

Scriptie

Schoolgegevens

Hogeschool: Hogeschool Leiden

Plaats en datum

Plaats: Leiden

Datum: 26 mei 2014

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor het Nederlandse verkoopkantoor van Bedrijf x.

Uit onderzoek blijkt dat de door Bedrijf x gestelde doelstellingen door hun partners niet worden gehaald. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de producten van de concurrenten van Bedrijf x door de accountmanager van de dealer evenveel of meer worden verkocht. Bedrijf x wil graag bekijken wat de mogelijkheden zijn om dit te veranderen en te zorgen dat de accountmanagers meer prioriteit geven aan Bedrijf x en ze meer gaan inzetten. Naar aanleiding hiervan is de centrale vraag: 'Hoe is de merkbeleving van Bedrijf x bij de accountmanagers te beïnvloeden?'

Volgens Aaker (1991) kan deze vraag worden beantwoord door het analyseren van de volgende componenten: loyaliteit, naamsbekendheid, merkassociaties en waargenomen kwaliteit.

De conclusies van dit onderzoek laten zien dat de naamsbekendheid van Bedrijf x niet goed is, mede door het gebrek aan social media. De accountmanagers denken dat Bedrijf x in de branche redelijk bekend is, maar bij eindgebruikers niet. Voor de accountmanagers maakt dit het lastiger om het merk te verkopen. Over het algemeen zijn de accountmanagers tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding van de producten, toch vinden ze van een aantal producten de prijs te hoog. Hierdoor zetten ze Bedrijf x niet in en gebruiken ze liever producten van een concurrerend merk. Ook vinden ze de producten niet altijd voldoen aan de maatstaven van de Nederlandse markt.

De accountmanagers associëren Bedrijf x met kwaliteit, degelijkheid en betrouwbaarheid. Daarnaast associëren ze het ook met een aantal negatieve begrippen, zoals saai, een logge organisatie en een volger. Bijna alle accountmanagers geven aan loyaal te zijn aan Bedrijf x, ondanks dat ze ook andere merken verkopen. Voor de accountmanagers is het partnership erg belangrijk en ze willen graag dat dit partnership vaker wordt benadrukt.

Deze conclusies hebben tot de volgende (belangrijkste) aanbevelingen geleid:

Om de naamsbekendheid van Bedrijf x te vergroten is het van belang om social media te gebruiken. De beste media die kunnen worden ingezet zijn: Facebook, Twitter en LinkedIn. Ook is het voor Bedrijf x belangrijk om een nieuwe doelgroep gaan benaderen.

Om het partnership vaker te benadrukken is het belangrijk om de partners vaker te noemen in de communicatie en is het een goed idee om een keer een evenement te organiseren voor de partners.

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd voor Bedrijf x.

Het schrijven van de afstudeeropdracht is net als het bouwen van een huis. Je hebt eerst een goede voorbereiding nodig voordat je daadwerkelijk kan beginnen aan de bouw. Dan kan het beginnen. De fundering wordt gelegd en hierop wordt steeds verder gebouwd. Als het huis eenmaal gebouwd is, moet het worden ingericht voordat het eindelijk bewoonbaar is. Met bloed, zweet en tranen is dit huis na 5 maanden af en ik hoop dat u ervan zult genieten.

Met veel enthousiasme heb ik aan dit onderzoek gewerkt. Vooraf kon ik mij niet voorstellen hoe groot deze branche is en hoeveel er achter de verkoop van kantoormeubilair schuilgaat. Natuurlijk heb ik het niet allemaal alleen gedaan. Graag wil ik Bedrijf x bedanken voor de mogelijkheid die zij mij hebben gegeven om bij hun mijn afstudeeropdracht uit te voeren. Ik wil alle collega's bij Bedrijf x bedanken voor de hulp en het vertrouwen die zij mij hebben gegeven.

Verder wil ik alle respondenten bedanken voor de belangrijke informatie die zij met mij hebben gedeeld. Daarnaast wil ik mijn docent van Hogeschool Leiden, bedanken voor haar begeleiding, feedback en tips.

Ook wil ik graag mijn familie bedanken, in het speciaal mijn zusje, die mij al die tijd hebben gesteund.

Ik hoop dat Bedrijf x mijn advies ter harte neemt en profijt zal hebben van mijn gevonden resultaten. Verder hoop ik dat u veel plezier zult beleven aan het lezen van mijn onderzoek en dat u er wat van opsteekt.

Met vriendelijke groet,

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Probleemformulering	7
2.1 Aanleiding	7
2.2 Probleemstelling	7
2.3 Doelstelling	7
2.4 Deelvragen	7
2.5 Onderzoeksvragen	7
2.6 Doelgroep	8
2.7 Grenzen van het onderzoek	8
3.4 DESTEP-analyse	9
3.4.1 Demografische factoren	9
3.4.2 Economische factoren	9
3.4.3 Sociaal culturele factoren	9
3.4.4 Technologische factoren	9
3.4.5 Ecologische factoren	10
3.4.6 Politieke factoren	10
4. Theoretisch Kader	11
4.1 Theoretisch Kader	11
4.2 Begripsafbakening	11
4.3 Modellen	13
4.3.1 3C- model (Company, Customer, Competition)	13
4.3.2 Individual Customer Satisfaction- model	13
4.3.3 Brand Equity- model	14
4.3.4 Brand- added Value-model	15
4.4 Conceptueel model	15
5. Methodologie	17
5.1 Desk research	17
5.2 Methoden van onderzoek	17
5.3 Interview	17
5.4 Locatie	18
5.5 Aantal respondenten	18
6. Resultaten	19
7. Conclusies	24
8. Aanbevelingen	27

9. Implementatieplan	31
10. Literatuurlijst	34
1. Topic Guide	38

1. Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Bedrijf x voor de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden.

Bedrijf x is een internationale totaalaanbieder. Bedrijf x werkt samen met een aantal dealers in Nederland. De fabrikant ziet deze dealers als partners. De dealers verkopen producten van Bedrijf x. Hiervoor hebben ze accountmanagers in dienst. Je kunt de dealers zien als een tussenpersoon naar de klant.

Deze accountmanagers moeten voor Bedrijf x een jaarlijkse minimale verkooptarget realiseren, maar uit onderzoek blijkt dat de opgestelde doelstellingen niet worden gehaald. Dit betekent dat de accountmanagers producten van concurrenten evenveel of zelfs meer verkopen dan de producten van Bedrijf x, terwijl Bedrijf x een partner is. Bedrijf x wil graag dat de accountmanagers wel de gestelde doelstellingen halen.

Het onderzoek wordt verricht onder accountmanagers van dealerpartners. Bedrijf x wil de juiste merkbeleving creëren bij de accountmanagers. Daarvoor moet eerst de huidige merkbeleving van de accountmanagers in kaart worden gebracht. Door een gewenste merkbeleving te creëren hoopt Bedrijf x dat de accountmanagers in de toekomst de voorkeur geven aan Bedrijf x.

De structuur van dit rapport is als volgt: in het volgende hoofdstuk wordt de probleemformulering en aanleiding van dit onderzoek besproken. Hoofdstuk 3 beschrijft de huidige situatie van Bedrijf x. Het hoofdstuk daarna behandelt het theoretisch kader, met daarin relevante theorieën voor dit onderzoek. Gevolgd door hoofdstuk 5, waar de methoden van onderzoek nader worden toegelicht. Hierin komt onder andere de verantwoording van de onderzoeksmethode naar voren. In het hoofdstuk erna worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 7 worden uit de resultaten conclusies getrokken. In hoofdstuk 8 worden er aanbevelingen gegeven. Tot slot komt in hoofdstuk 9 het implementatieplan aan bod.

2. Probleemformulering

Dit hoofdstuk behandelt de probleemformulering. Deze is aan de hand van de aanleiding opgesteld en behandelt de centrale vraag van dit onderzoek. De centrale vraag is uiteengezet in een aantal deelvragen.

2.1 Aanleiding

Bedrijf x heeft dealers met wie zij samenwerken en ziet deze dealers als partners. Bedrijf x biedt de partners goede voorwaarden in de vorm van service, scherpere inkoopcondities en extra aandacht. De dealer is een tussenpersoon die de producten van Bedrijf x verkoopt. Bij de dealer is het de accountmanager die de producten aan de klant verkoopt.

Elk jaar vindt er een jaarbespreking tussen de partners en Bedrijf x plaats, waarbij de omzet en de doelstellingen van het afgelopen jaar en het nieuwe jaar worden besproken. Bedrijf x voert op basis van de cijfers die zij gepresenteerd krijgen van de dealers een rekensom uit. Met deze rekensom wordt een minimale targetverkoop per accountmanager uitgerekend waar zij voor Bedrijf x aan moeten voldoen.

Het is Bedrijf x opgevallen dat de accountmanagers de doelstellingen niet bereiken en dus onder de maat presteren. Dit betekent dat de producten van de concurrentie van Bedrijf x evenveel of meer worden verkocht door de accountmanagers van de partners van Bedrijf x.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling is de centrale vraag van dit onderzoek en als volgt geformuleerd:

Hoe is de merkbeleving van Bedrijf x bij de accountmanagers te beïnvloeden?

2.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de merkbeleving bij de accountmanagers en deze te vergelijken met de merkbeleving van concurrerende merken, teneinde een advies te geven over het zodanig beïnvloeden van de merkbeleving dat de accountmanagers de voorkeur geven aan Bedrijf x.

2.4 Deelvragen

Dit onderzoek richt zich op de merkbeleving bij accountmanagers van Bedrijf x. Bij merkbeleving zijn volgens David Aaker¹ een viertal begrippen van belang: loyaliteit, waargenomen kwaliteit, merkbekendheid en associaties. Op basis van deze vier begrippen zijn een aantal deelvragen geformuleerd.

- Welke associaties hebben de accountmanagers bij Bedrijf x en wat is de gewenste merkassociatie?
- Hoe is de naamsbekendheid nu en wat is de gewenste naamsbekendheid?
- Hoe ervaren de accountmanagers de waargenomen kwaliteit en wat is de gewenste kwaliteit?
- Hoe loyaal zijn de accountmanagers aan Bedrijf x?

2.5 Onderzoeksvragen

Merk

- Wat is de huidige identiteit van Bedrijf x?
 - Wat is de achtergrond?
 - Wat zijn de kernactiviteiten?
 - Wat zijn de kernwaarden?
 - Wat is de visie?

¹ David Aaker (1991)

- Wat is de missie?
- Wat is de organisatiecultuur binnen de organisatie?
- Wat is de organisatiestructuur binnen de organisatie?
- Welke strategie volgt Bedrijf x?
- Hoe wordt er gecommuniceerd met de doelgroep?
 - Via welke kanalen communiceert Bedrijf x met de doelgroep?

Doelgroep

- Hoe denkt de doelgroep over Bedrijf x?
 - Welke verwachtingen hebben accountmanagers van Bedrijf x?
- Hoe vinden de accountmanagers de relatie met Bedrijf x?
- Waarmee wordt Bedrijf x geassocieerd?
- Weet de doelgroep voldoende over Bedrijf x?
- Waar in vindt de doelgroep Bedrijf x onderscheidend?
- Hoe gaan de accountmanagers op zoek naar informatie?
 - Welke middelen gebruikt de doelgroep?
 - Wordt er door de doelgroep gebruikgemaakt van de social media?
- Welke middelen zet Bedrijf x in om de doelgroep te bereiken?
 - Welke middelen worden gewaardeerd door de doelgroep?
- Wat is de reden dat de doelgroep wel of niet voor Bedrijf x kiest?
- Wat is de reden dat de doelgroep voor de concurrent kiest?
- Aan welke concurrenten is de doelgroep loyaal?
- Welke dealers zijn momenteel loyaal aan Bedrijf x?

Concurrenten

- Wie zijn de concurrenten van Bedrijf x?
- Hoe positioneren deze concurrenten zich?
- Hoe communiceren de concurrenten met de doelgroep?
 - Via welke kanalen communiceren zij?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de drie belangrijkste concurrenten?
- Maken de concurrenten gebruik van incentives?

2.6 Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op de accountmanagers die werken bij de dealers van Bedrijf x, omdat dit de personen zijn die de producten van Bedrijf x moeten verkopen aan de klant.

2.7 Grenzen van het onderzoek

Voor dit onderzoek is een marketingbudget beschikbaar gesteld en dit onderzoek richt zich op alleen op de Nederlandse markt.

3.4 DESTEP-analyse

3.4.1 Demografische factoren

Aantal bedrijven

In januari 2014 staan er ongeveer 1.2 miljoen bedrijven ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.² De meeste bedrijven zijn gevestigd in de Randstad.³

Aantal faillissementen

In 2013 zijn 12 306 faillissementen uitgesproken; 10 procent meer dan in 2012. Dit is het hoogste aantal sinds de start van de waarneming in 1951. Wel was de toename van het aantal faillissementen in de tweede helft van het jaar kleiner dan in de eerste helft. Dit blijkt uit cijfers van het CBS.⁴

3.4.2 Economische factoren

Economie

Er wordt voorspeld dat de economische crisis over is en dat de economie in 2014 gaat aantrekken. Door de economische crisis waren bedrijven erg selectief in het uitgavenpatroon en hielden de bedrijven 'de hand op de knip'.⁵ In het derde kwartaal van 2013 was er nog wel een lichte daling te zien in de economische groei van -0.6%.⁶

3.4.3 Sociaal culturele factoren

3.4.4 Technologische factoren

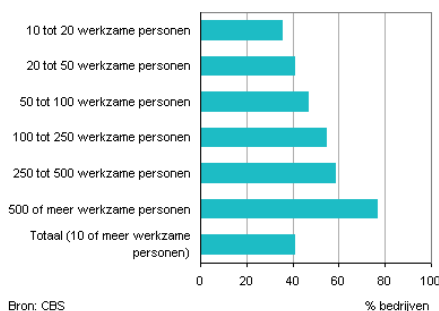
Betere technieken en machines

Door het gebruik van steeds betere machines is er minder personeel nodig, waardoor de productiekosten dalen. Door betere machines en technieken kunnen producten vaak sneller en beter gemaakt worden.

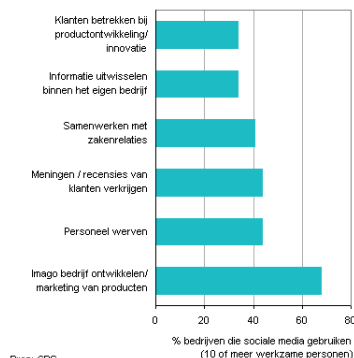
Social Media

Ruim veertig procent van de bedrijven met minstens tien werknemers gebruikt één of meer accounts op sociale media. Bij driekwart van de grote bedrijven (500 of meer werknemers) wordt gecommuniceerd via sociale media, bij kleine bedrijven (10 tot 20 werknemers) is dit 36 procent. De meeste bedrijven gebruiken social media om het imago van het bedrijf te ontwikkelen voor marketingdoeleinden (68 procent).⁷

Bedrijven met één of meer accounts op social media, januari 2012:



Toepassen van Social Media door bedrijven, januari 2012:



² Willem Verheij, Kamer van Koophandel (7 februari 2014)

³ CBS (2014)

⁴ CBS (april 2014)

⁵ Elsevier (December 2013)

⁶ CBS (2014)

⁷ CBS (2012)

3.4.5 Ecologische factoren

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gezien als modern ondernemen.⁸

Nieuwe technologieën kunnen in de toekomst diverse milieuvoordelen opleveren. Denk hierbij aan duurzamere machines en de energiebesparingen die deze kunnen leveren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bedrijf x houdt zich al bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen en heeft hiervoor al verschillende certificaten behaald.

3.4.6 Politieke factoren

De producten moeten aan een aantal eisen en wetten voldoen.

⁸ Jonker, J. (2000).

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden theorieën en literatuur besproken die relevant zijn voor het onderzoek. Vanuit een relevant model wordt een conceptueel model gemaakt met bijbehorende hypotheses.

4.1 Theoretisch Kader

Er zijn verschillende modellen en theorieën die aansluiten bij dit onderzoek. Uit deze modellen zal een model worden gekozen die de rode draad vormt voor het onderzoek. De modellen focussen zich voornamelijk op loyaliteit, het bedrijf, het merk, de concurrentie en de klant.

De volgende theorieën kunnen relevant zijn voor het onderzoek:

- 3C- model
- Individual Customer Satisfaction-model
- Brand Equity-model
- Brand- added Value- model

4.2 Begripsafbakening

Voor het onderzoek is er een aantal begrippen die vaker gebruikt zullen worden en daarom is er begripsafbakening gemaakt om verwarring te voorkomen.

Positionering

Jack Trout was een van de eersten die positionering definieerde: 'Positioneren is een spel dat mensen spelen in de me-too markt'. Samen met Al Ries zegt Jack Trout het volgende over positioneren: 'Positioneren is niet wat u aan een product doet. Positioneren is wat u doet met de hersenen van de prospect. U positioneert (plaatst) het product in de hersenen van de potentiële koper'.⁹ Vanuit de definitie van Jack Trout en Al Ries zijn er in de loop der jaren meerdere vergelijkbare definities over positionering gevormd.

Kotler definieert positionering als: 'het product of merk een concurrerende positie geven in de markt en hiertoe een gedetailleerde marketingmix samenstellen.' Ook zegt Kotler dat positionering de manier is waarop consumenten het product/merk definiëren op belangrijke eigenschappen, de plaats die het in hun hoofd inneemt in verhouding tot concurrerende producten.¹⁰

Riezebos en van Grinten geven de volgende definitie voor positioneren: 'Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van de concurrenten.' Ze zeggen dat positioneren feitelijk gaat om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten je een merk wil profileren.¹¹

Loyaliteit

Loyaliteit heeft te maken met de emotionele binding die mensen hebben met producten of diensten. Loyaliteit is niet te koop met prijsverlagingen of extra's, maar vergt langdurige klantondersteuning. Loyaliteit wordt gecreëerd door merkbeleving, dialoog, interactie, gevoel van waarde, vertrouwen en tevredenheid.¹² Loyaliteit ontstaat niet zomaar en moet worden opgebouwd gedurende een langere periode. Wanneer klanten loyaal zijn kan dit bijvoorbeeld leiden tot herhalingsaankopen of een goede mond-tot-mond reclame.¹³ Volgens Moorman wordt binding gedefinieerd als een blijvend verlangen om een waardevolle relatie in stand te houden.¹⁴

⁹ Trout (1969)

¹⁰ Kotler (2009)

¹¹ Riezebos (2011)

¹² managementkennisbank.nl (2014)

¹³ Management kennisbank (2014)

¹⁴ Moorman (1992)

Loyaliteitsprogramma

Een loyaliteitsprogramma is een programma waarbij er een directe beloning is voor de klant, waarvoor de klant een tegenprestatie voor moet leveren. Vaak is dit een afname van een product of dienst. De meeste organisaties zijn afhankelijk van loyale klanten, deze klanten bepalen namelijk voor het merendeel de omzet van een bedrijf.¹⁵

Brand Equity

Brand equity is volgens Eurib: 'de waarde van een merk voor de merkeigenaar/onderneming zoals die tot uitdrukking komt in financiële, strategische en managementvoordelen'.¹⁶

David Aaker defineert Brand equity als: 'the set of assets and liabilities linked to the brand, its name and symbol, that add value to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or tot that firm's customers'.¹⁷

'Brand Equity is het positieve verschil dat het kennen van de merknaam heeft op de respons van een klant ten opzichte van het product of de service.' Aldus Kotler.¹⁸

Breinpositie

Een breinpositie betekent niets meer of minder dan dat klanten bij sommige behoeften of wensen meteen aan jouw merk, producten of organisatie denken.¹⁹

Merkbekendheid

De mate waarin een persoon in staat is om een merk onder verschillende omstandigheden te identificeren.²⁰ En merkbekendheid omvat het associëren van fysieke kenmerken (zoals merknaam, logo, verpakking, ontwerp enzovoort) met een bepaalde categoriebehoefte.²¹

Brand- added value

Riezebos definieert brand- added value als volgt: 'brand-added value is de mate waarin een merk en de daaraan gerelateerde associaties bijdragen aan de waardering van de klant voor het merkproduct als geheel'.²²

¹⁵ Bügel (2001)

¹⁶ Eurib (2009)

¹⁷ Aaker, D.A. (1991)

¹⁸ Kotler, P (2009)

¹⁹ De Groot, M. (2014)

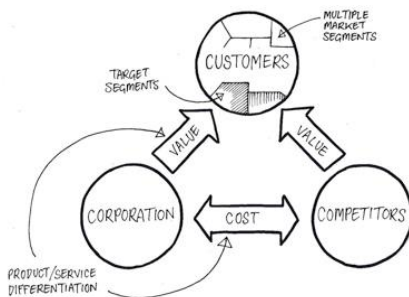
²⁰ Keller, L., Sternthal, B. & Tybout, A (2002)

²¹ De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Berg, J. (2001)

²² Riezebos.nl (2014)

4.3 Modellen

4.3.1 3C- model (Company, Customer, Competition)

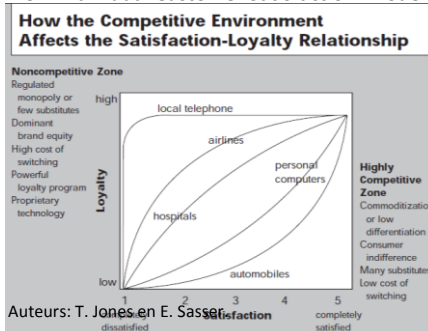


Auteur: Kenichi Ohmae

Kenichi Ohmae heeft het 3C model ontwikkeld om tot een concurrentiepositie van een onderneming te komen. De 3C's zijn: Corporation (wie zijn wij? Waar zijn wij goed in?) Customers (Wie bedienen we? Wat willen zij?) en Competitors (Tegen wie concurreren wij? Wat zijn hun sterktes en zwaktes?). Het model combineert een outside-in perspectief, gefocust op de concurrent en de klant.^{23 24}

In eerste instantie werd voor het 3C-model gekozen, omdat dit model goed aansluit bij een positioneringonderzoek. Uiteindelijk bleek dit onderzoek zich meer te richten op brand equity en daarom viel dit model af.

4.3.2 Individual Customer Satisfaction- model



Individual Customer Satisfaction, Loyalty, and Behavior			
	Satisfaction	Loyalty	Behavior
Loyalist/Apostle	high	high	staying and supportive
Defector/Terrorist	low to medium	low to medium	leaving or having left and unhappy
Mercenary	high	low to medium	coming and going; low commitment
Hostage	low to medium	high	unable to switch; trapped

Volledige tevredenheid van de klant is de sleutel tot het veiligstellen van klantenloyaliteit en het genereren van superieure financiële prestaties op lange termijn. Een eventuele vermindering van de tevredenheid leidt tot een daling in de loyaliteit.

Bij dit model zijn vier verschillende categorieën te onderscheiden:

1. Loyalisten zijn enorm tevreden klanten die terug blijven komen bij een organisatie. Loyalisten waarbij de ervaring hun verwachtingen overtreft en die hun gevoelens over het bedrijf delen met ander worden apostelen genoemd.
2. Overlopers zijn mensen die ontevreden, nogal ontevreden of neutraal zijn. De meest gevaarlijke overlopers zijn terroristen, klanten die een slechte ervaring hebben gehad en niet kunnen wachten om dit aan andere te vertellen om zo hun woede en frustratie te uiten. Over het algemeen zijn terroristen veel meer betrokken en effectief in het vertellen van hun nieuws dan apostelen.

²³ Ohmae (2014)

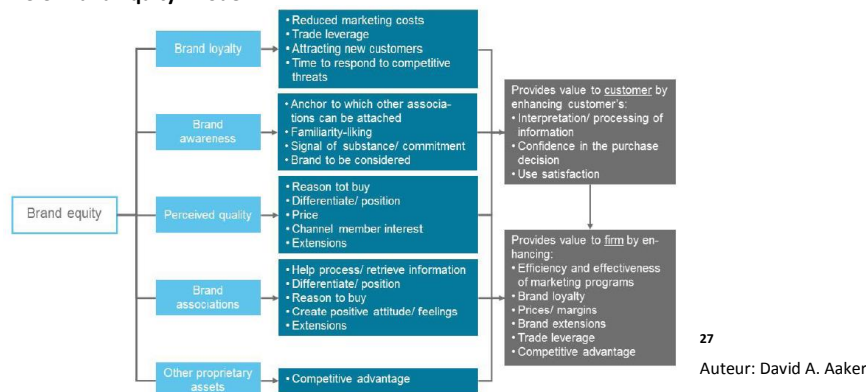
²⁴ Ohmae (1991)

3. Mercenaries kunnen klanten zijn die heel erg tevreden zijn, maar totaal geen loyaliteit vertonen. Je kan een mercenarie makkelijk verliezen als klant.
4. Gijzelaars zitten vast, ze ervaren het slechtste wat een bedrijf te bieden heeft en moeten dit accepteren.²⁵

Het doel van het model is het aantal apostelen verhogen en het aantal terroristen verlagen.²⁶

Dit model wordt niet gebruikt voor het onderzoek, omdat er een model is dat uitgebreider is: het Brand Equity- model.

4.3.3 Brand Equity- model



David A. Aaker benoemt in het Brand Equity- model vijf componenten van brand equity (merkmeerwaarde): merkloyaliteit (brand loyalty), merkbekendheid (brand awareness), waargenomen kwaliteit (perceived quality), merkassociaties (brand associations) en overige merkgebonden middelen (other proprietary assets). Aan de hand van dit model kan de meerwaarde van een merk in kaart worden gebracht en kan inzicht worden verkregen in de samenhang tussen de verschillende componenten van brand equity en de (toekomstige) performance van een merk. Het concept achter het Brand Equity- model is als volgt: als je een sterk merk wil neerzetten moet je weten hoe de klanten denken en zich voelen over het product. Je moet de juiste ervaringen rond het merk opbouwen, zodat de klanten (in dit geval de accountmanagers) positieve gedachten, gevoelens, meningen en percepties hebben over het merk. Wanneer je een sterk brand equity hebt, zullen meer klanten je producten kopen en zullen ze deze ook aanbevelen aan andere personen; de klant is loyaler en zal minder snel voor de concurrent kiezen.²⁸

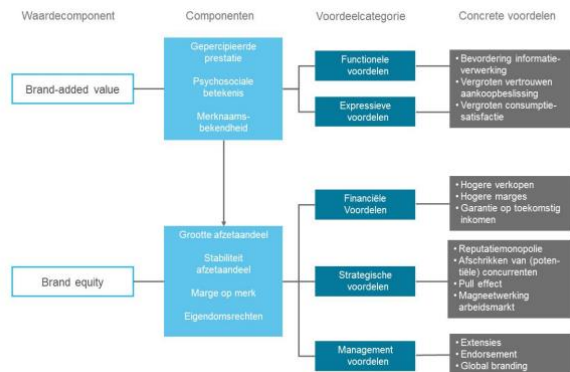
²⁵ Elo (2014)

²⁶ Jones, T.O. & Sasser, W.(1995)

²⁷ Aaker, D. (2009)

²⁸ Keller, 2014

4.3.4 Brand- added Value-model



Auteur: Riezebos

Het Brand Added Value model is een verdere uitwerking van het Brand Equity- model van Aaker. In dit model benoemt Riezebos drie componenten van brand added value. Hier focust hij op de meerwaarde voor de klant. Ook gebruikt hij vier componenten van het brand equity en hiermee focust hij op de meerwaarde voor de onderneming. Doordat in dit model zowel het klant – als bedrijfsperspectief worden benoemd is het mogelijk na te gaan welke maatregelen aan de klantzijde effect hebben op de merkwaarde aan de bedrijfszijde en andersom.²⁹

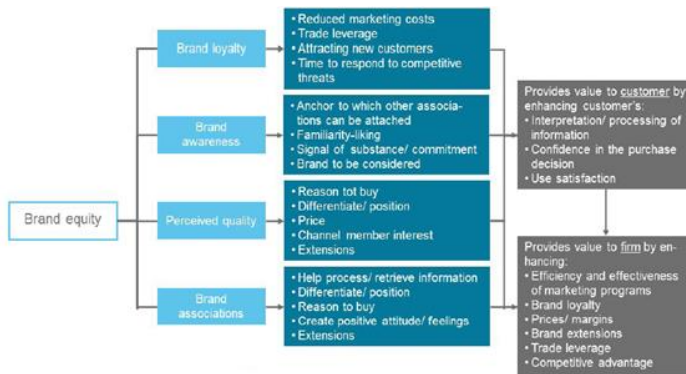
Het Brand Equity- model van Aaker is zeer geschikt voor dit onderzoek en zal daarom de rode draad vormen voor dit onderzoek. Met dit model is het mogelijk de merkbeleving van Bedrijf x te bepalen. De componenten van dit model zijn erg belangrijk voor dit onderzoek. Er wordt gekeken naar associaties, merkbekendheid, waargenomen kwaliteit en loyaliteit. Wanneer inzicht is verkregen in deze componenten, kan er worden nagegaan of er maatregelen en in welke vorm moeten worden genomen om een betere brand equity te behalen. Het Brand Equity- model kan helpen de accountmanagers een goed beeld te geven van het merk en het kan effect hebben op de aankoopbeslissing. Dit is belangrijk, omdat Bedrijf x de accountmanagers graag wil stimuleren het merk vaker aan te bieden bij klanten. Dit model past beter dan het Brand-added Value- model van Riezebos, omdat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de meerwaarde voor de onderneming en niet op de meerwaarde voor de klant. Het model van Riezebos is voor dit onderzoek te uitgebreid. Het Individual Customer- model is voor dit onderzoek juist weer te beknopt, omdat dit model zich maar op twee componenten richt: tevredenheid en loyaliteit. Deze punten zijn van belang, maar het geeft te weinig informatie om dit hele onderzoek op te baseren.

4.4 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is het Brand Equity- model gekozen. Voor het conceptueel model worden bijna alle componenten gebruikt van het Brand Equity- model, behalve het vijfde component 'overige aan het merk verbonden eigendomsrechten'. Dit is niet belangrijk voor het onderzoek omdat het hier gaat om patenten en octrooien, relaties met handelspartners en landingsrechten voor luchtvaartmaatschappijen.

²⁹ Riezebos.nl (2014)

Het conceptueel model ziet er dan als volgt uit:



Vanuit het conceptueel model zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Als de naamsbekendheid laag is, dan kiezen de accountmanagers voor een concurrerend merk.

Hypothese 2: Als de vier componenten van het Brand Equity- model voldoen aan de merkbeleving die Bedrijf x wil creëren bij de accountmanagers, dan zal de positie van Bedrijf x positief toenemen.

Hypothese 3: Als een accountmanager loyaal is aan een merk, dan zal hij dit merk vaker aanbieden. Bedrijf x verwacht dat de accountmanagers nu loyaler zijn aan concurrerende merken, omdat deze merken innovatiever en goedkoper zijn.

Hypothese 4: Als de doelgroep tevreden is over de waargenomen kwaliteit van het merk en de producten, dan zal ze het merk vaker aanbieden.

Hypothese 5: Als de meerwaarde van het merk als positief wordt ervaren, dan kan dit associaties creëren die ervoor zorgen dat de marktpositie voor langere tijd weerstand kan bieden tegen agressieve concurrenten.³⁰

³⁰ Aaker, D (2009)

5. Methodologie

Om tot een goed onderbouwd advies te komen is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit hoofdstuk beschrijft stap voor stap hoe het onderzoek aangepakt is.

5.1 Desk research

De eerste onderzoeksmethode die gebruikt is voor dit onderzoek is desk research. Desk research omvat het verzamelen van bestaande data en informatie uit diverse (openbare) bronnen.³¹ Tijdens het desk research is gekeken naar de huidige situatie van Bedrijf x. De huidige situatie staat beschreven in de situatieanalyse in hoofdstuk 3 van dit rapport.

Desk research is ook gebruikt voor het vaststellen van het theoretisch kader, zie hiervoor hoofdstuk 4. Er zijn verschillende modellen met elkaar vergeleken en hieruit is één model gekozen die de rode draad voor dit onderzoek vormt. Het model dat de basis vormt voor dit onderzoek is het Brand Equity- model van Aaker.

5.2 Methoden van onderzoek

Bedrijf x wil inzicht krijgen in de merkbeleving van de accountmanagers van hun partners. Het gaat hierbij om een relatief kleine doelgroep, hetgeen een kwalitatief onderzoek mogelijk maakt.

Kwalitatief onderzoek is noodzakelijk om tot een goed onderbouwd advies te komen. Om inzicht te verkrijgen in hoe de accountmanagers van de dealers over Bedrijf x denken, hebben er externe interviews plaatsgevonden. Ook zijn interne interviews afgenomen om een duidelijk beeld te krijgen van de gewenste situatie, zoals Bedrijf x het graag wil zien.

Dit onderzoek geeft inzicht in waarom de accountmanagers niet altijd Bedrijf x inzetten en hoe de merkbeleving bij de accountmanagers is. Omdat kwalitatief onderzoek gebruikmaakt van open vragen, kan de interviewer hiermee beter de achterliggende redenen achterhalen dan bij kwantitatief onderzoek.

Het doel van het onderzoek is het opdoen van meer kennis over houding en gedrag van de geïnterviewde. Er kan beter achterhaald worden welke meningen de accountmanagers hebben en hoe zij denken over Bedrijf x en haar concurrenten. Vooral het feit dat de interviewer dieper kan ingaan op de antwoorden is erg belangrijk voor het onderzoek. De werknemers van Bedrijf x kennen elke accountmanager persoonlijk en gaan regelmatig bij hen op bezoek. Er is een goede persoonlijke relatie met de managers. Kwantitatief onderzoek is veel onpersoonlijker en mede daarom past deze methode niet goed bij de doelgroep en kwalitatief onderzoek wel.

Dit onderzoek moet de achterliggende redenen achterhalen waarom een accountmanager iets wel of iets niet doet. Deze wijze van onderzoek biedt meer mogelijkheden om in te spelen op het gevoel van de geïnterviewde. Door middel van het afnemen van open interviews wordt er zo goed en duidelijk mogelijk informatie verkregen.

5.3 Interview

Voor de interviews is gekozen voor een halfgestructureerd interview. Een halfgestructureerd interview kent vooraf opgestelde vragen: hierdoor kan de interviewer bij iedere geïnterviewde dezelfde onderwerpen behandelen, maar is er tijdens het interview nog de mogelijkheid om eigen inbreng toe te voegen.³² Een voordeel hiervan is dat je meerdere inzichten kunt geven dan tijdens een gestructureerd interview doordat je goed kan doorvragen. Ook kunnen er tijdens het interview nog vragen worden veranderd en kan je dieper op belangrijke details ingaan. Een half gestructureerd interview past goed bij dit onderzoek, omdat van tevoren nooit vaststaat hoe een interview gaat

³¹ Verhoeven (2011)

³² Verhoeven(2011)

verlopen. Vooraf kunnen de belangrijkste punten en vragen worden opgesteld, maar is er nog wel ruimte om het interview te sturen.

De vragen aan de geïnterviewde waren meteen to the point: de meeste personen die geïnterviewd zijn hebben immers weinig tijd. Het was dus beter om korte en krachtige zinnen te gebruiken, om de aandacht van de respondent vast te houden. Tijdens het onderzoek maakt de interviewer gebruik van een associatietechniek: cardsorting. Cardsorting is een gebruiksonderzoeksmethode waarbij de doelgroep onderwerpen, geschreven op kaartjes, rangschikt in een bepaalde volgorde. Met deze methode krijg je inzicht in welke informatie de doelgroep verwacht en hoe de doelgroep over iets denkt.³³ Het is van belang voor het onderzoek om te weten waar Bedrijf x staat ten opzichte van de concurrent en cardsorting kan hierbij goed helpen. Ook helpt deze associatietechniek voor de afwisseling van het interview. Het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat het veel meer tijd kost dan kwantitatief onderzoek.

5.4 Locatie

De interviews zijn veelal bij de respondent op kantoor gehouden. Door bij de respondent op bezoek te gaan, is deze in zijn eigen omgeving, waar hij of zij zich vaak prettiger en veiliger voelt. Hierdoor zal de respondent vaak sneller zijn of haar mening durven geven, dan als je de respondent uit zijn eigen omgeving haalt. Een nadeel wel is dat ze in hun eigen omgeving vaak minder creatief denken. Door het interview face to face te houden, kan je de emoties van de geïnterviewde beter beoordelen en hierop inspelen. Het is een keer voorgekomen dat het niet mogelijk was om langs te gaan bij de respondent. Deze respondent is wel langsgelopen op het kantoor van Bedrijf x ~~in Lijnden~~.

5.5 Aantal respondenten

Het selecteren van geschikte personen heeft plaatsgevonden in overleg met de afstudeerbegeleider en collega's binnen Bedrijf x. De groep geïnterviewden zijn accountmanagers van de dealers van Bedrijf x. Binnen de doelgroep werd zoveel mogelijk gezocht naar variatie binnen de respondenten. Er is voor variatie gekozen, omdat je waarschijnlijk steeds dezelfde antwoorden krijgt als je steeds dezelfde type mensen kiest van hetzelfde bedrijf. Door te variëren bestaat er een beter beeld van de doelgroep en hierdoor ook een beter beeld voor het onderzoek.

Vooraf waren er 15-18 potentiële respondenten geselecteerd voor het interview. Daarvan is afgesproken dat de interviewer er minimaal 8-12 spreekt. De verwachting was dat er bij ongeveer 10 interviews een verzadiging van informatie zou zijn. Dit was inderdaad het geval. Vooraf aan het interview kregen de potentiële respondenten een brief met achtergrondinformatie en de reden van dit onderzoek. Dit was om alvast begrip te creëren onder de respondenten en een aankondiging dat er interviews plaats zou gaan vinden. De respondenten waren eigenlijk meteen al erg enthousiast en wilden graag meewerken.

³³ Spencer (2011)

6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste resultaten van het kwalitatief onderzoek weer. Er heeft zowel intern als extern kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Het interne onderzoek heeft plaatsgevonden om een beter beeld te schetsen van het gewenste gevoel dat accountmanagers bij het merk moeten hebben. De antwoorden van het kwalitatieve onderzoek vormen de basis van het beantwoorden van de deelvragen.

Het algemene gewenste beeld dat Bedrijf x wil creëren, beschrijft de fabrikant als: “Het zit altijd goed.” Bedrijf x wil dat de accountmanagers weten dat ze niet hoeven te twijfelen over kwaliteit, functionaliteit, kleurkeuze, innovativiteit, duurzaamheid en prijs-kwaliteitverhouding, wanneer ze de producten van Bedrijf x gebruiken. Ze zijn misschien wel duurder, maar het is wel een goed product en het zit altijd goed. Het cijfer dat Bedrijf x van de accountmanagers wil krijgen is een 8. Ze willen dit cijfer, omdat ze denken dat de accountmanagers met deze waardering de producten Bedrijf x vaker zullen aanbieden en doorvertellen dat ze goed zijn in de wetenschap dat ze zelf ook geen flater zullen slaan. Het cijfer dat ze nu krijgen ligt tussen de 6.5 en 8. Door een paar accountmanagers wordt dus wel het gewenste cijfer gegeven, maar dit is nog niet voldoende. De accountmanagers hebben aangegeven, dat ze het cijfer zullen verhogen wanneer Bedrijf x ervoor zorgt dat er geen reparaties nodig zijn aan hun producten, zij zich meer op de behoeften van de Nederlandse markt richten, de prijs voor bepaalde producten verlagen, meer naamsbekendheid genereren en zorgen dat het product sexier wordt. Hiermee wordt bedoeld dat zij zich meer moeten richten op design. Ook moet een beleving rond de producten worden gecreëerd.

De meningen zijn verdeeld over wie de grootste concurrent is van Bedrijf x. Degene die het meest worden genoemd zijn Ahrend en de VDB-groep.

‘Welke associaties hebben de accountmanagers bij Bedrijf x en wat is de gewenste merkassociatie?’

Bij deze eerste deelvraag gaat het erom dat Bedrijf x graag wil dat de accountmanagers Bedrijf x associëren met innovatief, kwalitatief en betrouwbaar. Innovatief en kwaliteit staan in de kernwaarden. De kernwaarde innovatief gebruiken ze om aansluiting te vinden op de markt. Om weerstand te bieden aan concurrenten dienen ze namelijk innovatief te zijn. Bedrijf x wil kwaliteit uitstralen, niet alleen in het product, maar ook in service. Betrouwbaarheid staat gekoppeld aan kwaliteit. De klant moet er altijd vanuit kunnen gaan dat het product van goede kwaliteit is, dat er altijd geleverd wordt en als er problemen zijn dit altijd wordt opgelost. Ook moet men weten dat Bedrijf x financieel gezond is.

Accountmanagers associëren Bedrijf x met groot, Duits, degelijk, gründlich, volger, geen innovator, technisch, star, niet innovatief, betrouwbaar, kwaliteit, saai, tijdloos, logge organisatie, oubollig, niet flexibel, product voor Duitse markt en geen bron van inspiratie. Iemand associeert het als een merk dat bestemd is voor saaie en nukkige mensen. Het wordt ook geassocieerd met een vaderfiguur.

Ook is er tijdens het interview de vraag gesteld wat het merk Bedrijf x oproept bij de accountmanagers. Het roept voornamelijk de volgende woorden op: Duits, kwaliteit, degelijk, betrouwbaarheid, Deutsche Pünktlichkeit, Solide, familiebedrijf. Een van de accountmanagers zegt: “Het is absoluut geen Ikea-rommel.” Echter, het merk roept ook kritische beschrijvingen op, zoals “logge en starre organisatie”, “tikkeltje saai”, “geen innovator” en “oubollig”. Een van de accountmanagers dacht toen zij het merk nog niet kende: “het zal wel uit een of andere oude Duitse schuur komen”. Nu weet zij: “het is gewoon goed spul.”

De meeste accountmanagers zijn positief over het merk, ze vinden het kwalitatief hoogwaardig, betrouwbaar en een prettig en fijn merk om mee te werken. Ook vinden ze het fijn dat ze bij Bedrijf x one stop shopping kunnen realiseren.

‘Hoe is de naamsbekendheid nu en wat is de gewenste naamsbekendheid?’

De tweede deelvraag gaat over naamsbekendheid. Volgens alle accountmanagers is de naamsbekendheid van Bedrijf x niet goed. Ze denken dat Bedrijf x redelijk bekend is in de branche, maar daarbuiten valt nog heel veel winst te behalen. Ze denken dat Bedrijf x bij de eindgebruikers totaal niet bekend is en dit maakt het voor de accountmanagers lastiger het merk te verkopen. Bij de eindgebruikers moet je denken aan de consument, architecten, aanbestedingbureaus, ingenieursbureaus en bouwcoördinatiebureaus. Eigenlijk alle invloeden die de markt vormgeven. “Het is niet zo dat mensen bij ons binnenlopen en zeggen, ik wil Bedrijf x. Vaak kennen ze het niet eens. Soms komt het voor dat klant binnenkomt en om een bepaald merk vraagt en dit is meestal niet Bedrijf x”, aldus een accountmanager. Een andere accountmanager geeft als advies om de naamsbekendheid te verhogen door een keer meubilair te leveren voor het Glazen huis, Flikken Maastricht of iets anders creatiefs. Een ander advies is om meer naamsbekendheid te genereren door social media te gebruiken. Het moet hier dan wel om nuttige en leuke informatie gaan en niet om irritante berichten. Wel vinden de meesten persoonlijk contact nog steeds het belangrijkste. De ‘oudere’ respondenten zijn minder fan van social media en denken dat dit komt omdat zij uit een andere generatie komen. Wel denken ze dat social media steeds belangrijker gaat worden.

Andere adviezen zijn om gerichte reclame te maken, op beurzen te staan en een mooie architectenbox te maken met mooie en creatieve dingen, zodat een architect getriggerd wordt om Bedrijf x te gebruiken. Ook wordt aangegeven dat Bedrijf x hierbij gebruik moet maken van de dealers, omdat zij vaak al contacten hebben met architecten. Ook geven veel accountmanagers aan de fabriek van Bedrijf x erg indrukwekkend te vinden en raden aan om architecten mee te nemen voor een studiereis naar de fabriek om een aantal (nieuwe) producten te laten zien. Een aantal denken dat het verstandig is dat Bedrijf x zelf de naamsbekendheid meer gaat uitdragen, door zelf bedrijven te benaderen. Hierdoor krijgt Bedrijf x snellere herkenning in de markt en wordt het voor de accountmanagers ook makkelijker om bedrijven te benaderen en het merk vaker in te zetten.

Wat betreft naamsbekendheid wil Bedrijf x graag tot de top 8 van Nederland behoren. In Duitsland is Bedrijf x marktleider en alles is op de Duitse markt afgestemd. In Nederland kunnen ze dat niet waarmaken en daarom achten ze de hoogst haalbare positie in de top 8 van
kantoormeubilairleveranciers-leveranciers.

‘Hoe ervaren de accountmanagers de waargenomen kwaliteit en wat is de gewenste waargenomen kwaliteit?’

In de derde deelvraag staat de waargenomen kwaliteit centraal. Bedrijf x wil graag dat de waargenomen kwaliteit als sterk wordt beschouwd. Ze willen graag dat de accountmanagers de kwaliteit als goed en zeer degelijk beschrijven. Dit willen ze, omdat dit bij de kernwaarden hoort. Ze zijn iets duurder, maar als je Bedrijf x neemt dan heb je in ieder geval een sterk, degelijk en goed product.

Eigenlijk alle accountmanagers zijn het erover eens dat de kwaliteit van de producten erg goed is en zeer degelijk. Tijdens de interviews komen deze begrippen steeds weer terug. Dit betekent niet dat ze, ondanks de goede en degelijke kwaliteit, ook altijd voor Bedrijf x kiezen. Men geeft aan dat de kwaliteit buiten kijf staat. Als er een project is waar het puur om kwaliteit gaat, dan kan men met Bedrijf x goed uit de voeten.

Een accountmanager geeft als voorbeeld aan dat wanneer je een product wil dat 30 jaar meegaat, je voor Bedrijf x kiest. Ze vinden de producten in principe kwalitatief goed, alleen vinden ze dat het niet altijd voldoet aan de maatstaven van Nederland. Ze verwachten dan ook van Bedrijf x dat ze in de toekomst Europees worden, dat er een modernisering van de producten plaatsvindt en dat ze zich

Met opmerkingen [M2]: WAAQAOM NIET. In Duitsland is Bedrijf x marktleider en alles is op de Duitse markt afgestemd. In Nederland kunnen ze dat niet waarmaken en daarom achten ze de hoogst haalbare positie in de top 8 van -leveranciers

meer op de Nederlandse markt gaan richten, met behoud van de zeer degelijke en kwalitatief goede producten en service.

Ondanks de tevredenheid over de kwaliteit van de producten is de prijs van invloed of de accountmanagers wel of niet voor Bedrijf x kiezen. De accountmanagers vinden over het algemeen de prijs-kwaliteitverhouding kloppen, maar sommige producten vinden ze te duur, vooral voor aanbestedingen en pitchen. Dit is een reden waarom ze Bedrijf x niet inzetten.

‘Hoe loyaal zijn de accountmanagers aan Bedrijf x?’

In deze vierde en laatste deelvraag gaat het om de loyaliteit van de accountmanagers. Eigenlijk vinden alle accountmanagers, op één na, loyaliteit erg belangrijk. Ze vinden voornamelijk de loyaliteit richting de klant erg belangrijk.

De meeste accountmanagers geven aan loyaal te zijn aan Bedrijf x, maar sommige zijn dat ook aan andere merken. Dit is niet per se in het nadeel van Bedrijf x. Zo zegt een van de accountmanagers: “Wij voeren ook andere merken, maar de loyaliteit naar Bedrijf x is wel het grootst. Ze kunnen best een keer een foutje maken, zonder dat wij daar heel boos over worden en er consequenties aan worden verbonden. Er zijn ook fabrikanten, waarvan ik denk als ze nog een foutje maken, dat ik er wel klaar met ze ben en dat hebben we met Bedrijf x stukken minder, dus die band is wel goed. Wij zien het echt als een goed partnership.” Het gevoel van partnership/een serieuze partner te zijn wordt ook door andere accountmanagers in verband met de loyaliteit genoemd. “Wij zijn heel loyaal en Bedrijf x is ook heel loyaal naar ons toe. Zo’n groot bedrijf zijn wij niet. En toch zien ze ons wel als een serieuze partner”. Iemand anders zegt: “De loyaliteit is gewaarborgd en ik vind het een sterkte dat Bedrijf x nog een echte dealerorganisatie is en dus in die zin ook loyaal is aan de dealer.” Ze geven ook aan dat ze soms voor een bepaald merk kiezen, omdat ze het iemand gunnen.

De partners die ook met andere merken werken en zich daardoor niet compleet loyaal voelen aan Bedrijf x vormen echter een minderheid, evenals de partners die zichzelf alleen loyaal aan de klanten beschouwen. De aan Bedrijf x loyale accountmanagers vormen dus de meerderheid, ook als zij met andere merken werken: “Het is wel een van de eerste producten die ik pak, of in ieder geval door mijn hoofd heen gaat, als ik bezig ben met een aanvraag.”

Opmerkelijk is dat het begrip loyaliteit niet bij iedereen hetzelfde is. De accountmanager die zichzelf niet loyaal vindt aan Bedrijf x geeft als reden: “Ik heb vier systeemmeubilairleveranciers. Dus in die zin ben ik niet loyaal aan Bedrijf x. Dan had ik alleen maar Bedrijf x verkocht, maar een aantal van mijn klanten passen beter bij een Sedus of een Robberechts. Bij mij gaat het er echt om wat de klant wil.” Wanneer de klanten tevreden zijn, zijn de accountmanagers namelijk zelf ook al meer tevreden over het merk. Andere accountmanagers geven wel aan loyaal te zijn, ondanks dat zij ook andere merken verkopen.

Uit het onderzoek komen nog acht andere belangrijke resultaten naar voren. Het eerste opvallende resultaat is dat de accountmanagers het **K+N-City** concept erg sterk vinden, maar dat het concept nu niet goed wordt uitgedragen. Als tweede vinden ze dat de beleving en emotie rond een product missen. In de derde plaats zien ze graag dat Bedrijf x meer vanuit een Nederlands oogpunt gaat opereren en verwachten ze op de vierde plaats dat er in de toekomst meerdere dealers komen. Als vijfde zien ze graag dat het partnership vaker wordt benadrukt en er voor de partner vaker iets wordt georganiseerd. Als zesde missen de meeste partners een duidelijke missie, visie, strategie en plannen. Als zevende missen ze een wangen- en wallprogramma. Wangen zijn schermen die aan de voor- en zijkant van een bureau wordt geplaatst zodat je hier niet onder de bureaus kan doorkijken. En als laatste vragen een aantal accountmanagers zich af wat de toegevoegde waarde is van het Nederlandse team.

Het ~~K+N~~City concept is een concept dat Bedrijf x gebruikt voor het produceren van producten en het inrichten van kantoren. De accountmanagers vinden dit concept in potentie heel erg sterk, maar vinden dat dit concept nu nog niet goed wordt uitgedragen. Nu richt dit concept zich erg op Duitsland en worden er voornamelijk Duitse foto's en merken gebruikt. Ze willen graag dat dit concept ook lokaal gemaakt kan worden, door nationale en lokale foto's en merken te gebruiken, zodat ze het gerichter kunnen gebruiken bij klanten. Nu vinden ze dat hier niet voldoende ondersteuning voor is. Ook willen ze graag meer van het concept weten en beter weten hoe ze het kunnen gebruiken, zodat ze dat ook daadwerkelijk vaker en beter kunnen doen. Ook denken ze dat dit concept een kapstok kan vormen voor vele producten en projecten.

Een grote meerderheid van de accountmanagers gaf aan dat ze Bedrijf x te Duits vinden en hopen dat ze gaan inzien dat Nederland een belangrijk markt is. Ze hopen dat Bedrijf x zich meer op de behoeften van de Nederlandse markt gaat richten en dus meer vanuit een Nederlands oogpunt zullen werken. Zo geeft iemand aan dat Nederland toch de kweekvijver is van Europa, hierover zegt hij: "Ik geloof niet dat de meeste centen geïnvesteerd worden in de Nederlandse markt en dat is jammer, wij zijn toch een kweekvijver."

Het merendeel van de ondervraagden geeft aan dat ze de beleving rond de producten mist. Ze geven aan dat de klant niet meer puur naar een bureau of stoel kijkt, maar echt naar de beleving. Ze vinden dat het nu te veel ingaat op de producten. Iemand geeft een voorbeeld hoe het ook kan: "Je kan een plaatje van een jongen pakken die in kleermakerszit op de grond zit voor een boekenkast en maak dan een artikel over goed ergonomisch zitten. Bedrijf x denkt dan echter meteen dat er vijf plaatjes moeten van een ergonomische stoel. Het gaat om de beleving en dat wordt nog weleens vergeten." Iemand anders zegt: "voor het product wil men steeds minder betalen, maar voor de toegevoegde waarde en beleving is men bereid om meer voor te betalen. Bedrijf x is in ons geval vooral een productenleverancier, van wie de prijzen vrij hoog zijn en de beleving/toegevoegde waarde is ondergesneeuwd."

Een aantal accountmanagers hoopt dat er in de toekomst een aantal nieuwe partners bij komen, ze hopen dat door de stijging van het aantal dealers, de naamsbekendheid van Bedrijf x wordt verhoogd. Wel vinden de partners dat dit van te voren met hun besproken moet worden.

Ondanks het feit, dat men over het algemeen tevreden is over de communicatie met het Nederlandse team zetten de accountmanagers nog weleens vraagtekens bij de toegevoegde waarde van het Nederlandse team. Ze vragen zich af wat zij precies doet en waarvoor ze deze medewerkers kunnen gebruiken. Ze geloven wel dat er duidelijk een toegevoegde waarde is van het Nederlandse team, maar ze weten niet deze is. De accountmanagers zijn over het algemeen wel tevreden over de communicatie. Ze vinden het fijn dat er persoonlijk contact is, maar klagen wel over de lange communicatielijnen. Alles moet altijd via Duitsland en men vindt dat niet prettig, omdat dit vertragend werkt. Vaak benaderen ze daarom liever het Duitse team en communiceren ze rechtstreeks met Duitsland als er een probleem is. De lijnen worden dan korter en ze krijgen sneller antwoord. Ze geven aan dat op het moment dat men een probleem bij het Nederlandse team voorlegt en er een beslissing genomen moet worden, het dan via vier, vijf of zes schakels gaat en men niet weet of er binnen een week wel of geen antwoord komt. Er zitten dan dus te veel stappen tussen. Veel account managers hebben het idee ze dus beter direct met Duitsland in contact kunnen treden, omdat Duitsland uiteindelijk alle beslissingen zelf neemt. Een account manager vertelde: "Wij maken wel eens de grap dat als je naar Bedrijf x NL belt en Sonja neemt op en ik vraag "hoe gaat het?" dat haar antwoord "dat moet ik even aan Duitsland vragen" is." Dit statement geeft duidelijk aan hoe klein de rol van het Nederlandse team is ten opzichte van Duitsland.

Een gedeelte van de accountmanagers geeft aan dat ze de missie, visie, strategie en plannen missen van Bedrijf x. Als de accountmanagers beter weten wat de strategie is van Bedrijf x, dan kunnen zij daar ook beter op inspelen.

Met opmerkingen [M3]: WAAROM DIT ERUIT: Veel account managers hebben het idee ze dus beter direct met Duitsland in contact kunnen treden, omdat Duitsland uiteindelijk alle beslissingen zelf neemt

De componenten van het Brand Equity- model hebben wel degelijk effect op de accountmanagers. De accountmanagers geven aan dat ze de producten van Bedrijf x vaker zullen inzetten, wanneer de naamsbekendheid beter wordt, de waargenomen kwaliteit blijft zoals het nu is en Bedrijf x innovatiever wordt.

De accountmanagers vonden het fijn dat er onderzoek werd gedaan naar hun merkbeleving. Ze voelen zich meer gewaardeerd, hopen dat Bedrijf x iets met de resultaten gaat doen en hopen dat Bedrijf x dit soort onderzoeken in de toekomst vaker zal (laten) uitvoeren.

Tijdens het onderzoek is ook de vraag gesteld of de accountmanagers een incentive willen en of een incentive ze stimuleert om meer producten te verkopen van Bedrijf x. Ze geven aan dat ze niet per se een incentive willen en zien dit niet als extra stimulans om Bedrijf x vaker in te zetten. Ze zien een incentive liever als iets persoonlijks. Ze vinden het leuk om een keer een borrel of klein evenement bij te wonen met alle partners.

7. Conclusies

In dit onderzoek is de merkbeleving van Bedrijf x onderzocht bij de accountmanagers van de partners van Bedrijf x. Daarbij is de probleemstelling:

‘Hoe is de merkbeleving van Bedrijf x bij de accountmanagers te beïnvloeden?’

De merkbeleving is bepaald aan de hand van de vier componenten van het Brand Equity- model van Aaker: naamsbekendheid, associaties, loyaliteit en waargenomen kwaliteit. Uit het onderzoek is gebleken dat deze componenten effect hebben op de merkbeleving van de accountmanagers.

Naamsbekendheid

Bedrijf x wil qua naamsbekendheid bij de top 8 van Nederland horen. Echter, deze gewenste naamsbekendheid bereiken ze momenteel niet. De naamsbekendheid van Bedrijf x is slecht bij de eindgebruikers en daardoor is het voor de accountmanagers lastiger om het merk Bedrijf x te verkopen. Wanneer de naamsbekendheid bij de eindgebruikers verbetert, zullen de accountmanagers ook meer tevreden zijn over de naamsbekendheid. Een belangrijke (nieuwe) doelgroep die Bedrijf x moet benaderen zijn de architecten. Dit kunnen ze doen door een mooie architectenbox te maken en meer berichten te plaatsen op platforms en websites waar architecten zich bevinden. Social media neemt in Nederland een belangrijke positie in bij bedrijven. Bedrijf x heeft nog geen social media, maar moet dit in de toekomst wel hebben. Social media kan bijdragen aan het genereren van een betere naamsbekendheid.

Associaties

De associaties die de accountmanagers hebben komen voor een deel overeen met de gewenste associaties. Innovatief is een begrip waarmee Bedrijf x niet mee wordt geassocieerd. Vooral de associaties kwaliteit, degelijk en betrouwbaar zijn daarentegen punten die Bedrijf x aantrekkelijk maken voor accountmanagers. Een aantal associaties die de accountmanagers hebben zijn negatief. Wanneer de accountmanagers Bedrijf x ook zien als innovatief, zullen ze Bedrijf x vaker inzetten, omdat ze op zoek zijn naar innovatieve bedrijven en producten.

Loyaliteit

De accountmanagers geven aan loyaal te zijn aan Bedrijf x en vinden deze loyaliteit wederzijds. Opmerkelijk is dat de accountmanagers elk een eigen interpretatie van loyaliteit hebben. De meeste accountmanagers vinden Bedrijf x ook loyaal aan hen als partner. Gunning is ook een factor waarom accountmanagers kiezen voor Bedrijf x.

Waargenomen kwaliteit

De accountmanagers geven aan de producten van Bedrijf x zeer degelijk en van hoogwaardige kwaliteit te vinden. Dit is een reden voor de accountmanagers om Bedrijf x aan te bieden, voornamelijk als een klant op zoek is naar kwaliteit. Over het algemeen zijn de accountmanagers tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Sommigen vinden de producten van Bedrijf x te duur, waardoor ze de producten niet altijd inzetten. Dit geldt voornamelijk bij een pitch of een aanbesteding. Het is belangrijk om de kwaliteit hoog te houden, want dat zorgt voor meer klanttevredenheid. Als de klanten meer tevreden zijn over Bedrijf x, dan zijn de accountmanagers ook sneller tevreden.

De componenten van het Brand Equity-model hebben dus wel degelijk effect op de merkbeleving van de accountmanagers.

Andere conclusies

Naast de vier componenten spelen er nog een aantal andere factoren mee die ook van toepassing zijn op de merkbeleving van de accountmanagers. Indien deze factoren verbeteren, wordt de merkbeleving beter.

Een van die factoren is [K+N-City](#). Dit concept is in principe heel sterk en heeft de potentie succesvol te worden. Het concept wordt nu echter niet goed uitgedragen, waardoor de meeste accountmanagers niet precies weten hoe ze het moeten gebruiken. Ook zien ze [K+N-City](#) graag meer Nederlands worden. Het is nu te Duits.

Het is voor Bedrijf x sowieso erg belangrijk om zich meer op de Nederlandse markt te richten. Er moet duidelijk en proactief gekeken worden naar de trends die spelen in de branche in Nederland. Bedrijf x moet snel op deze trends inspelen. Hierbij kunnen ze ook de hulp van de partners inzetten, omdat zij vaker potentiële klanten zien en dus weten waar de markt om vraagt. Beslissingen moeten sneller worden genomen, zodat Bedrijf x niet achter raakt.

Momenteel is de markt op zoek naar de beleving rond een merk en product. Nu is een tafel gewoon een tafel en een stoel gewoon een stoel. De mensen willen echter graag het verhaal achter een product weten, zodat het product meer tot leven komt. Bedrijf x kan inspelen op de beleving door bijvoorbeeld beter gebruik te maken van het [K+N-City](#) concept. Andere voorbeelden zijn: niet te veel richten op het product, maar echt te richten op de beleving (ook in brochures) en meer gebruik maken van mooie en sprekende visuals, voor presentaties, de showroom en brochures. Door in te spelen op de beleving dek je al een klein stukje van wat er nu in de Nederlandse markt speelt.

De accountmanagers zien de website als functioneel en saai. Ze kunnen alles vinden op de website, maar ze vinden de website niet aantrekkelijk. Daarom is het belangrijk om eens goed naar de website te kijken en deze aan te passen op de behoefte van de eindgebruiker en de accountmanager.

De accountmanagers vinden het leuk om een incentive te krijgen, maar het hoeft niet perse. Ze zien het liever in de vorm van iets persoonlijks, zoals een evenement waarbij alle partners bij elkaar komen en waar nieuwe producten worden gelanceerd.

Conclusies aan de hand van de vooraf opgestelde hypotheses

Vooraf zijn er vanuit het conceptueel model een aantal hypotheses opgesteld. De conclusies hiervan zijn hieronder per hypothese uitgewerkt.

1. *Als de naamsbekendheid laag is, dan kiezen de accountmanagers voor een concurrerend merk.*

Op basis van de resultaten kun je concluderen dat de naamsbekendheid van Bedrijf x momenteel niet goed is en in de toekomst moet verbeteren. De accountmanagers denken dat de naamsbekendheid in de branche wel goed is, maar niet bij de eindgebruikers. Het komt weleens voor dat een klant bij een dealer binnenkomt en vraagt om een specifiek merk. Vaak verkoopt de accountmanager dat merk dan ook aan de consument. Doordat de naamsbekendheid van Bedrijf x erg laag is, wordt er bij de dealers nooit specifiek om Bedrijf x gevraagd. Ook onder de architecten is de naamsbekendheid erg laag. Hierdoor vragen zij ook nooit om producten van Bedrijf x, maar wel om producten van concurrerende merken. Doordat de slechte naamsbekendheid van Bedrijf x kiezen accountmanagers ook sneller voor een concurrerend merk met grote naamsbekendheid. De naamsbekendheid van Bedrijf x zal moeten verbeteren om ervoor te zorgen de accountmanagers vaker en spontaan Bedrijf x v zullen inzetten. Deze hypothese is dus juist.

2. *Als de vier componenten van het Brand Equity-model voldoen aan de merkbeleving die Bedrijf x wil creëren bij de accountmanagers, dan zal de positie van Bedrijf x positief toenemen.*

Er zijn vele verschillende associaties die de accountmanagers hebben bij Bedrijf x. De meest genoemde associaties zijn: kwaliteit, degelijk, betrouwbaar, saai en niet innovatief. Deze associaties komen voor een deel overeen met de gewenste associaties van Bedrijf x. Bedrijf x wil namelijk graag dat ze Bedrijf x associëren met kwaliteit, betrouwbaar en innovatief. De accountmanagers geven aan

Bedrijf x niet innovatief vinden, dit komt dus niet overeen met de gewenste associatie en dit is dus nog een verbeterpunt.

Wanneer Bedrijf x meer innovatieve producten gaat verkopen zullen de accountmanagers de associatie: "niet innovatief, maar een volger" bijstellen naar "innovatief." Als de huidige waargenomen kwaliteit wordt behouden en de accountmanagers loyaal blijven aan Bedrijf x, en de naamsbekendheid wordt verbeterd, dan zal de positie van Bedrijf x in positieve zin verbeteren. Dit betekent dat de hypothese klopt.

3. *Als een accountmanager loyaal is aan een merk, dan zal hij dit merk vaker aanbieden. Bedrijf x verwacht dat de accountmanagers nu loyaler zijn aan concurrerende merken, omdat deze merker innovatiever en goedkoper zijn.*

Deze hypothese is onjuist en wordt verworpen. Bijna alle accountmanagers geven aan loyaal te zijn aan Bedrijf x. Ondanks deze loyaliteit kiezen ze echter niet altijd voor Bedrijf x.

4. *Als de doelgroep tevreden is over de waargenomen kwaliteit van het merk en de producten, dan zullen ze het merk vaker aanbieden.*

De kwaliteit van de service en producten van Bedrijf x wordt als goed en degelijk beschouwd. Wanneer de accountmanagers Bedrijf x inzetten, weten ze dat er meestal geen problemen zijn en wanneer deze er wel zijn, ze altijd opgelost worden. Als ze een leverancier hebben die producten van slechte kwaliteit verkoopt, zeggen ze er gelijk klaar mee te zijn en dit merk niet meer in te zetten of te verkopen. Doordat alle partners momenteel tevreden zijn over de kwaliteit van Bedrijf x, zetten ze het product vaker in. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze hypothese correct is.

5. *Als de meerwaarde van het merk als positief wordt ervaren, dan kan dit associaties creëren die ervoor zorgen dat de marktpositie voor langere tijd weerstand kan bieden tegen agressieve concurrenten.*

David Aaker stelt: als de meerwaarde van het merk als positief wordt ervaren, dit associaties kan creëren die ervoor zorgen dat de marktpositie voor langere tijd weerstand kan bieden tegen agressieve concurrenten. Na gesprekken met de accountmanagers kun je concluderen dat de componenten van het Brand Equity-model wel degelijk van invloed zijn op de keuze van accountmanagers om voor een bepaald merk te kiezen. Echter, als de concurrenten deze componenten ook goed op orde hebben, biedt deze meerwaarde voor Bedrijf x geen garantie dat er langere tijd weerstand geboden kan worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze hypothese niet juist is. In de hypothese wordt namelijk geen rekening gehouden met andere merken, die bepalend zijn voor het genoemde resultaat.

8. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn er conclusies gegeven over dit onderzoek. Op basis van deze conclusies zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld. Deze worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

De componenten van het Brand Equity-model hebben wel degelijk effect op de merkbeleving van de accountmanagers, daarom is het advies om in de toekomst de componenten van het Brand Equity-model te blijven gebruiken en te testen hoe de accountmanagers denken over Bedrijf x om op deze manier te kunnen inspelen op de merkbeleving. De accountmanagers vonden het erg fijn dat er onderzoek werd gedaan naar hun behoeftes. Het is daarom goed om af en toe onderzoek te doen bij de accountmanagers: wat willen zij en hoe kan Bedrijf x hier op inspelen?

Het is aan te raden om een dergelijk onderzoek eens per twee jaar te laten plaatsvinden. Om elk jaar een onderzoek te laten doen kan als vermoeiend worden beschouwd en veranderingen hebben tijd nodig. Aan de hand van de resultaten weet Bedrijf x beter wat er speelt bij de accountmanagers en kan hier sneller op reageren. Deze interviews kunnen worden afgenomen door een stagiair. Dit brengt minder kosten met zich mee, dan het inhuren van een professioneel bedrijf.

De accountmanagers hebben vele associaties bij Bedrijf x, waarvan er twee associaties overeenkomen met de gewenste associaties. De associatie innovatief komt nog niet naar voren, maar is wel van belang. Het advies is daarom om aan de partners te laten zien dat Bedrijf x wel degelijk innovatief is. Houd de accountmanagers op de hoogte van de nieuwste en innovatieve ontwikkelingen. Dit moet in de communicatie over de producten duidelijk naar voren komen. Laat de partners ook tijdig weten welke producten er aan zitten te komen.

De accountmanagers hebben vele associaties bij Bedrijf x, waarvan er twee associaties overeenkomen met de gewenste associaties. De associatie innovatief komt nog niet naar voren. Het is voor Bedrijf x van belang om te laten zien dat ze wel innovatief zijn en het advies is om aan te tonen, dat Bedrijf x wel degelijk innovatief is. Dit kan onder andere worden gedaan door de accountmanagers op de hoogte te houden van de nieuwste en innovatieve ontwikkelingen. Het is belangrijk dat de nadruk hierop in de communicatie over de producten duidelijk naar voren komt. Het is ook belangrijk de partners tijdig te informeren welke nieuwe producten er aan zitten te komen.

Bedrijf x Nederland is nog niet actief op social media. De meerderheid van de respondenten verbazen zich hierover. Het advies is dan ook om social media als communicatiemiddel te gaan gebruiken. De media die ze het beste kunnen gebruiken zijn: Twitter, Facebook en LinkedIn. Er is voor deze social media gekozen, omdat dit meer als zakelijke social media wordt gebruikt. Op deze pagina's kan aandacht besteedt worden aan de producten van Bedrijf x, het merk, de partners, opdrachten die binnen zijn gehaald, leuke feitjes, weetjes, etc. Dit kan bijvoorbeeld door hier berichten over te plaatsen en afbeeldingen van producten op te nemen. Pas de berichten aan op de behoeften van de doelgroep. Het is van belang een duidelijke social media strategie op te stellen, waarbij een duidelijke 'online' visie, missie en doelgroep moeten worden geformuleerd.

De website wordt als niet aantrekkelijk ervaren. Men vindt de site wel functioneel, maar saai. Daarom is het belangrijk om eens goed naar de website te kijken en deze te herstructureren. De teksten op de website moeten niet letterlijk uit het Duits worden overgenomen, maar gericht zijn op Nederlandse markt, die om iets anders vraagt. Het advies is om een webdesigner de website te laten aanpassen.

Een ander advies is dat Bedrijf x aan zich meer te richten op nieuwe doelgroepen zoals architecten en andere eindgebruikers. De architecten kunnen worden benaderd door ze te bellen en door een architectenbox te maken en deze naar ze op te sturen. Het is belangrijk om deze box met leuke, creatieve en aantrekkelijke dingen te vullen, zoals een inspirerende brochure waarbij een aantal

geschikte producten worden uitgelicht. Het is belangrijk om deze box met leuke, creatieve en aantrekkelijke dingen te vullen, zoals een inspirerende brochure waarbij een aantal nieuwe innovatieve producten worden uitgelicht. Het is belangrijk om in de brochure een belevingswereld te creëren en de brochure moet gericht zijn op de Nederlandse markt. Het is niet nodig om in de brochure de gehele collectie te tonen. Ook is het aan te raden om een aantal vernieuwde kleurstalen en materiaalmonsters aan de architectenbox toe te voegen. De architectenafdeling van Bedrijf x Duitsland zou deze box kunnen maken.

Een aantal accountmanagers geven aan dat ze een bezoek aan de fabriek geweldig vonden. Ze hadden hier echt een duidelijke merkbeleving. Daarom is het een goed idee om wederom een studiereis voor dealers te organiseren, maar ook voor potentiële klanten en architecten die de nieuwe doelgroep vormen.

Ook is het belangrijk dat Bedrijf x vaker naar voren komt op het internet. Dit kan bijvoorbeeld door vaker (nieuws)berichten te plaatsen op platforms en websites waar architecten vaak kijken. Denk hierbij aan www.architectenweb.nl, www.architectuur.nl, www.archined.nl en zoals eerder gesteld is het belangrijk om bij deze nieuwe doelgroep- de naamsbekendheid te vergroten. Andere eindgebruikers kunnen worden benaderd via social media, door gerichte reclame te sturen en deze bedrijven te bellen, maar ook door het beter in de zoekmachines naar voren te komen. Als je nu op Google “kantoormeubelen” intypt wordt Bedrijf x als 10^e genoemd, terwijl Desko dan al 3 keer is getoond.

De prijs- kwaliteitverhouding is over het algemeen genomen goed, maar een aantal producten worden als te duur ervaren. Het is raadzaam eens scherp te kijken naar de prijs- kwaliteitverhoudingen van een aantal producten en daar waar mogelijk de prijs naar beneden bij te stellen.

Een ander advies is meerdere dealers aan te stellen. Omdat het merk dan op meerdere adressen te koop zal zijn kan. Dit kan de naamsbekendheid zowel in de branche als bij de eindgebruikers vergroten. De huidige dealers willen hier graag over mee praten, maar in verband met de huidige Europese antitrustwet³⁴, is advies hier voorzichtig mee om te gaan en eerst bij juridisch advies in te winnen of dit wel is toegestaan. Het zou namelijk kunnen, dat een bepaalde dealer niet wil, dat er een geschikte kandidaat voor het dealerschap in zijn directe omgeving wordt aangesteld en dit is in strijd met de antitrustwet, omdat dit concurrentie beperkend werkt. Ook is het advies juridisch te checken of de huidige dealers vooraf over de eventuele plannen geïnformeerd mogen worden

Zoals al eerder aangegeven moet de beleving van het merk en producten duidelijker naar voren komen. Het advies is om meer met mooie visuals te werken. Bedrijf x is hier nu al een klein beetje mee begonnen, maar dit moet veel vaker gebruikt worden. In presentaties en nieuwsbrieven voor de accountmanagers, in brochures en in de showroom. Het gaat dan om niet om foto's van producten, maar om visuals waarin de van de beleving producten tot uitdrukking komt. Ook moet er rond de producten een verhaal worden gecreëerd. Het gaat dan niet om de functies van de producten, maar om wat het product met de klant doet. Gecombineerd met mooie visuals kan de klant tot aanschaf van de producten worden verleid. Een mooi voorbeeld is bijvoorbeeld het KLM iFly Magazine³⁵. In verschillende edities wordt de sfeer van een aantal KLM bestemmingen onder de aandacht gebracht, met als uiteindelijke doelstelling een ticket naar deze bestemming te verkopen. Er wordt niets over ticketprijzen genoemd, maar er wordt bij de klant een bepaald verlangen gecreëerd om naar deze bestemmingen te reizen. Om tot iets dergelijks voor Bedrijf x te komen vereist creatief denken. Het

³⁴ Ec.europa.eu (2014)

³⁵ Iflymagazine.com

moet namelijk een sterk verhaal naar dealers en eindklanten zijn. Door de beleving die hiermee aan de producten wordt meegegeven moeten men denken; “wauw, Bedrijf x dat wil ik hebben”.

Bedrijf x heeft al een prachtige tool in handen om aan een verbetering van de beleving te werken: [K+N-City](#). Alleen dit is nog te veel onderbelicht en moet beter worden uitgedragen. Als mensen op de site kijken en over [K+N-City](#) lezen, begrijpen ze niet waar dit over gaat. Een goede uitleg op de website wat het concept behelst is dus een eerste vereiste. Ook kan het [K+N-City](#) effectiever worden gebruikt door klanten uit te nodigen [in Lijnden](#) en zo sfeer beleving op te laten doen.

Een ander advies is om de trends in de Nederlandse markt goed te volgen en deze te vergelijken met trends in het buitenland. De Nederlandse markt vraagt om meer innovatieve producten en dit zou in andere Europese landen hetzelfde kunnen zijn. Wanneer een aanpassing van producten is vereist, is de kans groter een verandering van een product bij het hoofdkantoor in Duitsland voor elkaar te krijgen, dan wanneer men dit alleen voor de Nederlandse markt zou moeten doen. Bij het volgen van de trends is het belangrijk een goed persoonlijk contact met de dealers te onderhouden. Zij staan in direct contact met tussenpersonen en consument en horen dus eerder wat de wensen in de markt zijn. Door eens in de vier, vijf maanden met alle dealers bij elkaar te komen kunnen trends en nieuwe ontwikkelingen met elkaar worden besproken.

Ook is het belangrijk voor Bedrijf x dat ze sneller gaan schakelen met Duitsland en proberen sneller antwoorden van ze te krijgen. Ze moeten erop hameren in Duitsland dat de Nederlandse dealers het erg vervelend vinden dat men lang op antwoord moet wachten omdat de interne communicatie lijnen bij Bedrijf x te lang zijn, waardoor men er de voorkeur aan geeft een product van de concurrentie in te zetten. Het advies is dan ook om met Hoofdkantoor “empowerment” bespreekbaar te maken. Hierdoor wordt de daadkracht van het Nederlandse team versterkt en hun rol duidelijker naar de markt.

De taak van het Nederlandse team moet duidelijker worden uitgedragen, dit kan gedaan worden door een duidelijke visie, missie en strategie op te stellen voor het Nederlandse team, maar ook moet de visie, missie en strategie van Duitsland duidelijker. Deze moeten worden gedeeld met de partners, maar kan ook duidelijker op de website worden geplaatst. Nu staat het onder “uw toegevoegde waarde”, maar onder deze noemer is het niet duidelijk dat het hier om de missie statement gaat. Door de missie beter uit te dragen krijgen de accountmanagers een beter beeld van wat Nederland doet, maar hebben ze ook een duidelijker beeld van het merk. Waar wil Bedrijf x naartoe en wat willen ze uitdragen?

De accountmanagers missen wat betreft producten het wangenprogramma en kantine-meubilair. Bedrijf x moet kijken of er een mogelijkheid is om een “betere” en “goedkopere” versie van het wangenprogramma te produceren en of ze iets meer in het kantine-meubilair kunnen doen. Indien dit niet mogelijk is, moeten ze aan de accountmanagers duidelijk maken dat ze producten al hebben en de waarde en mogelijkheden van deze producten tonen.

Om te benadrukken dat Bedrijf x alleen via dealers werkt is het advies om dit vaker in de communicatie, zoals in nieuwsbrieven, te benadrukken. Hierdoor gaat de dealer zich nog meer als partner voelen. Omdat financiële incentives niet als belangrijk worden ervaren, maar men liever een persoonlijke beloning krijgt, is het advies om de dealer wat meer watten te leggen, door een keer een leuk evenement te organiseren voor alle partners van Bedrijf x.

Dit hoeft geen duur evenement te zijn. Nodig alle accountmanagers bijvoorbeeld uit op het kantoor [in Lijnden en organiseer een borrel of een barbecue](#). Tijdens dit evenement kunnen nieuwe producten worden gelanceerd, kunnen de accountmanagers even rondlopen in de showroom en kunnen ze bijkletsen met andere partners en de medewerkers van Bedrijf x. Tijdens het evenement kan er ook aangegeven worden welke producten er worden uitgefaseerd, zodat de accountmanagers

hier tijdig van op de hoogte zijn. Het is ook een goed idee om een seminar te organiseren dat iets te maken heeft met de branche. De medewerkers hebben vele connecties en wellicht is er wel iemand die een leuke semiar kan en wil geven.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan behandeld om voorgaande aanbevelingen tot uiting te brengen.

Social media is niet gratis. Het neemt een aantal werkzaamheden met zich mee.

Wat?

Opstarten en strategie opstellen.

- Maak een Facebook, Twitter en LinkedIn aan.
- Formuleer een missie & visie voor de Social Media.
- Kies duidelijke doelgroepen

Wie?

Een medewerker van het kantoor van Bedrijf x of een stagiair.

Wanneer?

Op korte termijn.

Tijd& kosten

Personeelskosten, een personeelslid moet tijd vrij maken voor de social media.

Controle

Social media moet een wekelijks agendapunt zijn in de vergaderingen.

Voorbeeld

Doelgroepen: Klanten, potentiële klanten en partners.

Missie: De lezer een online beleving te geven in de wereld van Bedrijf x, die aansluit bij de behoeften van de doelgroepen.

Visie: Bedrijf x beoogt om op social media een toonaangevend merk te zijn, waarbij de behoeftes afgestemd zijn op de doelgroepen.

Wat?

De website aantrekkelijker maken voor de partners en eindgebruikers

- De beleving meer benadrukken
- Meer doen met afbeeldingen

Wie?

Een webdesigner.

Wanneer?

Op korte termijn, liefst tegelijkertijd, introduceren met de social media, zodat de website en social media op elkaar kunnen worden afgestemd en kan er door cross media te gebruiken, er op beide media naar elkaar worden verwezen.

Tijd& kosten

Het kost tijd om de website bij te houden en te zorgen dat die up-to-date blijft.

Wat?

Een architectenbox maken.

Wie?

Het designteam in Duitsland.

Wanneer?

Op korte termijn.

Tijd& kosten

Het kost tijd om een mooie en inspirerende brochure te maken. Het gaat hierbij om

personeelskosten en de drukkosten om de brochure te maken. Ook moet er geld beschikbaar worden gesteld voor een aantal stalen/ materiaal monsters.

Controle

Deze architectenbox moet één keer in het half jaar worden vervangen, zodat de architectenbox up-to-date blijft.

Voorbeeld

Een pakket met een mooie en inspirerende brochure met een aantal goede en mooie producten die geschikt zijn voor de Nederlandse markt en een aantal kleurstaven, staalmonsters en van mooie en vernieuwende materialen. Daarnaast kunnen deze ook op een memorystick worden geplaatst zodat deze ook geüpload kunnen worden.

Wat?

Eens in de twee jaar een marktonderzoek houden onder de dealers.

Wie?

Een stagiair.

Wanneer?

Over twee jaar, daarna om het jaar herhalen.

Tijd & Kosten

De interviews zullen ongeveer twee maanden in beslag nemen, het gaat hierbij om het opstellen van een interview, interviews houden en uittypen. De kosten zijn een stagevergoeding en eventuele reiskosten, maar de meeste stagiaires hebben een gratis ov-chipkaart en kunnen ze eventueel meerijden met een van de medewerkers indien zij naar de dealers gaan.

Wat?

Belevingswereld creëren rond producten.

Wie?

De medewerkers van Bedrijf x of een reclame- adviesbureau.

Wanneer?

Binnen 6 maanden , omdat dit nu een belangrijk onderwerp is in de Nederlandse markt.

Tijd& kosten

Hiervoor moet een projectmanager worden aangesteld, die de voortgang van het project aan het hoofdkantoor rapporteert. Dit kan een van de personeelsleden van Bedrijf x zijn, maar hiervoor zou ook iemand worden ingehuurd, wat uiteraard weer kosten met zich meebrengt. Kosten voor het inhuren van freelance projectmanagers komen als snel op € 100 per uur of meer. Omdat creatief denken een must is om de sfeerbeleving goed tot uiting te brengen en niet bekend is op welke manier Bedrijf x dit zou willen doen, is het op dit moment niet mogelijk om hier een kostenplaatje van te maken.

Wat?

De taak van het Nederlandse team is nog onduidelijk. Accountmanagers weten niet waar ze het Nederlandse team en zien het soms alleen maar als een extra schakel. Het is belangrijk om aan de dealers te laten weten wat de taak is van het Nederlandse team. Ze moeten een halve dag de tijd nemen om op papier duidelijk te zetten wat de taken zijn van het Nederlandse team, hierna moeten ze dit communiceren met de dealers.

Wie?

Alle medewerkers van Bedrijf x Nederland.

Wanneer?

Liefst op korte termijn.

Tijd& Kosten

Het kost een halve dag te tijd.

Voorbeeld

Schrijf een strategie, visie en missie op, ook duidelijk opschrijven waar de accountmanagers het Nederlandse team voor kunnen gebruiken.

Wat?

Een evenement organiseren voor de accountmanagers.

Wie?

Het beste is als twee werknemers van Bedrijf x deze taak op zich nemen.

Wanneer?

In 2014

Tijd& Kosten

Één of twee werknemers moeten de tijd nemen om het evenement te plannen. De kosten zijn voor drank, een eventuele spreker en eten.

10. Literatuurlijst

Aaker, D (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster

Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity - Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California management review*. Vol. 38 (No. 3), p. 102-120

Aaker, D. (2009). *Eurib*. Geraadpleegd op 17 februari 2014, van Eurib:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde/s_-_Brand_equity_model_van_Aaker.pdf

Bügel, M. (2001). *Klantenloyaliteit*. Pearson Education

CBS (2014) *Bedrijven*. Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3733-wm.htm>

CBS (2014) *Cijfers*. Geraadpleegd op 8 april 2014: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/default.htm>

CBS (2014) *Internet gebruik*. Geraadpleegd op 8 april 2014:
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6CFC261D-EF63-4B04-B092-F2256FA523B0/0/2012tijdplaatsonafhankelijkwerken2010art.pdf>

CBS (2014) *Veiligheid en recht*. Geraadpleegd 6 april 2014:<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/veiligheid-recht/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-004-pb.htm>

De Groot, M. *Positioneren: ontdek je plek*. Geraadpleegd op 27 maart 2014:
<http://www.lancelots.nl/marketing/positioneren>

De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Berg, J. (2001), *Marketingcommunicatie*. Prentice Hall, Pearson Education

Elo (2014) *Modellenboek Kenniskring*. Geraadpleegd op 17 februari 2014: <https://elo.hsleiden.nl/>

Elsevier (2013) *Herman van Rompuy: Economische crisis in Europa is voorbij*. Geraadpleegd op 5 april 2014: <http://www.elsevier.nl/Europese-Unie/nieuws/2013/12/Herman-Van-Rompuy-economische-crisis-in-Europa-is-voorbij-1436432W/>

European Commission (2014) Antitrust geraadpleegd op 21 mei 2014:
http://ec.europa.eu/competition/antitrust/overview_en.html

Eurib (2009). *Brand Equity Model van Aaker*. Geraadpleegd op 18 februari 2014:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde/s_-_Brand_equity_model_van_Aaker.pdf

Eurib. (2009). *Merkmeerwaarde*. Geraadpleegd op 17 februari 2014:
<http://www.eurib.org/bibliotheek-kenniscentrum/kenniscentrumeurib/merkmeerwaarde.html>

Floor, K. Van Raaij, F (2010) *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Jones, T.O. & Sasser, W.(1995). *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review, 73, 88-99

Met opmaak: Nederlands (standaard)

Met opmaak: Engels (Verenigde Staten)

Jonker, J. (2000). *Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Uitgeverij Van Gorcum.

Keller. (2014). *Mind Tools, Brand Equity*. Geraadpleegd op 17 februari 2014:
<http://www.mindtools.com/pages/article/keller-brand-equity-model.htm#sthash.HUolg7gt.dpuf>

Keller, L., Sternthal, B. & Tybout, A. (2002). *Three questions you need to ask about your brand*, *Harvard Business Review*, September 2002

Keller, K.L (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (No. 1), p. 1-22

Kotler, P. (2009). *Marketing, de essentie*. Pearson Education.

Managementkennisbank (2014). *Loyaliteit* Geraadpleegd op 18 februari 2014:
<http://www.managementkennisbank.nl/NL/crm-internet-marketing-advies/klantenbinding-klantbehoud-klantsegmentatie/klantloyaliteit-klantenbinding-klant-ondersteuning>

Moorman, C. (1992). *Journal of Marketing*. Geraadpleegd op 4 maart 2014:
<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/JMR1992.pdf>

Ohmae, K. (2014). *Strategy and Positioning*. Geraadpleegd op 14 januari 2014:
<https://www.edugroepen.nl/sites/MMModels/StrategyandPositioning/SitePages/Models.aspx>

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist*. McGraw Hill Education.

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, January 2008

Quinn, R & Rohrbaugh (1988). *Competing Values Framework*. Geraadpleegd op 20 februari 2014:
http://www.12manage.com/methods/quinn_competing_values_framework_nl.html

Riezebos (2014). *MDC-model van positioneren*. Geraadpleegd op 16 januari:
<http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/mdc-model-van-positioneren.html>

Riezebos, R. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Riezebos (2014). *Brand-Added Value / Brand Equity model*. Geraadpleegd op 20 februari 2014:
<http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/brand-added-value-brand-equity-model/pagina/1.html>

Spencer, D. (2011). *Card sorting*. Rosenfeld.

Trout, J. (1969). *Positioning" is a game people play in today's me-too market place*. Industrial Marketing.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlagen

Schoolgegevens

Hogeschool: Hogeschool Leiden

Plaats en datum

Plaats: Leiden

Datum: 26 mei 2014

1. Topic Guide

Deze topic guide is een richtlijn voor de interviews die zullen plaatsvinden.

Tijdens het gesprek is er een mogelijkheid om iets af te wijken van de topic guide, maar in deze topic guide staan de belangrijkste onderwerpen die behandeld moeten worden tijdens het interview.

Vooraf aan het interview is er al een brief verstuurd met een stuk over de aanleiding voor dit onderzoek en een stuk achtergrond van dit interview.

Hoofdvraag

Hoe kunnen de accountmanagers gestimuleerd worden om het merk Bedrijf x als eerste te adviseren ten opzichte van concurrerende merken?

Methode

Aantal deelnemers per groep: 1

Deelnemers: Mannen/Vrouwen, accountmanagers van de dealers van Bedrijf x.

Duur per interview: 60-75 minuten

Tijdpad

1. Voorstellen en aanleiding van het onderzoek vertellen	5-10 minuten
2. Vragen stellen	45 minuten
3. Debriefing (vergeten vragen/opmerkingen)	10 minuten
4. Bedanken	5 minuten

Locatie

De interviews zullen gehouden worden bij de dealers op kantoor of zullen telefonisch gehouden worden vanuit het kantoor van Bedrijf x.

Projectteam

Onderzoeksstudent

Begeleider onderzoeksstudent Bedrijf x

1. Introductie

Welkom

- Voorstellen; wie ben ik
- Uitleg doel van het onderzoek, de procedure
- Uitleg video- geluidsopname; naderhand het interview uittypen

2. Start van het interview

Producten

- Wat vindt u van de producten?
- Hoe vindt u de kwaliteit van de producten?
- Kunt u de USP's noemen Bedrijf x?
- Heeft u voldoende informatie over de producten?
- Wat voor producten mist u nog?

- Hoe vindt u de communicatie omtrent (nieuwe) producten?

Informatie

- Hoe gaat u opzoek naar informatie over producten, referenties, ergonomie etc.?
- Welke middelen gebruikt u dan?

Website

- Maakt u weleens gebruik van de website van Bedrijf x?
- Wat vindt u van de website van Bedrijf x?

Social Media

- Gebruikt u voor het verkopen van producten social media?
- Social Media is momenteel helemaal "hot" onder de bedrijven, maar Bedrijf x doet eigenlijk nog niet zoveel met Social Media, wat vindt u hiervan?
- Moet dit meer gebruikt worden?
- Welke social media gebruikt u zelf?
- Zou u dit dan ook gebruiken voor klanten?

Merk

- Wat roept het merk Bedrijf x bij u op?
- Wat weet u van het merk? / Hoe zou u Bedrijf x omschrijven?
- Zou u meer informatie willen weten over Bedrijf x? / Welke informatie mist u over Bedrijf x?
- Wat vindt u van het merk?
- Waarmee associeert u Bedrijf x?
- Wat verwacht u van Bedrijf x? / Welke service verwacht u?
- Welke eigenschappen vindt u belangrijk, die Bedrijf x zou moeten beschikken?
- Voelt u zich betrokken bij Bedrijf x?
- Wat moet Bedrijf x doen, zodat u zich nog meer betrokken voelt bij Bedrijf x?
- Denkt u dat Bedrijf x voldoende naamsbekendheid heeft?

Communicatie

- Hoe vindt u de communicatie in het algemeen?
- Heeft u behoefte aan (meer) digitale communicatie?
- Hoe vindt u de communicatie naar klanten vanuit Bedrijf x?

SWOT

- Kunt u een aantal positieve eigenschappen opnoemen van Bedrijf x?
- Waarin vindt u Bedrijf x onderscheidend?
- Waarin doet Bedrijf x het beter ten opzichte van de concurrent?
- Wat zijn volgens u verbeterpunten voor Bedrijf x?
- Wat zouden in de toekomst bedreigingen kunnen zijn voor Bedrijf x?

- Waar zouden er kansen kunnen liggen voor Bedrijf x?

Loyaliteit

- Hoe vindt uw relatie met Bedrijf x?
- Vindt u loyaliteit belangrijk?
- Vindt u dat u loyaal bent aan Bedrijf x?
- Aan welk merk vindt u zichzelf dan wel loyaal?

Card Sorting: Uitleggen wat de bedoeling is met de kaartjes.

- Kunt u de kaartjes in volgorde leggen met volgens u het beste bedrijf voorop?
- Wie is in uw ogen de grootste concurrent van Bedrijf x?
- Welk cijfer geeft u de concurrent?
- Waarom geeft u dit cijfer?
- Waarin doen wij het beter t.o.v. de concurrent?
- Welk cijfer geeft u Bedrijf x?
- Hoe kunnen we dit cijfer verhogen?
- Waarom zou u wel voor de concurrent kiezen en niet Bedrijf x?
- Hoe communiceert de concurrent met u?

Aanbevelen

- Waarom zou u Bedrijf x inzetten bij uw klanten?
- Waarom zou u Bedrijf x niet inzetten bij uw klanten?

Incentives

- Vele van onze concurrenten werken met incentives, vindt u dat Bedrijf x ook met incentives moet werken?
- Zo ja, aan wat voor incentives denkt u dan?
- Stel Bedrijf x krijgt een bedrag vrij om incentives aan hun dealers te geven, wat lijkt u dan een leuke incentive om te krijgen?

3. Debriefing

- Gelegenheid om nog vergeten vragen/onderwerpen te stellen
- Vragen en/ of opmerkingen van de deelnemer en opdrachtgever

4. Bedanken

- Afsluiten en bedanken