advies te geven over hoe zij het merk in de winkel presenteren of door extra POS-materiaal aan te leveren. Ook het bezoeken van de kleine boetiekjes draagt bij aan het vertrouwen. Daarnaast is het nodig dat de salesrepresentatives zich meer inleven in de kleine ondernemers en meer meedenken op een manier die voor beide partijen prettig is.

Retour- en klachtenbeleid aanpassen

Over dit onderwerp zijn heel veel aanmerkingen geschreven in de enquêtes. Dit beleid is volgens de respondenten nog niet goed ontwikkeld en kan nog beter. Mijn aanbeveling is dan ook om goed te kijken naar hoe het beleid op dit moment is en hoe dit beter kan. Het merk moet zorgen voor een soepel retour- en klachtenbeleid, zodat er geen irritaties ontstaan, welke invloed hebben op de

klantrelatie. Om dit beleid te verbeteren is het nodig om een vervolgonderzoek uit te voeren, gericht op de optimalisatie van het retour- en klachtenbeleid. Dit kan door middels van een student die zijn of haar onderzoek kan uitvoeren over het veranderen van het retour- en klachtenbeleid.

Persoonlijker maken

Uit het onderzoek blijkt dat veel respondenten de samenwerking liever nog persoonlijker zien. Naast de inkoopafspraken is er weinig tijd voor de klantrelatie en dit merken de wholesaleklanten ook. Om de samenwerkingen op een persoonlijke manier te optimaliseren is het van belang om allereerst persoonlijk te communiceren. Het team van het merk kan zorgen voor persoonlijke selecties van items van elke collectie en deze voor de inkoopafpraak naar de klant te versturen via de mail. Daarnaast is het belangrijk om goed naar de klant te luisteren. Ontdek de persoonlijke hobby's, voorkeuren behoeften van de contactpersoon, hierdoor optimaliseert het vertrouwen.

10. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het Balancing Transparency model van Coebergh en Cohen (2009). Als communicatiemiddelen zijn persoonlijke mails, meer POS-materiaal en meer klantbezoeken geschikt. Daarnaast is het nodig om een vervolgonderzoek te starten naar het retour- en klachtenbeleid. Totale kosten van implementatie bedragen € 12.674.96. Daarnaast is er 3012 uur in een jaar nodig om de implementaties uit te voeren. Alle kosten en baten zijn berekend voor 1 jaar. Het is niet mogelijk om te berekenen welke kosten het opbrengt, omdat het hier vooral om de relatie gaat, welke bijdraagt aan het behalen van budgetten. Opbrengsten na deze implementatie zijn: persoonlijker contact, meer transparantie, inzicht in hoe het merk in de winkels ligt, meer vertrouwen en inzicht in hoe het retour- en klachtenbeleid beter kan, ter bevordering van de klantrelatie.

10.1 Balancing Transparency (2009)

In de resultaten en conclusie komt naar voor dat het voor de klanten heel belangrijk is dat het merk eerlijk is tegenover zijn klanten. Dit is een van de waarden van de organisatie. Sommige klanten geven aan al transparantie communicatie te zien bij het merk. Transparantie is informatie delen; inzicht geven in beleid en strategie (Coeberg & Cohen, 2009). Het is voor het merk van belang om eerlijk te zijn en zo een vertrouwde relatie op te bouwen met de wholesaleklanten. Het model: Balancing Transparency van Piet Hein Coebergh en Edi Cohen (2009) geeft inzicht in hoe belangrijk transparantie is in een organisatie, maar ook richting de klanten toe. Hoe meer transparantie, hoe meer vertrouwen er is en meer flexibiliteit. Dit model helpt bij de omschrijving van risico's en voordelen van transparantie in een organisatie (Coebergh, 2011). De twee waarden eerlijk en resultaatgericht zijn belangrijk om mee te nemen in deze implementatie. Deze waarden komen vooral naar voren in activiteiten die het merk moet ondernemen richting de wholesaleklanten.

Risico's

Het vertrouwen moet van twee kanten komen. Het merk kan heel transparant communiceren over de verkopen, maar ook de klanten zelf moeten transparant zijn in wat ze willen van het merk en laten zien hoe zij het merk aan hun klanten verkopen. Het is daarom nodig om vaak contact te hebben over hoe het ervoor staat. Om het merk mee te laten denken over hoe het nog beter kan is het mogelijk om meer inzicht te krijgen in de doorverkoopcijfers. De klanten gaven al aan dat ze het prettig vinden als het merk zich meer richt op de cijfers van hen, dan op hun eigen budgetten.

Om het laagdrempeliger te maken kan het merk wekelijks een mailing versturen, waar de klanten hun doorverkoopcijfers kunnen uploaden. Hierdoor is het voor het merk mogelijk om meer mee te kijken met de klanten en hierop in te spelen en persoonlijker hulp te bieden. In bijlage P staat een voorbeeld van zo'n mail. Het risico hiervan is dat niet alle klanten deze doorverkoopcijfers elke week uploaden en niet alle klanten hier behoefte aan hebben. Daarom is het eerst nodig om de klanten face-to-face in te lichten over deze nieuwe manier van werken.

Voordelen

Hoe meer transparantie, hoe meer vertrouwen (Lord, 2007). Uiteindelijk is het van belang om meer omzet te behalen en de budgetten te behalen. Uit dit onderzoek kwam ook naar voren dat de waarde '■■■■■■■■■■' heel belangrijk is voor de klanten, maar natuurlijk ook een waarde is van de organisatie. Klanten hebben bepaalde budgetten en willen deze ook behalen. Door elkaar te helpen en eerlijk te zijn over alles wat er speelt, ontstaat er meer vertrouwen, wat ten goede komt aan de relatie. Zorg ook voor persoonlijke aandacht voor elke klant. Uit het onderzoek blijkt dat de klanten het persoonlijker willen, verdiep je daarom ook in de persoonlijke interesses, hobby's en behoeften van de persoon die komt inkopen.

Voor de persoonlijke communicatie is het mogelijk om per collectie een mail op te stellen met een persoonlijke selectie voor elke wholesaleklant (bijlage Q). Zo hebben ze al een idee van de nieuwe collectie, voordat ze in de showroom langskomen en merken ze dat het merk echt met hen meedenkt en transparant is. In totaal zijn er jaarlijks 8 collecties, wat betekent dat er acht mails nodig zijn in een jaar. Mailchimp is een goed programma om dit in te maken. Hier zijn ook trainingen voor te volgen binnen de organisatie (bijlage A). In bijlage Q staat een voorbeeld van zo'n persoonlijke mail met een selectie voor de nieuwste collectie.

10.2 Implementatie per onderwerp

Meer langsgaan bij klanten

Uit het onderzoek blijkt dat de klanten meer persoonlijk contact willen met de salesrepresentatives. Ze willen meer overleggen en hulp bij bepaalde zaken. Daarnaast is het heel belangrijk om te zien hoe het merk in de winkels hangt en hoe dat eventueel kan optimaliseren. Om meer bezoeken te brengen aan alle 173 klanten is het nodig om aan het begin van het jaar momenten in te plannen wanneer de salesrepresentatives langsgaan bij de klanten. Dit moet 6 keer in het jaar gebeuren, namelijk eens in de twee maanden. Alle vijf de salesrepresentatives dienen afspraken te maken met hun klanten. Als alle klanten een bezoek van 2 uur krijgen per keer, dan kost dat de salesrepresentatives bij elkaar 2076 uur per jaar. Maar dit soort bezoeken helpen zeker bij aan de klantrelatie, welke dan nog persoonlijker wordt. Eventuele kosten zitten in de benzine en het parkeren bij de winkels, dit verschilt per klant.

Meer POS-materiaal inzetten

Uit het onderzoek komt naar voren dat de klanten het erg waarderen als er meer services zijn vanuit het merk. Zo geeft het merk al veel extra opties, zoals hulp bij merchandise of het inhangen van de kleding. Vooral de kleine ondernemers vragen om meer tijd en moeite. Daarom is het nodig om meer advies te geven aan de kleinere klanten en hen bij te staan met extra POS-materiaal. Om alle klanten tegemoet te komen is het nodig om bij elke collectie standaard POS-materiaal aan te leveren. Dit ter bevordering van de verkoop en het merk meer uit te lichten in de winkels.

Het merk heeft acht collecties, want betekend dat er acht keer per jaar nieuwe ontwerpen moeten ontstaan voor de collecties. Hier gaat 8 uur inzitten per collectie, dus 64 uur per jaar aan het ontwerpen van het POS-materiaal. De sales support kan dit ontwerpen via Adobe Indesign of Photoshop en aanleveren bij een drukkerij. Daarnaast zijn er kosten voor het maken van deze

producten. Er is op dit moment gekozen voor blokken en een tweezijdig A4-bord. De kosten hiervan per jaar zijn €11.474,96 (Drukwerkdeal, z.j.). Voorbeelden van dit POS-materiaal staan in bijlage R.

Retour- en klachtenbeleid aanpassen

Het is zeker nodig om het retour- en klachtenbeleid te optimaliseren. Uit het onderzoek blijkt dat veel klanten hier niet tevreden over zijn. Om dit op de juiste manier aan te pakken is het nodig om een vervolgonderzoek uit te voeren. Op dit moment hebben de salesrepresentatives en sales support geen tijd om dit onderzoek uit te voeren, omdat zij bezig zijn met de verkopen en de klantrelaties. Daarom is het van belang dat het merk zo snel mogelijk een student aanneemt, welke het onderzoek over het retour- en klachtenbeleid kan uitvoeren.

Voor zo'n stageperiode staan twintig weken en dit is voldoende tijd om een goed beeld te krijgen van hoe de wholesaleklanten het beleid graag zien. In totaal is de stagiair dan 640 uur aan het werk voor de organisatie, gebaseerd op een vierdaagse werkweek. De kosten zijn alleen het salaris van de stagiair, welke € 1200 zijn voor de 640 uur aan werk. Door dit onderzoek is het voor het merk straks nog makkelijker om het beleid aan te passen, gebaseerd op de wensen van de wholesaleklanten. Dit is voordelig voor de klantrelatie en het wederzijds vertrouwen.

10.3 Kosten en baten

Om alle kosten, baten en tijd in kaart te brengen staat in onderstaande tabel alles beschreven om de implementatie uit te kunnen voeren. Met deze onderwerp is het meteen mogelijk om het te implementeren. Alle berekeningen zijn gedaan voor 1 jaar, maar hebben geen begin of einddatum, omdat het meteen inzetbaar is.

Tabel 5. Kosten en baten (Van Dam, 2019)

Onderwerp	Kosten	Tijd	Wie	Baten
Meer langsgaan bij klanten	Benzine- en parkeerkosten, verschillend per klantbezoek	1 keer in de twee maanden (6 keer per jaar) 173 klanten x 6 = 1038 x 2 uur = 2076 uur per jaar	Salesrepresentatives	Meer wederzijds vertrouwen in de samenwerking, persoonlijke contact en meer inzicht in hoe het merk in de winkels ligt.
Meer POS-materiaal inzetten	Blokken 250 stuks € 875,87 2-zijdig bord A4 250 stuks € 576,50	Elke collectie nieuw POS-materiaal leveren, dus 8 keer in een jaar Vormgeving 8 uur per collectie	Sales support	Bereik: alle 173 klanten van het merk. Welke hiermee hun eigen klanten weer mee bereiken.

	€ 1434,37 x 8 collecties = € 11.474.96	8x8 = 64 uur per jaar		
Mails versturen met persoonlijke selecties	€ 0	Per collectie, dus 8 keer in een jaar Selecties maken en versturen 2 dagen (16 uur) 16 uur x 8 = 128 uur per jaar	Salesrepresentatives	Persoonlijker contact met de 173 klanten van het merk.
Mails versturen over doorverkoopcijfers	€ 0	Elke week versturen Opmaak en versturen 2 uur per week 52 x 2 = 104 uur per jaar	Sales support	Meer transparantie in de samenwerking. Hierdoor is het mogelijk om meer verkoop te genereren, met een beter inzicht in de doorverkoopcijfers en in te spelen op de tekorten. Dus meer omzet voor het merk.
Retour- en klachtenbeleid aanpassen	Extra stagiaire € 240 per maand (4 dagen per week) € 240 x 5 = € 1200	20 weken 640 uur	Nieuw onderzoek naar hoe dit beter kan (scriptie)	Door inzicht te krijgen in de gebreken, kan een optimalisatie plaatsvinden in het beleid. Dit ter bevordering van de klantrelatie.
Totaal	€ 12.674.96	3012 uur per jaar		- Persoonlijker contact - Meer transparantie - Inzicht in hoe het merk in de winkels ligt - Meer vertrouwen - Inzicht in hoe het retour- en klachtenbeleid beter kan

11. Literatuurlijst

7 Geese (Maart 2013). *Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them*. Geraadpleegd op 4 mei 2019, van <https://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/>

B2B online. (Z.d.) *How B2B Sales Teams Improve Customer Relationships in Connected Environments*. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://b2bmarketing.wbresearch.com/how-b2b-sales-teams-improve-customer-relationships-in-connected-environments-ty-u>

Barett, R. (1998). *The Value of Values: Why Values are Important in Organizations?* Geraadpleegd op 15 maart 2019, van <https://www.zenit.be/wp-content/uploads/2017/01/zenit-artikel-02The-Value-of-Values.pdf>

Beatty, S. E., Kahle, L. R., Homer, P., & Misra, S. (1985). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values and the Rokeach Value Survey. *Psychology & Marketing*

Brinkman, J. (2014). De vragenlijst. Een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek. (3e druk). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff uitgevers

Cameron, K.S., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://www.researchgate.net/.../Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Base...>

CBS. (Augustus 2017) *Minder fysieke, meer online kledingwinkels*. Geraadpleegd op 30 maart 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/35/minder-fysieke-meer-online-kledingwinkels>

Coebergh, P.H., & Cohen, E. (2009) *Grenzen aan transparantie*. Amsterdam, *Business Contract*

Coeberg, P.H. (2011) 'Voluntary Disclosure of Corporate Strategy: Determinants and Outcomes – An Empirical Study into the Risk and Payoffs of Communicating Corporate Strategy'. *Social Science Research Network*, 185

Doorewaard, H., & Tjemkes, B. (2019). *Praktijkgericht kwantitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers

Drukwerkdeal (Z.d.) *Baliedisplays*. Geraadpleegd op 30 mei 2019, van <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/presentatie/baliedisplays>

Ecommerce platforms. (Z.d.) *Wholesaler*. Geraadpleegd op 20 april 2019, van <https://ecommerce-platforms.com/nl/glossary/wholesaler>

Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American sociological review*, 224.

Hartman, R. (Januari 2002). *The knowledge of good: Critique of axiological reason*. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van <https://brill.com/view/title/31146>

- Humble, J., Jackson, D. & Thomson, A. (December 1994). *The strategic power of corporate values*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630194901627>
- Kumar, V. (Augustus 2010). *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670510375602>
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Locatus. (Januari 2019). *Top 100 formules in Nederland op basis van aantal verkooppunten januari 2019*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van TOP 100 januari 2019 NL VKP.pdf
- Lord, K.M. (2007) *The Perils and promise of Global Transparency: Why the information Revolution May Not Lead to Security, Democracy, or Peace*. New York, State University of New York Press
- Luman, R., Van den Brink, H., Van der Meer, M. (November 2016). *Digitalisering zet groothandel onder druk*. Geraadpleegd op 20 april 2019, van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/groothandel/digitalisering-zet-groothandel-onder-druk.html>
- Marketingfacts (Maart 2018). *Dit is de belangrijkste verandering in de b2b-markt*. Geraadpleegd op 22 april 2019, van <https://www.marketingfacts.nl/berichten/dit-is-de-belangrijkste-verandering-in-de-b2b-markt>
- Marketingfacts (Januari 2019). *Waarom b2b-bedrijven zich steeds meer gaan gedragen als b2c-webwinkels*. Geraadpleegd op 22 april 2019, van <https://www.marketingfacts.nl/berichten/waarom-b2b-bedrijven-zich-steeds-meer-gaan-gedragen-als-b2c-webwinkels>
- Ostenwalder, A. (2014). *Waarde propositie ontwerp (1e druk)*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet
- Pearce, D.W., & Pretty, J.N. (1993). *Economic values and the natural world*. London: Earthscan Publications Limited.
- Platform Innovatie in Marketing & Spotler (2018). *B2B Marketing Trendrapport (How to make it human again?)*. Geraadpleegd van <https://marketing.spotler.com/downloads/benchmarks/spotler-b2b-trendrapport-2018.pdf>
- Reynolds, T.J., Olson, J.C. (2001), *Understanding consumer decision making (the means end approach to marketing and advertising strategy)*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rtl nieuws. (Januari 2018). *Online verkopen stuwen omzet modebranche*. Geraadpleegd op 20 april 2019, van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/3820901/online-verkopen-stuwen-omzet-modebranche>
- Schriemer, M. (2016). *Statistiek voor de beroepspraktijk*. Haarlem: Uitgeverij SVW
- Schwartz, S.H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental Social Psychology*

Schwartz, S.H. (Januari 2012). *An overview of the Schwartz theory of basic values*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>

Scribbr (Maart 2018). *Online enquête maken. Lees welke tools je het beste kunt gebruiken*. Geraadpleegd op 22 april 2019, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/de-drie-meest-gebruikte-enquetetools/>

Sheth, J., Newman, B. & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2).

Simon, J., Pérez-Testor, C., Alomar, E., Danioni, F., Iriate, L., Cormenzana, S. & Martínez, A. (2017). The Portrait Values Questionnaire: A bibliographic and bibliometric review of the instrument. *Faculty of Psychology, Education, and Sport Science*, 35(1).

Spranger, E. (1928). *Types of men. The psychology and ethics of personality*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://psycnet.apa.org/record/1929-01012-000>

Vanas (Z.d.) *Point of sale material*. Geraadpleegd op 4 mei 2019, van <https://vanas.nl/point-of-sale/point-of-sale-materiaal-pos>

Van Eunen, E., Leliveld, K. & Rustenburg, G.B. (2000). Marktonderzoek voor marketingbeslissingen. *Groningen: Wolters Noordhoff*.

Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (5e ed.). *Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers*

Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) 'Structure is Not Organization'. *Business Horizons*, 23(3).

Woorden. (Z.d.) *Relatie*. Geraadpleegd op 20 april 2019, van <http://www.woorden.org/woord/relatie>

12. Bijlagen

Bijlage A: Gespreksverslag 1

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage B: Klachten wholesale

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage C: Resultaten budgetten februari, maart en april 2019

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage D: Resultaten budgetten van collecties

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage E: Gespreksverslag 2

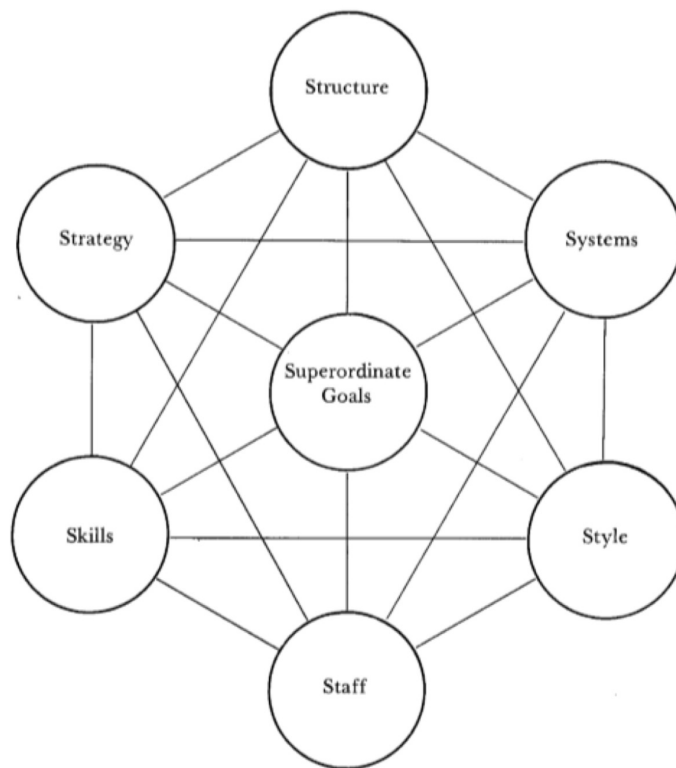
Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage F: Wholesaleklanten Nederland

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage G: 7S-model van McKinsey (1980)

A New View of Organization



Figuur 1. 7S-model McKinsey (Waterman et al., 1980)

Bijlage H: Identiteit

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Het optimaliseren van de klantrelatie

Beste respondent,

Voor een kledingmerk doe ik onderzoek naar de relaties met de wholesaleklanten. Daarom ben ik benieuwd naar hoe u de relatie ziet en welke waarden van [REDACTED] u terugziet bij het merk. De enquête zal ongeveer 8 minuten van uw tijd innemen en hiermee een waardevolle bijdrage zijn voor dit onderzoek. Alvast hartelijk bedankt!

**Vereist*

1. Hoelang bent u een klant?

** Markeer slechts één ovaal.*

- 0-1 jaar
- 2-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11 jaar of meer

2. In welke provincie verkoopt u het merk?

** Vink alle toepasselijke opties aan.*

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- Overijssel
- Flevoland
- Gelderland
- Utrecht
- Noord-Holland
- Zuid-Holland
- Zeeland
- Noord-Brabant
- Limburg
- Online

In welke mate ziet u deze waarden terug bij [REDACTED]?

Voor alle merken binnen [REDACTED] zijn er bepaalde waarden opgesteld, welke de essentie weergeven van de merken. Nu ben ik benieuwd in hoeverre u deze waarden ziet terugkomen bij [REDACTED]. En op welke manier? Dus welke activiteiten of handelingen dragen bij aan de zichtbaarheid van deze waarden.

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

3. Hardwerkend

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

4. Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? *

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

5. Met niets genoeg nemen

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

6. Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met ONLY? *

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

7. Ondernemend

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

8. Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? *

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

9. Loyaal

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

10. Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? *

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

11. Coöperatief

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

12. Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? *

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

13. Resultaatgericht

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

14. **Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? ***

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

15. **Eerlijk**

**Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

16. **Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? ***

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij ONLY. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

17. **Oplossingsgericht**

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

18. **Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? ***

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

19. **Aan beloftes houden**

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

20. **Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? ***

1 = ik zie deze waarden niet tot nauwelijks terugkomen bij [REDACTED]. 5 = ik zie deze waarden heel goed terugkomen bij [REDACTED]

21. **De beste willen zijn**

** Markeer slechts één ovaal.*

1-2-3-4-5

22. **Op welke manier ziet u deze waarde terug in uw relatie met [REDACTED]? ***

Huidige relatie

23. Hoe omschrijft u uw samenwerking met [REDACTED]? *

23. Welke 3 waarden vindt u het belangrijkste voor een goede samenwerking? *

Vink alle toepasselijke opties aan.

- Hardwerkend
- Met niets genoeg neme
- Ondernemend
- Loyaal
- Coöperatief
- Resultaatgericht
- Eerlijk
- Oplossingsgericht werken
- Aan beloftes houden
- De beste willen zijn

25. Wat zijn 3 sterke punten in deze relatie? *

26. Wat zijn 3 verbeterpunten in deze relatie? *

Bedankt voor uw bijdrage aan dit onderzoek!

Bijlage J: Verstuurde mails

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage K: Organogram group

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage L: Resultaten algemene vragen

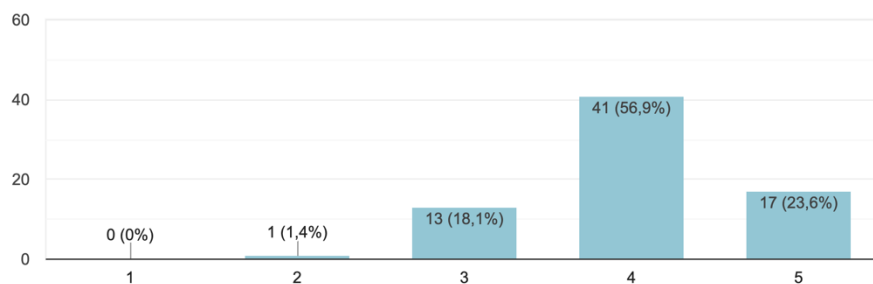
Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage M: Resultaten kwantitatief onderzoek

Grafiek 1

Hardwerkend

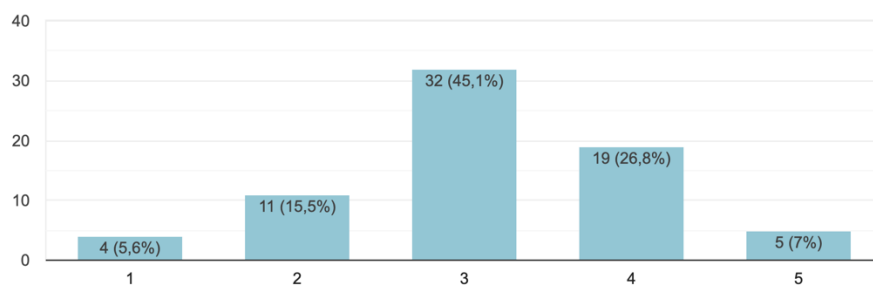
72 antwoorden



Grafiek 2

Met niets genoeg nemen

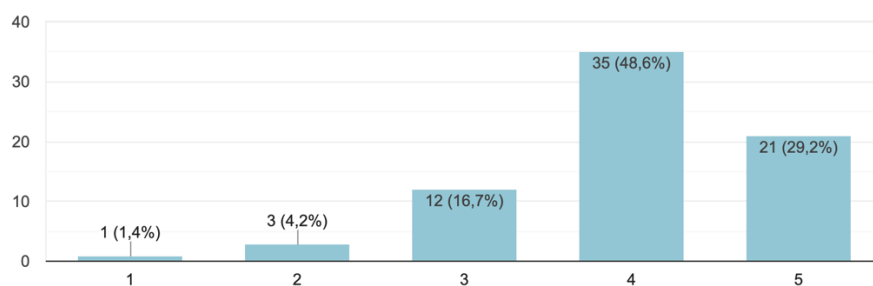
71 antwoorden



Grafiek 3

Ondernemend

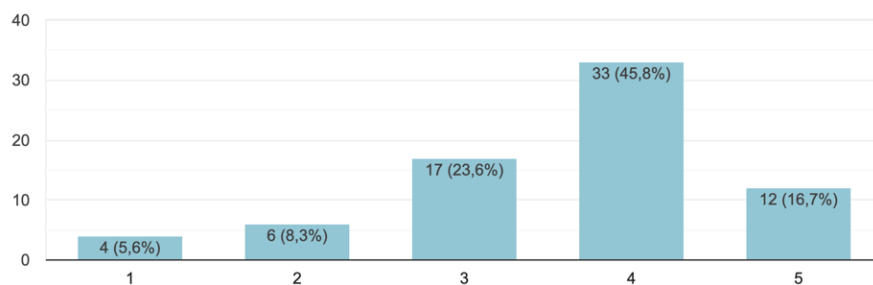
72 antwoorden



Grafiek 4

Loyaal

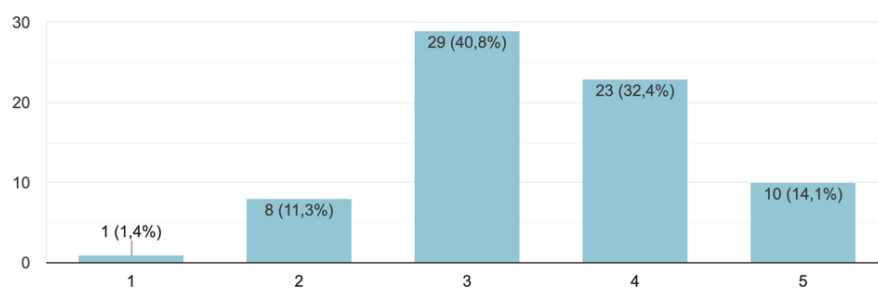
72 antwoorden



Grafiek 5

Coöperatief

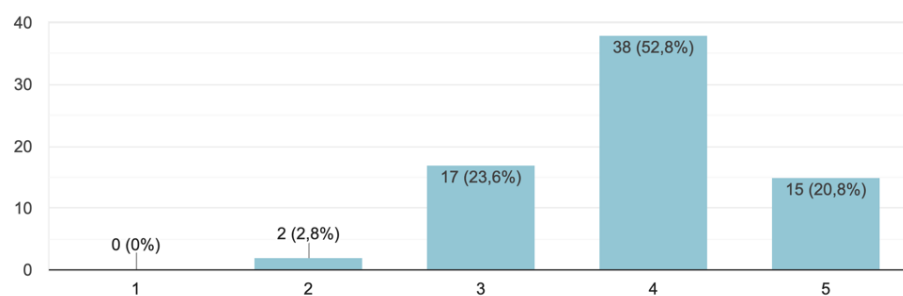
71 antwoorden



Grafiek 6

Resultaatgericht

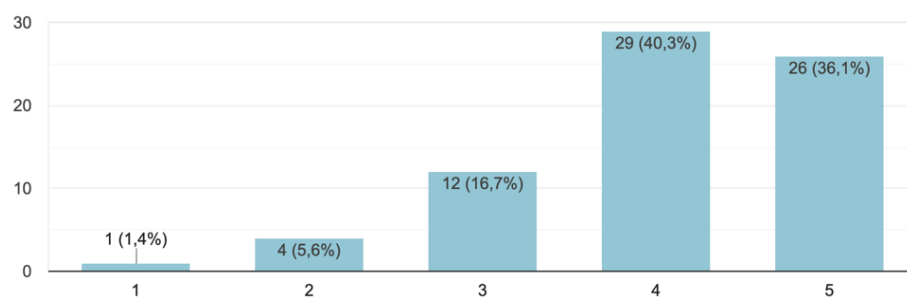
72 antwoorden



Grafiek 7

Eerlijk

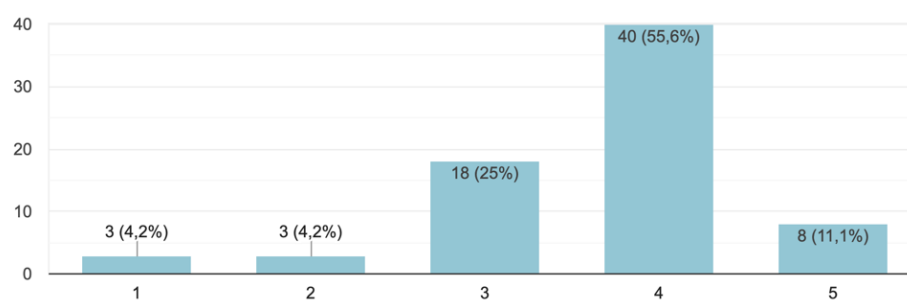
72 antwoorden



Grafiek 8

Oplossingsgericht

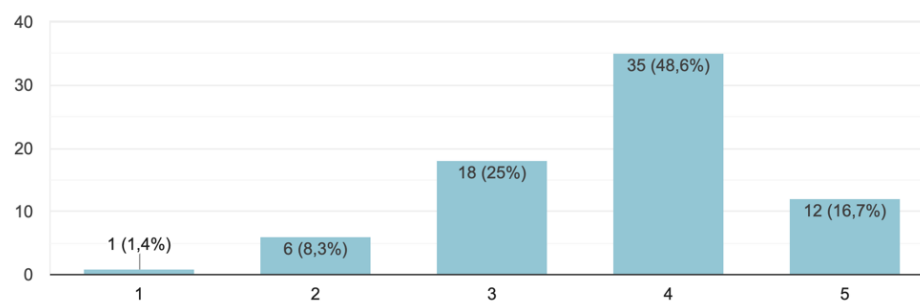
72 antwoorden



Grafiek 9

Aan beloftes houden

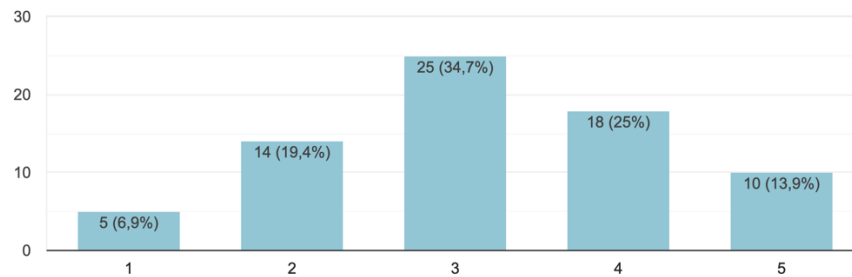
72 antwoorden



Grafiek 10

De beste willen zijn

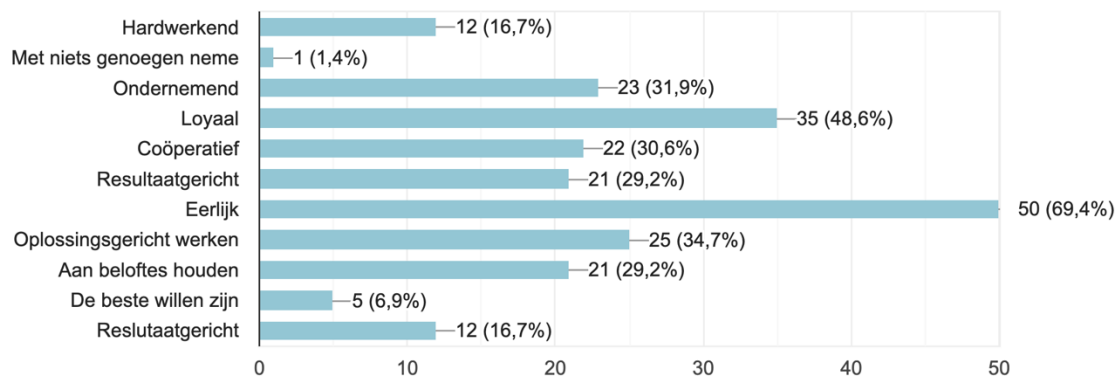
72 antwoorden



Figuur 4

Welke 3 waarden vindt u het belangrijkst voor een goede samenwerking?

72 antwoorden



Bijlage N: Resultaten kwalitatief onderzoek

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage O: Zoekplan

Het zoekplan geeft de meest relevante zoektermen uit dit onderzoek weer. Het zoekplan helpt gericht zoeken naar literatuur die nodig is om de hoofdvraag zo goed mogelijk te beantwoorden.

Probleemstelling: “Hoe ziet de doelgroep de waarden van de organisatie terug in hun relatie met het merk?”

O.1 Afbakening informatie

- Taal: Nederlands en Engels
- Periode: de informatie moet relevant zijn voor dit onderzoek en daarom is het nodig om het per informatiebron apart te bekijken of de inhoud relevant is.
- Niveau: wetenschappelijke informatie en informatie uit erkende instituten
- Invalshoeken: theorieën, trendonderzoeken, artikelen en publicaties

O.2 Zoektermen

Verschillende databanken hebben bijgedragen aan het verkrijgen van de juiste informatie voor dit onderzoek. Er is alleen gebruik gemaakt van artikelen, boeken en andere informatie welke recent zijn en welke beschikbaar waren. Deze zijn te vinden onder tabel 5.

Tabel 5. Zoektermen en databases (Van Dam, 2019)

Onderwerp	Zoekterm	Databases/zoekmachines
Waarden	Waarde, waarden, waardentheorieën, value, values, valuetheory, Schwartz, Rokeach, Spranger, Quinn & Cameron, Ostenwalder, Barrett, Kumar, Sheth, Hartman, Schwartz value survey, Likert, Pearce & pretty	Google Scholar, HBO-kennisbank, HL vinden
Relatie	Relatie, relation, vertrouwen, waarden in een relatie, values in relation, b2b relatie, begrip relatie, wholesale, klantrelatie	Google, Google Scholar, HL vinden
Externe analyse	B2b relatie, wholesale, online business, e-commerce, groothandel, bedreigingen, kansen, SWOT-analyse, trends, markt, online, klantrelatie	Google, Google Scholar, HBO-kennisbank, HL vinden
Onderzoeksmethodiek	Kwantitatief onderzoek, kwantitatieve analyse, surveyonderzoek, enquête, kwalitatief onderzoek, steekproefgrootte, betrouwbaarheid, operationalisatie,	Google Forms, Google, Google Scholar, HL vinden, HBO-kennisbank

	methodologie, datacollection, Google Forms	
--	--	--

O.3 Handboeken en literatuur

- The Nature of Human Values – Rokeach, M.
- De vragenlijst – Brinkman, J.
- Praktijkgericht kwantitatief onderzoek – Doorewaard, H. & Tjemkes, B.
- Waarde propositie ontwerp – Ostenwalder, A.
- Statistiek voor de beroepspraktijk – Schriemer, M.
- Marktonderzoek voor marktbeslissingen – Van Eunen, E., Lelieveld, K. & Rustenburg, G.B.
- Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken – Verhoeven, N.
- 100+ Management Models – Coebergh, P.H. & Trompenaars, F.

O.4 Interne documenten

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage P: Doorverkoopcijfers mail

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage Q: Mail met persoonlijke selectie van de nieuwste collectie

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage R: POS-materiaal

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.