

Het effect van gelijkens in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van  
relevante informatie op de duurzaamheid van een zakelijke relatie

Wouter Kienhuis

Universiteit Twente  
Toegepaste Communicatiewetenschap

Afstudeercommissie

Dr. B.M. Fennis

Dr. M.D.T de Jong

Januari 2006

### *Samenvatting*

In deze studie is onderzoek verricht naar de aspecten die de duurzaamheid van een zakelijke relatie/samenwerking beïnvloeden. Duurzame relaties worden aangegaan om een voordeel te behalen. Maar welke aspecten zijn nu werkelijk van invloed op de duurzaamheid van een dergelijke relatie? In twee deelstudies is onderzocht welke effect gelijkenis in persoonlijke kenmerken en relevantie van informatie hebben op de duurzaamheid van een zakelijke relatie. In het kwalitatief onderzoek zijn diepte interviews afgenomen bij praktijkdeskundigen op het gebied van marketingcommunicatie. Uit de face-to-face interviews bleek dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken van invloed is op de duurzaamheid van een zakelijke relatie en een positief effect heeft op het vertrouwen. Bovendien bleek dat als het vertrouwen groeit, er onderling meer relevante informatie wordt gedeeld, wat de duurzaamheid van een zakelijke relatie bevordert. Naderhand is via experimenteel onderzoek het effect dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken en de relevantie van informatie hebben op de duurzaamheid van een relatie onderzocht. Het experimenteel onderzoek is verricht aan de hand van een 2 x 2 design. Er werd aangenomen dat persoonlijke gelijkenis en de relevantie van informatie een positief effect hebben op de duurzaamheid van een relatie, en dat persoonlijke gelijkenis het effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid zal versterken. Uit het onderzoek bleek dat de relevantie van informatie een significant effect had op de duurzaamheid van een relatie. Dit komt overeen met de veronderstelling. De aanname dat persoonlijke gelijkenis ook een significant effect had op een relatie werd niet ondersteund. Tevens bleek in dit onderzoek dat het interactie-effect niet significant was. In de discussie wordt een aanzet gegeven wat hiervoor de mogelijke reden is. Dit zal in een vervolgonderzoek moeten blijken.

## Het effect van gelijkenis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie op de duurzaamheid van een zakelijke relatie

In de media wordt men regelmatig geconfronteerd met berichtgevingen over zakelijke relaties die bedrijven of mensen met elkaar aangaan. Zo blijkt dat KPN de arbeidsovereenkomst met bestuursvoorzitter Ad Scheepbouwer (61) verlengd heeft tot juli 2009. Het contract zou oorspronkelijk aflopen op 1 juli 2006. Bij partnerships tussen bedrijven zijn lange termijn overeenkomsten aan de orde van de dag. Royal Dutch Shell heeft onlangs hun partnership met het F-1 team van Ferrari verlengt tot eind 2010! De start van hun samenwerking dateert uit 1996. Heeft u zich ooit afgevraagd waarom bedrijven of mensen duurzame relaties aangaan? Heeft u er wel eens over nagedacht welke aspecten van invloed zijn op de duurzaamheid van een dergelijke relatie?

Deze duurzame relaties worden aangegaan in alle branches en sectoren. Elke duurzame relatie verschilt per branche, aangezien elke relatie zijn eigen kenmerken met zich meebrengt, afhankelijk van zijn of haar unieke situatie. Desalniettemin is de basis van elke duurzame relatie hetzelfde. Een duurzame relatie wordt aangegaan om voordelen te behalen. Deze voordelen bestaan uit kostenreductie, service verhoging, het verbeteren van het concurrentievoordeel (Tuten & Urban, 2001), het verminderen van de onzekerheid, beheerste afhankelijkheid (Spekman, Strauss & Smith, 1985), uitwisselingsefficiency en de sociale tevredenheid van de partners. Maar welke aspecten zijn nu van invloed op de duurzaamheid van zo'n relatie? In dit artikel wordt inzicht gegeven in de mogelijke aspecten die van invloed zijn op de duurzaamheid van een relatie. In het bijzonder is er onderzocht welke rol gelijkenis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie hebben op de duurzaamheid van een relatie. Deze twee aspecten zijn nader belicht, aangezien uit de literatuur blijkt dat deze twee aspecten een essentiële rol spelen bij de totstandkoming en continuering van een duurzame relatie. Tevens is het interessant om te onderzoeken wat hun

rol is, in een tijd waarin e-mail en Internet een steeds grotere toevlucht nemen. Het afgelopen decennium heeft het Internet zich zeer snel ontwikkeld en is het een veel gehanteerd communicatie- en informatiemedium geworden (Styra, 1994). Bovendien is binnen het Internet het verzenden en ontvangen van e-mail de meest gehanteerde toepassing (Utz, 2004; Styra, 1994).

Allereerst is er gekeken wat een duurzame relatie nu werkelijk inhoudt. Het bleek dat er al het nodige onderzoek is verricht naar duurzame relaties. Desalniettemin werd er in de wetenschappelijke literatuur geen eenduidige definitie gehanteerd voor het begrip ‘duurzame relatie’. Anderson en Narus (1990) definiëren het begrip ‘duurzame relatie’ als: “de mate waarin er wederzijdse erkenning en begrip is dat het succes van elke firma voor een deel van de andere firma afhangt, en dat elke firma consequent maatregelen neemt en inspanning levert zodat men gezamenlijk voldoet aan de eisen van de markt.” Een duurzame relatie en de commitment aan deze relatie wordt door Morgan en Hunt (1994) gedefinieerd als: “het geloof van beide partijen dat de relatie belangrijk genoeg is om een maximale inspanning te leveren om de zakelijke relatie te behouden.” Deze auteurs worden in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot onderwerpen als duurzaamheid, lange termijn relaties, partnerships, etc. zeer regelmatig geciteerd, waardoor aangenomen mag worden dat de kwaliteit en de nauwkeurigheid van deze definities hoog is.

De totstandkoming van een duurzame relatie wordt door Grönroos (2000) gedefinieerd als: “het proces van identificeren, bewerkstelligen, handhaven, verbeteren en waar nodig beëindigen van relaties met klanten en andere stakeholders, zodat de doelstellingen van alle partijen worden behaald door het wederzijds vervullen van de beloften”. Maar welke aspecten hebben nu invloed op de duurzaamheid van een relatie?

Leuthesser en Kohli (1995) stellen dat de tevredenheid van beide partijen een belangrijk aspect is van de kwaliteit van de relatie en een goede voorspeller is voor de continuïteit van de relatie. Ook Storbacka, Strandvik en Grönroos (1994) stellen in hun onderzoek dat klanttevredenheid een essentieel aspect is voor de duurzaamheid van een relatie. Bovendien speelt commitment een belangrijke rol bij de continuïteit van een duurzame relatie (Abdul-Muhmin, 2005). Dit wordt ook door Kumar, Scheer en Steenkamp (1995) gezien als belangrijk aspect in een duurzame relatie. Het vertrouwen is een aspect dat niet mag ontbreken bij een duurzame relatie. Uit het onderzoek van Willis en Huston (1990) blijkt het belang van wederzijds vertrouwen. Dit wordt bevestigd door het onderzoek dat Mohr en Spekman (1994) en Kumar, Scheer en Steenkamp (1995) hebben verricht. Zij stellen ook dat het succes van een duurzame relatie mede afhankelijk is van het vertrouwen. Volgens Tanis en Postmes (2005) vindt er bij betrouwbaar gedrag tussen beide partijen een wisselwerking plaats die het vertrouwen verhoogd. Een element dat bijdraagt aan het creëren van vertrouwen is de gelijkenis in persoonlijke kenmerken. Dit blijkt uit het onderzoek van Biong en Selnes (1995). Uit hun onderzoek kan geconcludeerd worden dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een significant effect heeft op de continuïteit van een zakelijke relatie. Bovendien moeten de partners bereid zijn te investeren in de relatie (Kumar, Scheer en Steenkamp, 1995). Om de tevredenheid tussen beide partners te handhaven is goede communicatie onmisbaar. Het gaat hier om de kwaliteit van de communicatie, het onderling delen van informatie en het actief meedoen in de communicatie (Tuten & Urban, 2001; Willis & Huston, 1990). Evenals Tuten en Urban (2001) gaan ook Mohr en Spekman (1994) er vanuit dat het succes van een partnership afhankelijk is van goede communicatie, en als gevolg van die goede communicatie het kunnen oplossen van conflicten.

Zoals blijkt is de continuïteit van een duurzame relatie afhankelijk van een breed scala aan aspecten, die uiteindelijk moeten leiden tot een positieve uitkomst voor beide partijen (Wortzel & Venkatraman, 1991). Door de toename van ‘snelle media’ zoals in het verleden de fax, maar tegenwoordig met name e-mail en Internet (Utz, 2004; Styra, 1994) wordt het persoonlijk contact steeds minder. Maar heeft dit ook invloed op de duurzaamheid van een relatie? Vandaar dat in dit onderzoek de nadruk is gelegd op het effect dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie hebben op de duurzaamheid van een relatie.

#### *Gelijkenis in persoonlijke kenmerken*

Ook voor het begrip ‘gelijkenis in persoonlijke kenmerken’ worden in de wetenschappelijke literatuur meerdere definities gegeven. Een vrij simpele definitie wordt gegeven door Smith (1998). Hij stelt: “gelijkenis is de mate waarin een tweetal personen in persoonlijke kenmerken gelijkaardig zijn”. Een meer uitgebreide definitie wordt gegeven door Crosby e.a. (1990) en Feick en Higie (1992). Zij definiëren gelijkenis als: “de graad waarmee de klant zich vergelijkbaar voelt met de leverancier gebaseerd op smaak en voorkeur, waarden, status, verschijning, levensstijlen, en/of persoonlijkheidstrekken”. Persoonlijkheid is volgens Smith (1998) een beoordeling van gelijkenis in de totaliteit van psychologische, intellectuele, emotionele en fysieke kenmerken die een individu vormen ten opzichte van anderen.

Gelijkenis in persoonlijke kenmerken heeft een significant effect op de openheid van communicatie, het vertrouwen en de tevredenheid in de relatie. Onderzoekers naar gelijkenis in de identiteit van groepsleden hebben geconstateerd dat de samenstelling van een groep, in termen van leeftijd, geslacht, ras, onderwijs, en andere demografische variabelen, een verscheidenheid van interpersoonlijke en organisatorische processen en resultaten, zoals

communicatie, samenwerking, tevredenheid, en prestaties kan beïnvloeden (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; Lincoln & Miller, 1979). Bovendien blijkt uit onderzoek van Cronbach (1955) en Brofenbrenner, Harding en Gallwey (1958) dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken tussen twee partijen een positieve invloed heeft op de gemoedstoestand tussen beide partijen. Zoals reeds vermeld zijn deze bovengenoemde aspecten van invloed op de duurzaamheid van een samenwerking/relatie. Hieruit blijkt wederom de bevestiging dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een (in)direct effect heeft op de duurzaamheid van een samenwerking/relatie.

Om te verklaren dat mensen worden aangetrokken tot, en de voorkeur hebben voor relaties met gelijkwaardigen wordt in de wetenschappelijke literatuur de similarity-attraction theorie, de social identity theorie en de self-categorization theorie vaak met elkaar gecombineerd (Smith, 1998). Interactie is gemakkelijker en minder cognitief uitdagend met personen die een gelijkaardige houding, waarden, activiteiten of ervaring hebben. Voorheen concentreerde gelijkenisonderzoek zich op attitude en persoonlijke gelijkenis (Baskett, 1973) en werden deze onder de karakteristieken die Crosby e.a. (1990) hadden gevonden verbonden met relationeel verkoopgedrag en verkoopdoeltreffendheid.

Uit het onderzoek van Dwyer, Schurr en Oh (1987) blijkt dat elementen van gelijkenis over het algemeen geen direct effect hebben op de kwaliteit van de zakelijke relatie. De meeste elementen hebben echter een indirect effect. Dit komt overeen met Crosby e.a. (1990). Zij vonden namelijk dat gelijkenis wel van invloed was op de verkoop binnen de zakelijke relatie, maar niet op de kwaliteit van de relatie. Dat kopers en verkopers meer tijd, inspanning en energie steken in relaties die gebaseerd zijn op gelijkenissen en meer open en openhartig zijn bij anderen die persoonlijke gelijkenissen vertonen, komt overeen met de similarity-attraction theorie en ondersteunt de overtuiging dat relaties makkelijker te ontwikkelen zijn met gelijkgezinden (Wilson & Ghingold, 1981). Baskett (1973) concludeert in zijn onderzoek

dat het onwaarschijnlijk is dat kopers en verkopers schaarse middelen zullen investeren in het ontwikkelen van een zakelijke relatie als attitudes, bijvoorbeeld met betrekking tot ethiek, professionalisme, verantwoordelijkheid of werkethiek, niet wederzijds zijn. Middelen worden niet graag geïnvesteerd in een relatie, en betrokkenen worden niet graag verbonden aan een relatie als zij verwachten dat de inspanningen en risico's niet worden beloond. Hieruit mag geconcludeerd worden dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een positief effect heeft op (1) de inspanning die men wil leveren, (2) de openheid in een relatie, en (3) de tijd die men wil besteden aan de relatie.

Elementen van gelijkenis hebben schijnbaar geen direct effect op de kwaliteit van een relatie (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Maar hebben ze wel effect op de continuïteit van een relatie? Biong en Selnes (1995) hebben hier onderzoek naar verricht. Het vragenlijstonderzoek werd gehouden onder een groot aantal organisaties in diverse branches. Uit hun onderzoek kan geconcludeerd worden dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken wel een significant effect heeft op de continuïteit van een zakelijke relatie. Overeenkomstige karakters hebben een positieve invloed op een relatie. Persoonlijke interactie is essentieel voor de continuïteit van een zakelijke relatie. Tevens blijkt uit het onderzoek van Biong en Selnes (1995) dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken bijdraagt tot het creëren van vertrouwen; wat het risico voor een snelle beëindiging van de zakelijke relatie weer verlaagt. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat:

H<sub>1</sub>: Een grote gelijkenis in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een groter vertrouwen in de relatie.

H<sub>2</sub>: Een grote gelijkenis in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een hogere continuïteit van de relatie.



### *Relevantie van informatie*

Er kan geen zakelijke relatie ontstaan als er geen twee partijen zijn die met elkaar communiceren. De manier van communiceren en de inhoud van de communicatie hebben invloed op de relatie. Biong en Selnes (1995) typeren communicatie als de uitwisseling van informatie tussen twee partijen. Verscheidene studies tonen aan dat het delen van relevante informatie een belangrijk element is binnen een zakelijke relatie (Anderson & Weitz, 1989; Behrman & Perreault, 1982; Crosby e.a., 1990; Dwyer e.a., 1987; Frazier & Rody, 1991; Metcalf e.a., 1992). Het onderzoek van Biong en Selnes (1995) wijst bovendien uit dat, als de relatie tussen beide partijen inniger wordt en men meer van elkaar afhankelijk wordt, open communicatie in de vorm van het uitwisselen van strategische informatie, zoals productieschema's, verkoopverwachtingen, prijzen, technische zaken en veranderingen in producten of productiemethoden, in belangrijkheid toeneemt (Anderson & Narus, 1990; Noordewier e.a., 1990; O'Neal, 1989).

De afgelopen jaren hebben bedrijven verschillende initiatieven ontwikkeld die gericht waren op het verbeteren van het onderling delen van relevante informatie. Dit moest er toe leiden dat de winstmarges werden verbeterd en er extra groei werd gerealiseerd (Kulp, Lee & Ofek, 2004). Volgens het onderzoek van Lee, e.a. (1997) kan de leverancier, als gevolg van het delen van relevante informatie, beter aan de vraag van de klant voldoen. Dit resulteert in kostenvermindering, wat de winstmarge te goede komt. Ook het onderzoek van (Kulp, Lee & Ofek, 2004) bevestigt, dat het delen van relevante informatie een positief effect heeft op de winstmarges. Een gevolg hiervan is dat de tevredenheid en het vertrouwen tussen beide partijen toeneemt, wat weer een positieve invloed heeft op de duurzaamheid van de relatie.

Uit het onderzoek van Schellhase, Hardock en Ohlwein (2000), dat verricht is in de retail sector, kan geconcludeerd worden dat het management van een organisatie met name

aandacht moet schenken aan personen die regelmatig contact hebben met de klanten. Open communicatie tussen beide partijen speelt dan ook een essentiële rol bij een succesvolle zakelijke relatie. Volgens het model van Mohr en Spekman (1994) is een zakelijke relatie succesvol als de tevredenheid met de zakelijke relatie hoog is. Communicatie is hier een belangrijk element in. Het gaat hier om de kwaliteit van de communicatie, het delen van relevante informatie en het actief meedoen (Tuten & Urban, 2001). Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Leuthesser en Kohli (1995). Uit het vragenlijstonderzoek van Leuthesser en Kohli (1995) kan geconcludeerd worden dat er een verband bestaat tussen de klanttevredenheid en het delen van relevante informatie. Als men tevreden is met de zakelijke relatie, dan heeft men ook vaak vertrouwen in die relatie. Volgens Dyer en Chu (2003) bestaat er een positief verband tussen de betrouwbaarheid van de koper en het delen van relevante informatie door de leverancier. De redenen hiervoor zijn: (a) Als de leverancier de koper kan vertrouwen dat hij zich niet opportunistisch zal gedragen, zal de leverancier eerder geneigd zijn vertrouwelijke informatie, zoals productiekosten en productinnovatie, te delen (Aoki, 1988; Nishiguchi, 1994). De leverancier zal de informatie alleen vrijwillig delen als de koper zijn ideeën niet steelt of deelt met de concurrent. Bij gebrek aan vertrouwen moet vertrouwelijke relevante informatie niet worden gedeeld omdat deze informatie kan worden gebruikt ten gunste van één partij (Larson, 1992; Uzzi, 1997). (b) Bij gebrek aan vertrouwen kan een leverancier er voor kiezen om relevante informatie die gebruikt zou kunnen worden bij het oplossen van problemen niet te delen met derden. Een leverancier kan bijvoorbeeld afwijzend staan tegenover het delen van relevante informatie omtrent productieproblemen, als hij de koper niet vertrouwt dat hij coöperatief meewerkt om het probleem op te lossen. Leveranciers kunnen aarzelen om informatie te delen over hun zwakheden, ook al kan het delen van deze informatie leiden tot waardevolle suggesties die uiteindelijk kunnen leiden tot

effectieve oplossingen. Groot vertrouwen leidt eerder tot gezamenlijke probleemoplossing (Helper, 1991) dan tot het beëindigen van de relatie. In dit onderzoek wordt er dan ook vanuit gegaan dat:

H<sub>3</sub>: Hoe meer relevante informatie er gedeeld wordt, hoe groter het vertrouwen wordt.

H<sub>4</sub>: Hoe meer relevante informatie gedeeld wordt, hoe hoger de continuïteit van de relatie.

Aangenomen wordt dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken alsook het verkrijgen van relevante informatie, afzonderlijk van elkaar een positief effect hebben op de duurzaamheid van een relatie. Als de gelijkenis in persoonlijke kenmerken groot is, heeft dit een positief effect op de betrouwbaarheid. Hierdoor ontstaat een wisselwerking tussen beide partijen die het vertrouwen verhoogd (Tanis & Postmes, 2005). Bovendien blijkt uit het onderzoek van Dyer en Chu (2003) dat er een positief verband bestaat tussen betrouwbaarheid en het delen van relevante informatie. Indien beide variabelen aanwezig zijn is het dus aannemelijk dat dit effect groter zal zijn. Er wordt dan ook verondersteld dat er een interactie-effect zal plaatsvinden. Vandaar dat er vanuit wordt gegaan dat:

H<sub>5</sub>: Persoonlijke gelijkenis zal het effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid versterken.

Dit onderzoek bestaat uit twee deelstudies. Er is gekozen voor een praktijkgerichte benadering en een meer experimentele benadering. Op deze wijze wordt de theorie aan de praktijk gekoppeld. Hierdoor is het mogelijk om verschillen en overeenkomsten te achterhalen. In studie 1 is kwalitatief onderzoek verricht. Er zijn diepte interviews afgenomen bij praktijkdeskundigen op het gebied van marketingcommunicatie. In de diepte interviews zijn met name de aspecten gelijkenis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van

relevante informatie aan de orde gekomen. Er is onderzocht of deze aspecten voor de duurzaamheid van een relatie belangrijk zijn en welk effect ze hebben op de duurzaamheid. Aangenomen wordt dat zowel de gelijkensis in persoonlijke kenmerken alsook de relevantie van informatie een positief effect hebben op de duurzaamheid van een zakelijke relatie.

In studie 2 is via een experimenteel design onderzocht welke invloed de variabelen gelijkensis in persoonlijke kenmerken en relevantie van informatie hebben op de duurzaamheid van een samenwerking/relatie. In het 2 x 2 design zijn de onafhankelijke variabelen gemanipuleerd om te onderzoeken welk effect dit heeft op de mogelijke samenwerking die de deelnemers moeten aangaan. Ook is in studie 2 aangenomen dat beide variabelen een positief effect hebben op de duurzaamheid van de samenwerking/relatie, en dat er sprake is van een interactie-effect.

### Studie 1

Dit eerste onderzoek is gehouden om te onderzoeken hoe de praktijk de rol van gelijkensis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie binnen een zakelijke relatie ziet. Er zijn face-to-face interviews afgenomen met praktijkdeskundigen op het gebied van marketingcommunicatie. In de diepte interviews zijn meerdere aandachtspunten aan de orde gekomen omdat ook in het algemeen naar de succesfactoren om een duurzame relatie te bewerkstelligen werd gevraagd. Desalniettemin lag het zwaartepunt van de interviews bij de aspecten gelijkensis in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie.

### *Methode*

#### *Participanten*

Er zijn individuele face-to-face interviews afgenomen bij praktijkdeskundigen op het gebied van marketingcommunicatie. Er is geprobeerd om interviews te houden in

verschillende sectoren. Dit had invloed op de keuze van de praktijkdeskundigen. Er is gekozen voor praktijkdeskundigen die werkzaam zijn bij consultancybureaus die onderling in verschillende gebieden van de marketing(communicatie) gespecialiseerd zijn. Maar er is ook gekozen voor ondernemers/ praktijkdeskundigen die kennis hebben van marketing(communicatie). Alle praktijkdeskundigen zijn werkzaam in de commerciële business-to-business markt. Tevens hebben de praktijkdeskundigen de nodige ervaring in deze markt.

De diepte-interviews zijn afgenomen bij een achttal respondenten. Bij het bepalen van het aantal respondenten is evenwicht gezocht tussen tijdsbeperkingen en enige variatie in de respondenten. Deze variatie moest er voor zorgen dat de succesfactoren en met name de gelijkens in persoonlijke kenmerken en de relevantie van informatie van alle kanten belicht werden. Hiervoor zijn interviews gehouden bij verschillende organisaties. De verschillende organisaties hebben met de aanwezige expertise en ervaring voor een complementair beeld gezorgd.

#### *Onderzoeksdesign*

De interviews zijn afgenomen aan de hand van open vragen zonder fieldcoding. Er is gekozen voor open vragen omdat het om complexe zaken gaat. Het voordeel van open vragen is dat, indien gewenst, er geïnteracteed kan worden met de ondervraagde. Op deze wijze kan er om toelichting gevraagd worden of kunnen er aanvullende vragen geformuleerd worden. Tevens is het mogelijk dieper op de zaak in te gaan (Doorewaard & Verschuren, 2000).

Bovendien is gekozen voor ongestructureerde vraagstelling. Het grote voordeel van ongestructureerde schema's is dat de manier van vragen stellen afgestemd kan worden op de persoon en de situatie van de geïnterviewde. Als het in een interview om moeilijke,

diepliggende materie gaat, is dat zelfs een noodzaak (Emans, 1990). Het nadeel van ongestructureerde schema's kan de zogenaamde 'interviewervariatie' zijn. Dit kan toegeschreven worden aan verschillen tussen interviewers. Dit nadeel was in dit geval niet van toepassing aangezien de interviews afgenomen zijn door één interviewer.

### *Procedure*

De gevoerde interviews zijn ter plaatse, op het kantoor van de respondenten, gehouden. In de interviews zijn verschillende aspecten zoals communicatie, persoonlijke/ sociale kenmerken, vertrouwen en betrouwbaarheid aan de orde gekomen. Veelal als inleiding voor de aspecten gelijkenis in persoonlijke kenmerken en relevantie van informatie. In de verschillende interviews stonden de onderwerpen vast. Tevens is een aantal vragen, die expliciet antwoord konden geven op de rol die de belangrijkste aspecten spelen, op identieke wijze gesteld. Op deze manier is geprobeerd de onderlinge vergelijkbaarheid van de resultaten van de interviews zo groot mogelijk te maken.

### *Antwoordmogelijkheid*

De interviews zijn afgenomen aan de hand van open vragen zonder fieldcoding. Fieldcoding houdt in dat door de interviewer vooraf al een lijst met mogelijke antwoorden is opgesteld. De geïnterviewde is volledig vrij in zijn antwoorden. De registratie van de antwoorden gebeurt echter op de wijze van gesloten vragen. De interviewer heeft dan namelijk een lijst van mogelijke antwoorden voor zich. Daarin kruist de interviewer dat antwoord aan dat het best de woorden van de geïnterviewde weergeeft (Emans, 1990).

Er is gekozen voor open vragen omdat het om complexe zaken gaat, waardoor het mogelijk moet zijn om dieper op deze zaken in te gaan. Hierdoor is het niet mogelijk om vooraf uitgeschreven antwoordalternatieven te presenteren. Daarom valt het noteersysteem met fieldcoding in dit onderzoek af.

### *Dataverwerking*

De interviews zijn opgenomen via een voicerecorder. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt voor het geval er iets mis mocht gaan met de opnamen. Aan de hand van één uitgeschreven interview is een codeerschema opgesteld. Het codeerschema is gebaseerd op het interviewschema. Het codeerschema is ontwikkeld om de data uit de interviews te analyseren en te beoordelen. Aan de hand van het codeerschema, hebben twee onafhankelijke personen die bekend zijn met het onderwerp, het interview ook gecodeerd. Dit om code consensus uit te sluiten. Het bleek dat de twee onafhankelijke personen dezelfde belangrijke data hadden gecodeerd. Dit resultaat is vervolgens gezamenlijk besproken en bood een goede basis voor het coderen van de overige interviews met dit codeerschema.

### *Betrouwbaarheid*

Om de kwalitatieve interviews zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren en de resultaten zo betrouwbaar mogelijk te analyseren is een aantal stappen ondernomen om dit te bewerkstelligen. Betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek betekent de mogelijkheid tot herhaalbaarheid van de onderzoeksresultaten door anderen in eenzelfde situatie met dezelfde methode. Betrouwbaarheid is onder te verdelen in interne betrouwbaarheid en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid is de mate waarin de onderzoeker gedurende het onderzoek telkens op vergelijkbare wijze de gegevens verzameld (Smaling, 1987). In dit onderzoek is een aantal vragen, die expliciet antwoord konden geven op de rol van de belangrijkste aspecten, op identieke wijze gesteld.

De externe betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Hiervoor is in dit onderzoek zoveel mogelijk een vaste vragenroute gevolgd die gebaseerd is op het interviewschema. Ook zijn de interviews opgenomen op tape om zo min mogelijk gegevens verloren te laten gaan. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker een kennisarme

rol ingenomen, wat inhoudt dat de onderzoeker niet laat merken bekend te zijn met het onderwerp. Deze kennisarme rol neemt de onderzoeker in om zoveel mogelijk informatie in te winnen en zo min mogelijk de respondent te sturen in zijn of haar antwoorden. Zoals in de paragraaf dataverwerking is beschreven wordt getracht code consensus uit te sluiten.

### *Resultaten*

Een succesfactor die door de meeste praktijkdeskundigen spontaan werd genoemd, was dat bij het aangaan van een duurzame relatie het zeer belangrijk is dat organisaties zich kunnen verdiepen in de klant. “Men moet oprechte interesse tonen in de klant en waarmogelijk in de klanten van de klant”, aldus één van deze praktijkdeskundigen. Om een relatie op te bouwen moet geïnvesteerd worden in de klant. Het opbouwen van een duurzame relatie is niet alleen een rationeel proces, maar ook een emotioneel proces waarin sociologie en psychologie ook een belangrijke rol spelen.

De praktijkdeskundigen die mee hebben gewerkt aan de interviews voor dit onderzoek zijn het unaniem eens dat het persoonlijke aspect van wezenlijk belang is en alleen maar belangrijker wordt. Het belang van het persoonlijke aspect hangt natuurlijk wel enigszins af van het product of de dienst die men levert, maar in het algemeen kan geconcludeerd worden dat het persoonlijke aspect zeer belangrijk is.

In alle transacties spelen persoonlijke aspecten een rol. Geld is niet altijd de belangrijkste factor in een transactie. Bij high involvement producten kunnen de toegevoegde waarden de doorslag geven. De toegevoegde waarde zit vaak niet in het product zelf, maar in het totaalpakket wat men verkoopt. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld het verlenen van extra service of aandacht. “Echte aandacht wordt enorm gewaardeerd en draagt bij aan de loyaliteit en klantenbinding”, aldus één van de praktijkdeskundigen.



Volgens één van de praktijkdeskundigen moet de toegevoegde waarde niet in het product of de dienst worden gezocht, omdat dit zeer snel is na te maken, waardoor het unieke selling point wegvalt. Dit geldt ook voor de kwaliteit. “Met kwaliteit kan men zich niet of nauwelijks meer onderscheiden, omdat iedereen de term kwaliteit gebruikt.” De toegevoegde waarde moet gezocht worden in de attentie die aan de klant gegeven kan worden. Een essentieel aspect hierin is de gelijkenis in persoonlijke kenmerken. Dit heeft een positief effect op de attentie en uiteindelijk op de relatie. In de toekomst ligt de nadruk niet meer op het product, omdat men zich steeds minder kan onderscheiden met het product. Aangezien het product minder relevant wordt, wordt het persoonlijke aspect alleen maar belangrijker.

De gelijkenis in persoonlijke kenmerken heeft zonder meer invloed op een zakelijke relatie. Dit wordt door alle praktijkdeskundigen bevestigd. Het kan ontzettend helpen als er tussen zowel de klant zal de leverancier persoonlijke overeenkomsten bestaan, aangezien er meerdere aspecten meespelen, dan alleen het financieel/ technisch verhaal. Hierdoor is het van essentiële waarde dat men sociaal capabel is.

Men moet met een diversiteit aan mensen een klik kunnen hebben. Bij de kennismaking komt men er snel achter in hoeverre men raakvlakken heeft. Het hebben van persoonlijke overeenkomsten is zeer bevorderlijk voor de zakelijke relatie. In een goede zakelijke relatie gaat het om een soort onuitgesproken sociaal contract. De aanname dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een positief effect heeft op het vertrouwen en op de duurzaamheid van de relatie, wordt door de praktijkdeskundigen bevestigd.

Uit de interviews blijkt dat het verkrijgen van relevante informatie zeer belangrijk is voor de duurzaamheid van een relatie. Toch deelt, volgens de praktijkdeskundigen, een klant of leverancier niet direct alle relevante informatie. Vijf van de acht praktijkdeskundigen gaven aan dat er bij een langere relatie vaak sprake is van een hechtere band. Het belang is

misschien niet altijd even groot, maar er wordt toch meer informatie met elkaar gedeeld, waardoor de band weer hechter wordt. Dit wordt, volgens deze groep praktijkdeskundigen, ervaren als een positieve wisselwerking. Het vertrouwen groeit als de relatie langer stand houdt. Als de relatie vordert, komt het accent ook steeds meer te liggen op het persoonlijke vlak. De vorming van een zakelijke relatie is een proces dat moet groeien. Na een bepaalde tijd kan de leverancier zich beter inleven in de klant. Er komt een vertrouwensband. De klant laat vaak niet direct alles van zich zien. Hij of zij wordt pas naderhand opener.

Toch zijn er ook een aantal praktijkdeskundigen, die menen dat het niet zo zou moeten zijn. De overige drie praktijkdeskundigen stelden dat er direct open kaart moet worden gespeeld. “Men moet alle relevante informatie krijgen, maar ook geven. Men moet hele transparante afspraken maken”, was een opmerking die representatief was voor de mening van deze drie praktijkdeskundigen. Een andere praktijkdeskundige in deze groep stelde het volgende vast: “Als men ook op strategisch vlak bezig is met de klant, als men sparringpartner is, dan heeft het ook voor henzelf waarde. Men moet kunnen zeggen waarom bijvoorbeeld een idee niet werkt, maar men moet dan ook zeggen hoe het wel moet en waarom.” Niettemin zien ook deze praktijkdeskundigen, dat er in de praktijk veelal eerst een afwachtende houding wordt aangenomen. Uiteindelijk zal blijken dat een relatie die niet bestaat uit eerlijkheid, oprechtheid en transparantie, gedoemd is te mislukken. Doordat de zakelijke relatie vordert, wordt steeds vaker de mening van de ‘key-klanten’ gevraagd om samen het product of de dienst beter te maken. Hierin speelt het verkrijgen en delen van relevante informatie een zeer belangrijke rol.

Ondanks het feit dat in de praktijk relevante informatie niet altijd direct wordt gedeeld met de klant of leverancier, blijkt uit de interviews wel dat het verkrijgen van relevante informatie een positief effect heeft op het vertrouwen. Ook mag aangenomen worden dat het

verkrijgen of delen van relevante informatie een positief effect heeft op de duurzaamheid van een relatie.

## Studie 2

Uit studie 1 blijkt dat de praktijkdeskundigen een positief effect zien van de gelijkens in persoonlijke kenmerken op de duurzaamheid van een relatie. Als de persoonlijke kenmerken tussen twee partijen gelijkens vertonen is dit zeer bevorderlijk voor het vertrouwen in de relatie en voor de duurzaamheid van de relatie. Het verkrijgen of delen van relevante informatie blijkt onontbeerlijk voor het slagen van een duurzame relatie, ongeacht het feit dat de praktijkdeskundigen verklaarden dat niet altijd alle relevante informatie direct wordt gedeeld. In studie 2 is verder ingegaan op de resultaten van studie 1. In de tweede studie is er gekozen om via een experimenteel design te onderzoeken of de veronderstelling, dat zowel gelijkens in persoonlijke kenmerken als de relevantie van informatie een positief effect hebben op de duurzaamheid van een relatie, wordt ondersteund. Deze veronderstelling werd getoetst via een 2 x 2 design, waarin gelijkens in persoonlijke kenmerken en de relevantie van informatie de onafhankelijke variabelen waren, en de duurzaamheid van de relatie de afhankelijke variabele was. Ook in deze studie werden de volgende hypothesen getoetst:

- H<sub>1</sub>: Een grote gelijkens in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een groter vertrouwen in de relatie.
- H<sub>2</sub>: Een grote gelijkens in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een hogere continuïteit van de relatie.
- H<sub>3</sub>: Hoe meer relevante informatie er gedeeld wordt, hoe groter het vertrouwen wordt.

H<sub>4</sub>: Hoe meer relevante informatie gedeeld wordt, hoe hoger de continuïteit van de relatie.

H<sub>5</sub>: Persoonlijke gelijkens zal het effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid versterken.

### *Methode*

#### *Participanten en onderzoeksdesign*

Voor dit onderzoek zijn studenten van de Universiteit Twente benaderd en gevraagd of ze mee wilden werken aan een onderzoek. Er hebben 78 studenten meegewerkt aan het onderzoek. Het onderzoek is gehouden op de Universiteit Twente. De studenten zijn ad random geselecteerd en werden meegenomen naar een rustige ruimte in de bibliotheek. In elke cel zaten zowel mannen als vrouwen. Elke cel bevat een hoge mate van heterogeniteit met betrekking tot leeftijd, sekse, intelligentie, persoonlijke karakteristieken, dit om bias te voorkomen. Er hebben 40 mannen ( $M_{\text{leeftijd}} = 22.60$ ,  $SD_{\text{leeftijd}} = 2.426$ ) en 38 vrouwen ( $M_{\text{leeftijd}} = 22.05$ ,  $SD_{\text{leeftijd}} = 2.324$ ) meegewerkt aan het onderzoek. De gegevens van de studenten werden anoniem verwerkt.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een 2 (relevantie van informatie) x 2 (gelijkenis in persoonlijke kenmerken) design. Dit resulteert in een matrix met vier cellen: lage relevantie van informatie met weinig persoonlijke gelijkens (LRWG), hoge relevantie van informatie met weinig persoonlijke gelijkens (HRWG), lage relevantie van informatie met veel persoonlijke gelijkens (LRVG) en hoge relevantie van informatie met veel persoonlijke gelijkens (HRVG).

#### *Procedure*

De proefpersonen werden gevraagd of zij mee wilden werken aan een onderzoek 'naar de oplossingsgerichtheid van vraagstukken'. Voor dit onderzoek moest de proefpersoon

‘zogenaamd’ samenwerken met een medestudent van de Universiteit Twente. Het onderzoek bestond uit een persoonlijkheidstest, het oplossen van een vraagstuk en het beantwoorden van een tiental vragen. Onder alle condities moesten de proefpersonen een vragenlijst invullen die betrekking heeft op zijn of haar persoonlijke kenmerken.

*Onafhankelijke variabele: Gelijkenis in persoonlijke kenmerken*

De vragenlijst die alle proefpersonen moesten invullen is opgesteld door Goldberg (1992). Uit een grote verscheidenheid aan onderzoek naar persoonlijkheidskarakteristieken blijkt dat 5 factoren van belang zijn bij de analyse van de persoonlijkheidspsychologie en worden dan ook gebruikt bij het beschrijven van zichzelf of anderen (bijv. Goldberg, 1990). Deze 5 factoren zijn: 1) Surgency; 2) Agreeableness; 3) Conscientiousness; 4) Emotional Stability en 5) Culture, Intellect, of Openness. In dit onderzoek is gekozen voor Goldberg (1992), omdat Goldberg (1992) een lijst heeft gemaakt van 100 items die representatief zijn/ betrekking hebben op deze 5 factoren. De items van Goldberg (1992) zijn vergeleken met de synonieme clusters die gepresenteerd zijn in het onderzoek van Goldberg (1990), evenals met de niveaus van de NEO- (NEO-PI; Costa & McCrae, 1995) en de Hogan (HPI; Hogan, 1986) persoonlijkheidsinventarisatie. In dit onderzoek is de vragenlijst van Goldberg (1992) ingekort. De vragenlijst met honderd persoonlijkheidskenmerken is gereduceerd tot een lijst met twintig persoonlijkheidskenmerken (zie Bijlage 1). Voor deze reductie is gekozen omdat de persoonlijkheidstest van Goldberg (1992) slechts een onderdeel was van dit onderzoek. Bovendien werd de tijd die het onderzoek in beslag nam verkort waardoor de proefpersonen eerder geneigd waren om mee te werken. Vervolgens werd door de onderzoeker aan de helft van de proefpersonen medegedeeld dat de persoonlijke kenmerken van de student waarmee de proefpersoon moest samenwerken veel gelijkenis vertoont met zijn/ haar persoonlijke kenmerken. Aan de andere helft van de proefpersonen werd medegedeeld dat de persoonlijke

kenmerken van de student waarmee samengewerkt moest worden weinig gelijkenis vertoond met zijn/ haar persoonlijke kenmerken. Door gebruik te maken van deze manipulatie is onderzocht of gelijkenis in persoonlijke kenmerken van invloed is op de duurzaamheid van een relatie.

*Onafhankelijke variabele: Relevantie van informatie*

De onderzoeker deelde aan alle proefpersonen het volgende mee: ‘het is de bedoeling dat je gedurende zes maanden één keer per week samen met je medestudent een vraagstuk gaat oplossen. Wanneer jullie dit gaan doen mogen jullie zelf bepalen. De tijd die er aan besteedt moet worden is afhankelijk van het vraagstuk en jullie oplossingsvermogen. Als test volgt hier een vraagstuk dat opgelost moet worden. Aangezien dit een test is, los je dit vraagstuk alleen op. Je krijgt hier 5 minuten de tijd voor.’ Het vraagstuk bestond uit een 19-nummer netwerk puzzel (Zie Bijlage 2). Gedurende het oplossen van het vraagstuk kreeg de proefpersoon elke minuut informatie van de ‘zogenaamde medestudent’. De helft van de proefpersonen kreeg informatie die totaal niet van toepassing was op het oplossen van het vraagstuk. De andere helft van de proefpersonen kreeg relevante informatie die het oplossen van het vraagstuk bevorderde. Na 5 minuten werd het onderzoek gestopt. Door de moeilijkheid van het vraagstuk was het voor de groep zonder relevante oplossingsinformatie haast niet mogelijk om de puzzel binnen de tijd op te lossen. Daardoor werd het al dan niet succesvol oplossen van de puzzel niet vastgelegd in het onderzoek.

*Afhankelijke variabele: Duurzaamheid van de zakelijke relatie/samenwerking*

Na het al dan niet oplossen van het vraagstuk werden alle proefpersonen de volgende vraag gesteld: ‘hoe kijk je tegen jullie toekomstige samenwerking/ relatie aan?’ De proefpersonen dienden hiervoor een tiental vragen te beantwoorden (zie Bijlage 3). De vragen zijn gesteld in de vorm van (positief en negatief geformuleerde) stellingen. Voor de

beantwoording is er gebruik gemaakt van een 7-punts likert-schaal, met als opties *helemaal mee oneens* tot en met *helemaal mee eens*, met in het midden de optie *neutraal*. Bij de analyse van de stellingen werden de negatief geformuleerde stellingen eerst omgeschaald tot positief geformuleerde stellingen. De deelnemers konden de stellingen waarderen op een schaal van 1 tot en met 7. Door de waardes van de tien stellingen op te tellen vallen deze tussen de 10 en de 70. Hoe hoger de beoordeling op de tien stellingen, hoe hoger de duurzaamheid van de toekomstige relatie/ samenwerking. De betrouwbaarheid van dit onderzoeksinstrument was bevredigend (Cronbach's  $\alpha = .82$ ). Ten slotte werd de leeftijd en sekse genoteerd en werd de proefpersoon bedankt voor de medewerking.

### *Resultaten*

De verdeling van de 78 deelnemers aan de hand van de vier cellen ziet er als volgt uit: de cellen HRVG en HRWG bestaan uit  $n = 20$ . De cellen LRVG en LRWG bestaan uit  $n = 19$ . De essentie van dit onderzoek is om te testen of gelijkenis in persoonlijke kenmerken en de openheid in het verkrijgen van relevante informatie van invloed is op de duurzaamheid van een relatie. De duurzaamheid is in dit onderzoek getest aan de hand van tien (positief en negatief) geformuleerde stellingen.

Zoals uit tabel 1 is af te leiden waardeerden de deelnemers waarbij er een gelijkenis in persoonlijke kenmerken is, de duurzaamheid van de toekomstige relatie gemiddeld hoger.

Tabel 1 Het effect van gelijkenis in persoonlijke kenmerken op de duurzaamheid		
	Weinig gelijkenis	Veel gelijkenis
<i>M</i>	45.28	47.51
<i>SD</i>	4.768	7.504

Toch bleek uit de meer factoren variantieanalyse dat  $F(1,74) = 2.483, p = .119$ . Dit houdt in dat het effect van gelijkenis in persoonlijke kenmerken, tussen twee personen in een relatie, op de duurzaamheid niet significant is bij  $\alpha = 0,05$ . De hypothese  $H_2$ : *Een grote gelijkenis in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een hogere continuïteit van de relatie*, wordt dan ook verworpen.

Ook bij de aanwezigheid van relevante informatie waardeerden de deelnemers in dit onderzoek de duurzaamheid van de toekomstige relatie gemiddeld hoger.

Tabel 2 Het effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid

	Lage relevantie	Hoge relevantie
<i>M</i>	44.95	47.78
<i>SD</i>	5.204	7.058

Tabel 2 geeft een overzicht van het gemiddelde en de standaarddeviatie bij zowel lage relevantie van de informatie als bij hoge relevantie van de informatie. Bovendien was effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid wel significant  $F(1,74) = 4.068, p = .047$ . Het verkrijgen van relevante informatie heeft een significant positief effect op de duurzaamheid van de relatie. De gestelde hypothese  $H_4$ : *Hoe meer relevante informatie gedeeld wordt, hoe hoger de continuïteit van de relatie*, wordt dan ook ondersteund.

Een interactie-effect houdt in dat het effect van de ene variabele afhankelijk is van het niveau van de andere variabele. In dit onderzoek houdt dit in dat het effect van de relevantie van informatie afhankelijk is van de al dan niet persoonlijke gelijkenissen tussen beide partijen. Uit de variantieanalyse bleek dat  $F(1,74) = .360, p = .551$ . Dit houdt in dat er geen interactie plaatsvond. De gestelde hypothese  $H_5$ : *Persoonlijke gelijkenis zal het effect van de relevantie van informatie op de duurzaamheid versterken*, wordt niet ondersteund.



Een aspect dat mede de duurzaamheid bepaald is het vertrouwen. Uit de literatuur is gebleken dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een positieve invloed heeft op het vertrouwen, vandaar dat het aspect vertrouwen als stelling bij de deelnemers in dit onderzoek aan bod is gekomen. Uit de ANOVA- analyse blijkt dat men gemiddeld een groter vertrouwen heeft als er gelijkenis in persoonlijke kenmerken is. Tabel 3 geeft hiervan een overzicht. De gelijkenis in persoonlijke kenmerken heeft een effect op het vertrouwen die de significantie benaderd  $F(1,76) = 3.455, p = .067$ . De hypothese  $H_1$ : *Een grote gelijkenis in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een groter vertrouwen in de relatie*, wordt marginaal ondersteund.

---

Tabel 3 Het effect van gelijkenis in persoonlijke kenmerken op het vertrouwen

---

	Weinig gelijkenis	Veel gelijkenis
<i>M</i>	3.85	4.31
<i>SD</i>	1.089	1.104

---

Tevens blijkt uit de literatuur dat het krijgen van relevante informatie een positieve invloed heeft op het vertrouwen. Middels de ANOVA- analyse die is uitgevoerd blijkt dat men gemiddeld een groter vertrouwen heeft als er relevante informatie beschikbaar is. Het gemiddelde en de standaarddeviatie bij zowel lage relevantie van de informatie als bij hoge relevantie van de informatie is in tabel 4 weergegeven.

---

Tabel 4 Het effect van de relevantie van informatie op het vertrouwen

---

	Lage relevantie	Hoge relevantie
<i>M</i>	3.82	4.32
<i>SD</i>	1.010	1.163

---

Ook blijkt uit deze variantieanalyse dat het krijgen van relevante informatie een significant effect heeft op het vertrouwen  $F(1,76) = 4.244, p = .043$ . Hierdoor wordt hypothese  $H_3$ : *Hoe meer relevante informatie er gedeeld wordt, hoe groter het vertrouwen wordt*, ondersteund.

### *Discussie*

Dit onderzoek is verricht om dieper in te gaan op de mogelijke effecten die de duurzaamheid van een relatie beïnvloeden. Dit onderzoek is opgedeeld in twee deelstudies. Er is gekozen voor een praktijkgerichte benadering en een meer experimentele benadering. Uit de literatuur is gebleken dat er een aantal elementen van invloed zijn op de duurzaamheid van een relatie/samenwerking. Voor dit onderzoek zijn een tweetal elementen extra belicht. Er is onderzoek verricht in hoeverre gelijkens in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie van invloed zijn op de duurzaamheid van een relatie/samenwerking. Bovendien is onderzocht in hoeverre er interactie is tussen de persoonlijke gelijkens en de relevantie van informatie op de duurzaamheid. Er is gekozen voor deze twee elementen, omdat ze (a) behoren tot de aspecten die van invloed zijn op de duurzaamheid van een relatie, en (b) het interessant is om te onderzoeken wat de hun rol is, in een tijd waarin e-mail en Internet een steeds grotere toevlucht nemen.

Uit het kwalitatieve onderzoek bleek dat een aantal aspecten een rol spelen bij de duurzaamheid van een relatie. Maar bovenal bleek dat gelijkens in persoonlijke kenmerken een positief effect heeft op de duurzaamheid van een relatie. Gelijkenis in persoonlijke kenmerken bleek in studie 1 zeer bevorderlijk te zijn voor het vertrouwen in de relatie en voor de duurzaamheid van de relatie. Ondanks het feit dat volgens de praktijkdeskundigen niet altijd alle relevante informatie direct wordt gedeeld, blijkt dat het verkrijgen of delen van

relevante informatie onontbeerlijk is voor het slagen van een duurzame relatie. Dit komt overeen met de hypothesen die in dit onderzoek zijn gesteld.

Na het resultaat uit studie 1 is een 2 x 2 design ontwikkeld, waarbij op experimentele wijze onderzocht werd welke effect gelijkenis in persoonlijke kenmerken en relevantie van informatie hebben op de duurzaamheid van een relatie. Zoals verondersteld bleek dat het verkrijgen van relevante informatie een significant effect had op het vertrouwen die men heeft in de relatie/samenwerking. De deelnemers waardeerden het vertrouwen hoger als men relevante informatie kreeg. De verwachting dat gelijkenis in persoonlijke kenmerken een significant effect had op het vertrouwen bleek marginaal ondersteund te worden. Ook de hypothese dat een toename van het delen van relevante informatie de continuïteit van een relatie verhoogd, werd in dit onderzoek ondersteund. Opmerkelijk is dat de veronderstelling dat een grote gelijkenis in persoonlijke kenmerken zal leiden tot een hogere continuïteit van de relatie, niet werd ondersteund. Tevens vond er geen interactie plaats tussen het al dan niet verkrijgen van relevante informatie en de als dan niet persoonlijke gelijkenissen tussen beide partijen.

Opvallend was dat persoonlijke gelijkenissen een effect had op het vertrouwen die de significantie benaderd, terwijl het effect van persoonlijke gelijkenissen op de duurzaamheid absoluut niet significant was. Een mogelijke oorzaak is dat duurzaamheid uit meer dan vertrouwen alleen bestaat. Zoals uit de literatuur bleek bestaat duurzaamheid uit een aantal indicatoren. Deze indicatoren zijn zoal tevredenheid, eerlijkheid, welwillendheid, vertrouwen, continuïteit etc. Het is dan ook aannemelijk dat deze indicatoren een lagere significantie veroorzaakten.

Er speelt mogelijk ook een externe factor mee die de duurzaamheid heeft beïnvloed. Allereerst werden de deelnemers al gevraagd om mee te doen aan het onderzoek, zonder dat

daar enige compensatie tegenover stond. Vervolgens werd gedurende het onderzoek ook nog medegedeeld dat men gedurende een periode van zes maand moest samenwerken met een medestudent. In die periode zou de student samen met de onbekende medestudent een aantal vraagstukken moeten oplossen. Hierdoor werd er misschien iets te veel verlangd van de deelnemers. Dit kan een psychologische tegenwerking veroorzaakt hebben (Brehm & Brehm, 1996). Dit is het fenomeen dat wanneer je het gevoel krijgt dat iemand je teveel onder druk zet, je op een bepaalde manier handelt alsof je opnieuw voor je persoonlijke vrijheid moet opkomen. Wanneer men het gevoel krijgt dat er teveel wordt verlangd, is het weigeren van nieuwe verzoeken een natuurlijke reactie. Dit kan ook het geval zijn geweest in dit onderzoek.

Uit dit onderzoek kan verondersteld worden dat organisaties of personen binnen organisaties die een duurzame relatie willen aangaan, moeten meevoelen en meegroeien met haar klanten om op die manier hun wensen beter te kunnen begrijpen en aan te voldoen. Ondanks de toename van het Internet- en e-mailgebruik, speelt het persoonlijke aspect hier een belangrijke rol in. Vandaar dat frequente face-to-face communicatie onontbeerlijk is bij de vorming en continuering van een duurzame relatie in de zakelijke markt. Als de persoonlijke kenmerken van beide partijen een grote mate van gelijkenis vertonen, zal dit zeer bevorderlijk zijn voor de relatie. Van belang is om raakvlakken met de klant of leverancier te creëren.

Een organisatie zal in haar contact met de (potentiële) klant de nadruk moeten leggen op openheid en transparantie in de communicatie. Het geven van relevante informatie is dan ook van essentieel belang. Dit heeft een positieve invloed op het vertrouwen. En juist het vertrouwen tussen de leverancier en de klant is het fundament voor een duurzame relatie.

Een mogelijke beperking in het experimenteel onderzoek is dat het grotendeels fictief was. De student waarmee samengewerkt moest worden, bestond helemaal niet. Het onderzoek

was zo opgezet dat de deelnemers het idee moesten krijgen dat ze daadwerkelijk moesten gaan samenwerken met een medestudent. De beïnvloeding is dan natuurlijk minder dan dat er werkelijk samengewerkt moet worden. Dit kan van invloed zijn geweest op de resultaten. Het effect van het al dan niet krijgen van relevante informatie was significanter dan het effect van de al dan niet persoonlijke gelijkenissen die tussen de studenten bestaat. Een mogelijke oorzaak is dat de deelnemers de al dan niet relevante informatie daadwerkelijk ervaren. Een verklaring dat gelijkenissen in persoonlijke kenmerken aanmerkelijk minder significant was, ligt mogelijk in het feit dat de deelnemers niks concreets of tastbaars ervoeren. Er is na het invullen van de persoonlijkheidskenmerken die Goldberg (1992) heeft opgesteld, alleen medegedeeld dat er wel of geen gelijkenis in persoonlijke kenmerken zijn. Dit was mogelijk een minder sterke beïnvloeding. Het verdient dan ook aanbeveling om in vervolgonderzoek voor gelijkwaardige en sterke beïnvloeding van de onafhankelijke variabelen te kiezen.

Tevens is het aan te bevelen om vervolgonderzoek in een andere setting plaats te laten vinden, waarin gedurende een periode echt samengewerkt moet worden. Bovendien kan de huidige experimentele setting een beperking zijn. Door de verschillende onderdelen van het onderzoek was het onmogelijk om het onderzoek uit te voeren in een natuurlijke setting. De studenten werden in een rustige ruimte gezet zonder dat ze afgeleid konden worden. Als mensen in een experimentele setting worden gezet kunnen ze zich anders voordoen, dan wanneer ze zouden worden benaderd in een meer natuurlijke omgeving. De deelnemers waren zich bewust van het feit dat men deelnam aan een onderzoek, aangezien men expliciet werd gevraagd om aan het onderzoek mee te doen. Misschien dat de resultaten anders waren geweest als er gebruik was gemaakt van een meer natuurlijke omgeving.

Tot slot verdient het aanbeveling om experimenteel onderzoek te verrichten in de zakelijke markt waarin veelal de relaties en partnerships worden aangegaan, en in hoeverre

het geslacht en de leeftijd van de persoon waarmee samengewerkt dient te worden van invloed is op de duurzaamheid. Hoe sterkt dit effect is ten opzichte van de gelijkens in persoonlijke kenmerken en het verkrijgen van relevante informatie, zal vanzelfsprekend ook aan de orde moeten komen.

### *Referenties*

- Abdul-Muhmin, A.G. 2005. Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58: 619-628.
- Aoki, M. 1988. *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. New York: Cambridge University Press.
- Anderson, C.A., & Narus J.A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54: 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. 1989. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8: 310-323.
- Baskett, G.D., 1973. Interview decisions as determined by competency and attitude similarity. *Journal of Applied Psychology*, 57: 343-345.
- Behrman, D.N., & Perreault, W.D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10: 355-370.
- Biong, H., & Selnes, F. 1995. Relational Selling Behavior and Skills in Long-term Industrial Buyer-Seller Relationships. *International Business Review*, 4: 483-498.
- Brehm, S.S., & Brehm, J.W. 1981. *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic.
- Bronfenbrenner, U., Harding, J., & Gallwey, M. 1958. The measurement of skill in social perception. In D.C. McClelland, A.L. Baldwin, U. Bronfenbrenner & F.L. Strodbeck (Eds), *Talent and society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- Cronbach, L.J. 1955. Processes affecting scores on "understanding of others" and "assumes similarity." *Psychological Bulletin*, 52: 117-193.

Crosby, L., e.a. 1990. Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54: 68-81.

Doorewaard, H., & Verschuren, P.J.M. 2000. *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.

Dyer, J.H., & Chu, W. 2003. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14 (1): 57-68.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51: 11-27.

Emans, B. 1990. *Interviewen. Theorie, techniek en training*. 3<sup>e</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Feick, L., & Higie, R.A. 1992. The effects of preference heterogeneity and source characteristics on ad processing and judgements about endorsers. *Journal of Advertising*, 21: 9-24.

Frazier, G.L., & Rody, R.C. 1991. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55: 52-69.

Goldberg, L.R. 1990. An alternative "Description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1229.

Goldberg, L.R. 1992. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4 (1): 26-42.

Grönroos, C. 2000. *Relationship marketing: the Nordic School perspective*. In Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (Eds). *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 95-118). London: Sage Publications.



Helper, S. 1991. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers. *Sloan Management Review*, (Summer): 15-28.

Kulp, S.C., Lee, H.L., & Ofek, E. 2004. Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers. *Management Science*, 50 (4): 431-444.

Kumar, N., Scheer, L.K., & Steenkamp, J.B. 1995. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32: 54-65.

Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.

Lee, H., e.a. 1997. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43 (4): 546-558.

Leuthesser, L., & Kohli, A.K. 1995. Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management. *Journal of Business Research*, 34: 221-233.

Lincoln, J.R., & Miller, J. 1979. Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24: 181-199.

Metcalf, L.E., e.a. 1992. Buyer-Seller Relationships: an Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 26 (2): 27-46.

Mohr J., & Spekman R. 1994. Characteristics of partnership success - partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (2): 135-152.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20-38.

Nishiguchi, T. 1994. *Strategic Industrial Sourcing*. New York: Oxford University Press.

Noordewier, T.G., e.a. 1990. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54: 80–93.

O'Neal, C.O. 1989. JIT Procurement and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*, 18: 55-63.

Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. 2000. Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3): 106-121.

Smaling, A. 1987. *Methodologische objectiviteit en kwalitatief onderzoek*. Lisse: Swets en Zeitlinger.

Smith, J.B. 1998. Buyer–Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality. *Psychology & Marketing*, 15 (1): 3-21.

Spekman, R.E., Strauss, D., & Smith, R.B. 1985. *Antecedents of Collaborative Relations Between Buyers and Sellers: An Exploratory Investigation from the Buyer's Perspective*. Mimeo: University of Maryland.

Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. 1994. Management customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5: 21–38.

Styra, R. 1994. The Internet's Impact on the Practice of Psychiatry. *Canadian Journal of Psychiatry*, 49 (1): 5-11.

Tanis, M., & Postmes, T. 2005. Short Communication. A social identity approach to trust: Interpersonal perception, group membership and trusting behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 35: 413-424.

Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549–579.

Tuten, T.L., & Urban, D.J. 2001. An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30: 149–164.

Utz, S. 2004. Enter Your E-mail Address: How German Internet Users Manage their E-mail Addresses. *CyberPsychology & Behavior*, 7 (2): 241-246.

Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.

Willis, T.H., & Huston, C.R. 1990. Vender Requirements and Evaluation in a Just-In-Time Environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 10 (4): 41–50.

Wilson, D., & Ghingold, M. 1981. *Similarity–dissimilarity: A re-examination*. In P. Reingen and A.G. Woodside (Eds.). Buyer–seller interactions: Empirical research and normative issues (pp. 88–99). Chicago: American Marketing Association.

Wortzel, L.H., & Venkatraman, M.P. 1991. Manufacturer and Retailer Relationships: Replacing Power With Strategic Marketing Partnerships. *Marketing Science Institute Report*, 91: 129.

Bijlage 1

Hoe goed kun jij jezelf beschrijven?

Gebruik deze lijst met persoonlijkheidskenmerken om jezelf zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven. Beschrijf jezelf zoals je jezelf op dit moment ziet, niet zoals je graag in de toekomst gezien wilt worden. Beschrijf jezelf in vergelijking tot andere personen die je kent van dezelfde sekse en ongeveer dezelfde leeftijd. Schrijf voor elk kenmerk het nummer dat aangeeft hoe precies dat kenmerk jou beschrijft.

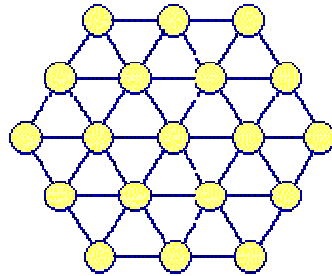
zeer mee oneens ←		→ zeer mee eens				
1	2	3	4	5	6	7
___ Actief		___ Zorgvuldig		___ Creatief		___ Veeleisend
___ Emotioneel		___ Behulpzaam		___ Inconsistent		___ Jaloers
___ Introvert		___ Onoplettend		___ Nerveus		___ Rustig
___ Zelfzuchtig		___ Sympathiek		___ Verlegen		___ Betrouwbaar
___ Veeleisend		___ Onvriendelijk		___ Kalm		___ Ongebonden

Bijlage 2

**19-nummers netwerk**

Hieronder zie je een nummernetwerk. Het heeft negentien cirkels die gevuld moeten worden met de getallen 1 tot en met 19. Deze getallen moeten zodanig geplaatst worden dat alle getallen op elke horizontale en op elke diagonale lijn samen tot dezelfde som optellen. Let op: er zijn veel horizontale en diagonale lijnen die een verschillend aantal cirkels (3,4 of 5) hebben. Toch moeten al deze sommen gelijk zijn!

De vraag: hoe moeten de 19 getallen in het netwerk worden geplaatst?



	onzin informatie	relevante oplossingsinformatie
1 min.	Mijn favoriete kleur is blauw	De som van de horizontale en diagonale lijn is 38
2 min.	De benzineprijs is hoog	
3 min.	Nederland heeft een zeeklimaat	
4 min.	Na regen komt niet altijd zonschijn	

Bijlage 3

**Hoe kijk je tegen jullie toekomstige samenwerking/ relatie aan.**

- *De kans dat ik tevreden ben met de samenwerking is zeer groot.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *De kans dat ik de relatie na het half jaar wil voortzetten acht ik aanwezig.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik heb vertrouwen in onze samenwerking.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik zal volledig eerlijk zijn tegenover mijn medestudent.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik kijk niet positief tegen onze samenwerking aan.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik voel me betrokken bij de toekomstige samenwerking.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *De kans dat ik de relatie binnen het half jaar beëindig is groot.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik voel me niet verantwoordelijk voor het slagen van de samenwerking.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Ik ben bereid te investeren in de toekomstige samenwerking.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens

- *Mocht er een conflict komen tussen mij en m'n medestudent, dan los ik dit graag op.*

1○          2○          3○          4○          5○          6○          7○  
zeer mee oneens ←————→ zeer mee eens