

‘Een verkoop- en distributiewijze analyse
om de *Redbeans Experience* over te
brengen en te voldoen aan de
klantverwachtingen’



redbeans
100% handgeplukte koffie



UNIVERSITEIT TWENTE.

Januari 2011 | Talar Aykaz

Bachelorscriptie

Redbeans

Het onderzoeken van de merkbeleving en de verkoop- en distributiewijze voor de zakelijke markt van Redbeans in opdracht van Neuteboom Koffiebranders B.V.

Auteur: Talar Aykaz (s0175935)

Datum: 31-01-2011

Studie: Bedrijfskunde (BK)

Universiteit: Universiteit Twente

Opdrachtgever: Neuteboom Koffiebranders B.V.

Examinator

Universiteit Twente: Drs. P. Blik

Meelezer

Universiteit Twente: Dhr. R. P. A. Loohuis

Begeleider

Neuteboom: Dhr. G. L. A. Willemsen

Voorwoord

Deze bacheloropdracht is uitgevoerd in het kader van de opleiding Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente. Ik heb daarbij gekozen voor een externe opdracht om op deze manier een zo goed mogelijke aansluiting op mijn opleiding te realiseren. Aan de hand van een externe opdracht kan er alvast mee gekeken worden in het bedrijfsleven waar ik later ongetwijfeld mee te maken zal krijgen. Deze kans trok mij meer dan een interne opdracht.

In opdracht van 'Neuteboom Koffiebranders B.V.' heb ik onderzoek gedaan voor het merk Redbeans naar de gewenste verkoop- en distributiewijze om de merkbeleving over te brengen en te voldoen aan de klantverwachtingen. De verkoop- en distributiewijze kan worden gezien als een van de welbekende vier P's van de marketingmix: 'plaats'. Daarnaast gaat het in de marketing altijd om de juiste match tussen de verwachtingen en de verkregen werkelijkheid. Daarom wordt er in dit onderzoek rekening gehouden met de verwachtingen van de klanten en in hoeverre daar aan wordt voldaan. Ook is merkbeleving een belangrijk aspect voor Redbeans om naar voren te halen.

De hierboven genoemde onderwerpen waren niet bepaald nieuw voor mij. Mijn opleiding heeft mij namelijk enige basiskennis verschaft over deze aspecten. Dit neemt natuurlijk niet weg dat ik mij erg heb verdiept in de literatuur omtrent deze onderwerpen.

Mijn dank gaat ten eerste uit naar Dhr. Willemsen. Als een van de directeurs van Neuteboom heeft hij mij begeleid door het hele onderzoek. Daarbij wil ik hem erg bedanken voor de enorme gastvrijheid en vriendelijkheid die mij werd geboden naast de steun om de opdracht goed uit te kunnen voeren. Ik kon me geen fijner bedrijf wensen want ik voelde mij al vrij snel thuis binnen Neuteboom. Ik kon erg waarderen dat ik werd vrij gelaten en mijn eigen gang kon gaan tijdens het onderzoek. Tevens wil ik hierbij de rest van het Redbeans team bedanken die ik zo vaak mocht raadplegen als ik wilde: dhr. van der Linden, dhr. Reuvekamp en mevr. Legtenberg. Tenslotte mogen de overige medewerkers van Neuteboom, in het bijzonder mededirecteur dhr. Top, niet in dit lijstje ontbreken.

Tevens gaat mijn dank uit naar drs. P. Blik (begeleider) welke mij het gehele traject heeft ondersteund en begeleid, met name de structurering en de cosmetische slag, tijdens het onderzoek. Ook wil ik dhr. R.P.A. Loohuis (meelezer) hartelijk bedanken voor zijn tijd en inzet gedurende de afronding van mijn scriptie. Zijn feedback heeft er mede voor gezorgd dat het uiteindelijke resultaat begrijpelijk en leesbaar is geworden.

Mede dankzij hen is het mogelijk geweest om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. Ik hoop dat dit rapport zal bijdragen aan het succes van Redbeans in de toekomst.

Veel leesplezier toegewenst.

Talar Aykaz

Almelo, Januari 2011

"Science may never come up with a better office communication system than the coffee break" – Earl Wilson

"Your brand is created out of customer contact and the experience your customers have of you" – Stelios Haji-loannou, Chairman, EasyGroup

"Provide an experience that is useful, usable, desirable, and differentiated and you will create demand for your brand and delight your customers." – David Armano

"A company with the best distribution channels and service will survive, because an advantage in another area will not last" – Lee Iacocca

"Quality is not what happens when what you do matches your intentions. It's what happens when what you do matches your customers' expectations" – Guaspari

Managementsamenvatting

Neuteboom Koffiebranders B.V. is een bedrijf dat kwaliteitskoffie aanbiedt onder diverse merknamen, waaronder ook private labels. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een erg belangrijk aspect voor Neuteboom. Het bedrijf is momenteel druk bezig met het in de markt zetten van het vrij nieuwe merk 'Redbeans'. Het merk bestaat sinds 2008 en heeft het welbekende verzadigde merk Max Havelaar vervangen. Er is voor gekozen om in te spelen op de trend van een groeiende vraag naar duurzaam geteelde koffie en kwalitatief hoogwaardige producten. De nadruk wordt hierbij bewust niet op MVO gelegd, maar op smaak en kwaliteit. Redbeans is actief in de horeca, sinds kort in de consumentmarkt, maar voornamelijk in de zakelijke markt. De focus van dit onderzoek ligt daarom op de zakelijke markt van Redbeans. Het assortiment bestaat uit koffiemachines, verschillende koffiesoorten en randassortiment.

Redbeans wil een bepaald 'merk-DNA', oftewel merkbeleving, overbrengen. Op dit moment wordt het concept aan bedrijven en instellingen voornamelijk verkocht via een aantal dealers en groothandelaren. Hoewel dat naar tevredenheid verloopt, is het de vraag vanuit het management of dit wel de juiste aanpak is. De klanten kunnen namelijk bepaalde verwachtingen hebben waar op deze manier wellicht niet helemaal aan kan worden voldaan.

De centrale onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is:

"Wat is voor Redbeans de beste verkoop- en distributiewijze om de merkbeleving optimaal over te brengen op klanten zodat er wordt beantwoord aan hun verwachtingen?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er ten eerste een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarna zijn er interviews gehouden en is er een aantal enquêtes afgenomen bij de huidige zakelijke klanten van Redbeans. Er is onderzocht wat hun verwachtingen en meningen zijn en in hoeverre hier aan wordt voldaan. Hierbij stond het aspect merkbeleving centraal in combinatie met het aanbod, de verkoop- en distributiewijze en de service. Deze merkbeleving is opgedeeld in zintuiglijk, affectief en intellectueel. Daarnaast werd om de algemene meningen en ervaringen gevraagd m.b.t. de verkoop- en distributiewijze, met de nadruk op het (toekomstige) internet. Ook werd de marketingmanager van Redbeans geïnterviewd en werden diverse secundaire bronnen ingeschakeld om de merkbeleving die Redbeans graag wil overbrengen in kaart te brengen. Tenslotte is er een interview gehouden met de directeur om de huidige en gewenste verkoop- en distributiewijzen in kaart te brengen.

Uit de resultaten van het onderzoek is onder andere gebleken dat klanten niet alle aspecten van de merkbeleving die Redbeans wil overbrengen ook daadwerkelijk verwachten. Ook is gebleken dat de affectieve merkbeleving in het algemeen minder goed overkomt dan de andere merkbelevingsdimensies. Daarnaast is het opvallend dat de meeste klanten voor Redbeans hebben gekozen omdat het aan MVO doet. Verder volgt uit de resultaten dat de vormgeving van de apparatuur het belangrijkste is en de vormgeving van de verpakking en de doos in mindere mate. Bovendien zijn kennis van zaken (expertise) en snelheid de belangrijkste aspecten bij de service. Een belangrijke conclusie is dat klanten het niet erg vinden als tussenschakels (dealers en groothandelaren) er niet in slagen om een bepaalde 'Redbeans merkbeleving' over te brengen. Zij worden 'maar als tussenschakels' beschouwd. Dit neemt niet weg dat het van belang is dat de tussenschakels moeten voldoen aan de standaardverwachtingen die er zijn.

De resultaten over de verkoop- en distributiewijzen laten ten eerste zien dat de indirecte klanten over het algemeen vrij tevreden zijn over de tussenschakels. Desondanks mag Redbeans de nadruk meer leggen op directe verkoopkanalen. Verder hebben de meeste klanten ervaring met zakelijk inkopen via internet. Daarnaast vinden zij dat de voordelen van het kopen via het internet ook voor de koffie en het randassortiment van Redbeans moeten gelden. Ook zijn veel klanten geïnteresseerd in het kopen van de koffie en het randassortiment via het web. Dit geldt grotendeels niet voor de apparatuur omdat het toch een vrij grote aankoop is met een lange termijn contract. Daarom wordt aanbevolen om op korte termijn internet als extra verkoopkanaal toe te voegen voor koffie en randassortiment (mits goede afspraken met tussenhandel), maar pas op lange termijn voor apparatuur (als de drempels weg worden gehaald). Tenslotte moeten de dealers en de groothandelaren niet volledig uitgeschakeld worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1. Achtergrond	8
1.2. Aanleiding tot onderzoek	9
1.3. Opbouw van het rapport	10
2. De onderzoeksofzet	11
2.1. Doelstelling	11
2.2. Onderzoeksvraag en deelvragen	11
2.3. Afbakening	11
3. Het theoretische kader	13
3.1. Introductie	13
3.2. Business model	13
3.3. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid	15
3.4. Waardepropositie	17
3.4.1. Merkbegrippen	17
3.4.2. Merkbeleving	18
3.5. Huidige en gewenste verkoop- en distributiewijzen	19
3.5.1. Indirecte kanalen	20
3.5.2. Directe kanalen	20
3.5.3. Meerdere verkoop- en distributiekkanalen	21
3.5.4. Kanaalselectiefactoren	22

4. Onderzoeksmethodologie.....	26
4.1. Introductie	26
4.2. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid	26
4.3. Waardepropositie	27
4.4. Huidige en gewenste verkoop- en distributiewijzen	28
5. Analyse, resultaten en conclusies.....	29
5.1. Introductie	29
5.2. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid over Redbeans	29
5.2.1. <i>De algemene merkbeleving van Redbeans.....</i>	29
5.2.2. <i>De keuze voor Redbeans.....</i>	30
5.2.3. <i>Het aanbod van Redbeans.....</i>	31
5.2.4. <i>De verkoop en distributie van Redbeans</i>	35
5.2.5. <i>De service van Redbeans</i>	39
5.3. Waardepropositie van Redbeans.....	41
5.3.1. <i>Het aanbod van Redbeans.....</i>	41
5.3.2. <i>De merkbegrippen van Redbeans.....</i>	42
5.3.3. <i>De merkbeleving van Redbeans</i>	43
5.3.4. <i>Verschillen tussen klantverwachtingen en managementgedachten.....</i>	46
5.4. De huidige en gewenste Redbeans verkoop- en distributiewijzen	48
5.4.1. <i>De huidige verkoop- en distributiewijzen van Redbeans</i>	48
5.4.2. <i>De gewenste verkoop- en distributiewijzen voor Redbeans</i>	51
6. Aanbevelingen	56
6.1. Aanbevelingen voor de merkbeleving	56
6.2. Aanbevelingen voor de verkoop- en distributiewijzen.....	58
Referenties.....	61
Bijlagen	63

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

De organisatie waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd is een koffiebranderij genaamd Neuteboom en het heeft zich gevestigd in Almelo. Neuteboom is opgericht in 1891 en het is een middelgrote zelfstandige onderneming en behoort tot de vijf grootste koffiebranderijen van Nederland. Vóór de jaren '70 was Neuteboom een onderdeel van Spar supermarkten, maar vanaf de jaren '70 is het bedrijf verzelfstandigd. In 1988 was Neuteboom de eerste koffiebrander die met Max Havelaar koffie begon te werken. In 2003 hebben Gilbert Willemsen en Jan Willem Top branderij Neuteboom overgenomen. De onderneming telt momenteel 30 medewerkers en het heeft in 2009 een omzet van ruim 11 miljoen euro behaald. Neuteboom heeft een vrij platte organisatiestructuur met korte communicatielijnen. De directeurs lunchen bij wijze van spreken samen met de werknemers uit de productie. De organogram van Neuteboom is te vinden in bijlage 1.

De afzetmarkt strekt zich uit over vrijwel geheel West-Europa. De organisatie bedient de markt met een gericht assortiment kwaliteitskoffie onder merken als Coffee Fresh, Neuteboom Professioneel, Neuteboom Biologisch, Café de Origen, Cafe Natura (export) en Redbeans. Als het gaat om de private labels (producten die op de markt worden gebracht door een ander bedrijf met eigen merknaam), zijn Drie Mollen en ICS de grootste concurrenten. In het geval van duurzame koffie is dat Peeze. Tenslotte mag Douwe Egberts niet ontbreken in het lijstje met grootste concurrenten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een erg belangrijk aspect voor Neuteboom. Voor het bedrijf betekent dit voortdurend en zorgvuldig balanceren tussen een goed sociaal beleid, zorg voor het milieu en een gezonde financiële situatie. Neuteboom maakt zich sterk voor verbetering van de economische en sociale positie van de kleine koffieboeren en koffieplukkers. Meer dan 50 procent van het totale volume ruwe koffie wordt daarom ingekocht onder het Max Havelaar keurmerk. Daarnaast bestaat een aanzienlijk deel van deze inkoop uit biologische teelt. Ook werkt de hele fabriek van Neuteboom op groene stroom en wordt er energie bespaard in het brandproces. Bij de bevoorrading van de klanten rijden vrachtwagens nagenoeg volledig beladen. Dit betekent minder ritten, minder brandstofverbruik en minder CO₂-uitstoot. Daarnaast zijn kwaliteit, duurzaamheid en openheid sleutelbegrippen in de ondernemingsfilosofie. Verder staat de onderneming voor integrale service en perfectie. Daarvoor wordt er doelgericht samengewerkt met professionele partijen in de keten; waaronder de belangrijkste grossiers, cateraars en automatenleveranciers.

De belangrijkste activiteiten van de branderij zijn het branden, malen en verpakken van koffie. Het hele proces begint allemaal met het rechtstreeks inkopen van de ruwe koffiebonen bij boerencoöperaties waarmee Neuteboom intensieve contacten onderhoudt. De kwaliteitsnormen zijn plaatselijk vastgelegd. In de verschillende fasen van het productieproces wordt de koffie gecontroleerd op vastgelegde kwaliteitscriteria. Van de aankoop van de ruwe koffieboon in het land van oorsprong, via de verscheeping in de haven, tot en met het branden en verpakken in Almelo.

Daarnaast is Neuteboom IFS (International Food Standard)-gecertificeerd. Dit houdt in dat er een kwaliteitssysteem aanwezig is en dat omgeving, product, proces en personeel in het systeem zijn opgenomen. Sinds kort (juli 2010) is Neuteboom ook ISO-14001 gecertificeerd; dat is een milieu managementsysteem volgens een internationale norm. Hiermee kan Neuteboom een goede invulling geven aan haar milieubeleid.

1.2. Aanleiding tot onderzoek

Neuteboom Koffiebranders is momenteel druk bezig met het in de markt zetten van het nieuwe merk 'Redbeans'. Het merk bestaat sinds 2008 en heeft het welbekende merk Max Havelaar vervangen. Max Havelaar zat namelijk in een verzadigde markt waar weinig groei werd verwacht. Neuteboom heeft ervoor gekozen om in te spelen op de trend van een groeiende vraag naar duurzaam geteelde koffie en kwalitatief hoogwaardige producten (bijv. vol automatische espressomachines). Redbeans heeft er bewust voor gekozen om de nadruk niet te leggen op fairtrade, biologisch, duurzaam, aluminiumvrij en CO₂-neutraal (waar het wel allemaal aan voldoet), maar op smaak en kwaliteit. Dus een luxe positie van eerlijke koffie. Redbeans kenmerkt zich voornamelijk door hoge kwaliteit, oog voor design en duurzaamheid. De focus ligt steeds meer op espressotoepassingen. Redbeans is vooral actief in de zakelijke markt (sinds 2009). Daarnaast wordt het aangeboden in de horeca en sinds kort (september 2010) ook in de supermarktschappen van een groot aantal AH XL- winkels. Bij Redbeans draait het niet alleen om het verkopen van espresso koffie. Het merk probeert een concept te leveren dat aantrekkelijk is en beleving uitstraalt. Neuteboom probeert dit terug te laten komen in de verpakkingen, de eigen lijn espressomachines, de branding van het randassortiment en de wijze waarop de marketing wordt georganiseerd.

Op dit moment wordt het concept aan bedrijven en instellingen verkocht via een aantal dealers en groothandelaren. Hoewel dat naar tevredenheid verloopt, is het de vraag vanuit het management of dit wel de juiste aanpak is. Redbeans roept bepaalde verwachtingen op bij (potentiële) klanten. Redbeans wil graag een prettige ervaring creëren als men wordt geconfronteerd met het merk. Voorbeelden van deze confrontaties zijn: demonstraties, guerrilla activiteiten en het contact met het bedrijf. Met het voorgaande wordt bedoeld dat Redbeans, in tegenstelling tot veel andere aanbieders van koffie, een 'informele club' wil zijn.

Echter, als een potentiële klant contact zoekt met Redbeans verloopt dat meestal via een dealer of een grossier. In dat geval komt er iemand van een ander bedrijf met een andere uitstraling. Dit zou kunnen betekenen dat het niet correspondeert met de verwachting die de klant heeft als hij Redbeans belt voor een afspraak. De klant wil misschien wel een vlotte man of vrouw met een 'Redbeans uitstraling' (zoals op beurzen en op de website) in een 'hippe mini' en een leuke gesprekspartner. Het management van Redbeans wil graag meer mogelijkheden om het 'merk DNA' aan de klant over te brengen. Met dit zogenoemde 'merk DNA' van Redbeans wordt de bepaalde uitstraling en beleving van het merk bedoeld. Dit is belangrijk omdat het een onderscheidende factor voor Redbeans is. Alle schakels van de verkoop- en distributieketen moeten in principe voldoen aan dat 'merk DNA'. Dit om de klant in iedere fase van de keten (verkoop/ distributie en service) en in het aanbod (assortiment) te bevestigen dat Redbeans lekkerder, leuker en duurzamer is. Maar het zou kunnen dat dit momenteel niet gebeurt.

Kortom, Neuteboom probeert een leuk, hip en verantwoord merk te bouwen, maar het bedrijf doet in haar verkoop precies zoals alle andere merken. Het management beschouwt dit als een probleem omdat daarmee een stuk van de kracht van Redbeans verloren gaat. Het merk wil immers onderscheidend zijn. En daarom rijst de vraag of de huidige verkoop- en distributiewijze wel bij Redbeans past. Er wordt daarbij gedacht aan de optie om het totale concept van machines, koffie en randassortiment ook via het web te verkopen. Hierbij is het van belang om ten eerste de verwachtingen (over het aanbod, de verkoop/ distributie en de service) van de huidige klanten van Redbeans in kaart te brengen om uit te vinden in hoeverre daar aan wordt voldaan. Vervolgens dient er een omschrijving gegeven te worden van het aanbod (assortiment) en de merkbeleving (merk DNA) die (het management van) Redbeans wil overbrengen. En nog belangrijker: verwachten de klanten überhaupt de merkbeleving die Redbeans wil overbrengen? Ten derde is het belangrijk om te kijken naar welke verkoop- en distributiewijze het meest gewenst is voor Redbeans. De meningen van de klanten dienen hier ook ingecalculiseerd te worden.

1.3. Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 1 vormt de *inleiding* van dit rapport en beschrijft daarbij de achtergrond van Neuteboom Koffiebranders en geeft de aanleiding tot het onderzoek weer. In hoofdstuk 2 volgt de *onderzoeksopzet* met daarin de doelstelling en de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Dit is verder onderverdeeld in een aantal deelvragen welke in de loop van het rapport uitgewerkt en beantwoord zullen worden. Tot slot volgt er in hoofdstuk 2 een afbakening van het onderzoek waarin het onderwerp in bepaalde kaders wordt vastgelegd.

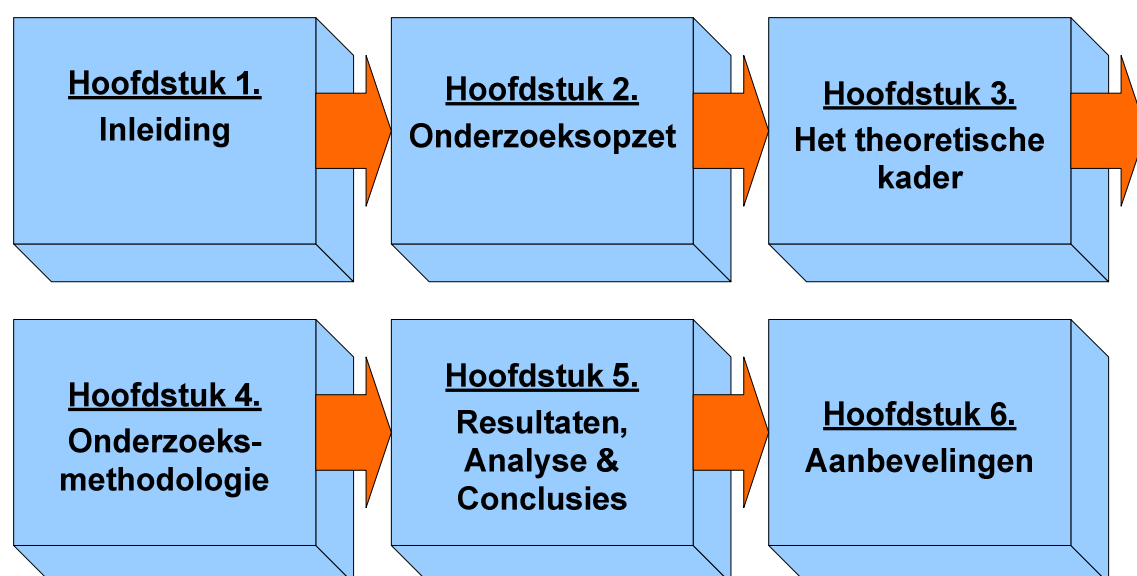
Het rapport gaat verder met hoofdstuk 3 waarin het uitgebreide *theoretische kader* aan bod komt welke de basis vormt van dit onderzoek. Het theoretische kader is opgebouwd uit een overkoepelend model dat als uitgangspunt is genomen; 'het business model'. Op een deel van dit model zal verder verdiept worden. Voor zes van de negen componenten van het 'hoofdmodel' zijn specifieke verdiepingstheorieën gebruikt. Onderwerpen die aan bod komen in dit kader zijn: klantverwachtingen, het totale merkconcept (waaronder merkbeleving), verkoop- en distributiewijzen en kanaalselectiefactoren.

Het vierde hoofdstuk geeft de *methoden* aan waarmee de data zijn verzameld. Kort gezegd geeft het weer hoe en bij wie het onderzoek is uitgevoerd. Dit varieert van zowel interne als externe interviews met klanten tot aan deskresearch. Voor elk aspect van het eerdergenoemde 'hoofdmodel' worden de onderzoeksmethoden weergegeven.

Hoofdstuk 5 geeft een *analyse* weer van de gegevens en *resultaten* die zijn verzameld door middel van de onderzoeksmethoden. Deze worden afgesloten met *conclusies*. Er wordt ten eerste een analyse weergegeven van de verwachtingen en meningen (m.b.t. merkbeleving) van de klanten en hun tevredenheid over Redbeans. Vervolgens wordt de waardepropositie van Redbeans weergegeven dat bestaat uit het aanbod (assortiment), het merkconcept en welke merkbeleving het wil overbrengen. Ten derde zal de huidige verkoop- en distributiewijze van Redbeans beschreven worden. Als laatste volgt uit de analyse welke verkoop- en distributiewijze het meest gewenst is voor Redbeans. Aan de hand van verscheidene kanaalselectiefactoren en de meningen van de klant wordt dit bepaald.

Tot slot zal deze bachelorscriptie eindigen met een aantal *aanbevelingen* voor het management van Redbeans die te vinden zijn in hoofdstuk 6. Deze aanbevelingen zijn voortgevloeid uit de *conclusies* met betrekking tot de onderzoeksvraag en deelvragen.

De figuur hieronder geeft deze opbouw van de hoofdstukken duidelijk weer.



Figuur 1: De opbouw van de hoofdstukken

2. De onderzoeksofzet

Gegeven de aanleiding tot het onderzoek in het voorgaande hoofdstuk volgt nu de onderzoeksofzet. Hier worden de doelstelling van het onderzoek en de centrale onderzoeksvraag met de bijbehorende deelvragen weergegeven, alsmede de afbakening van het onderzoek.

2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te weten te komen of de wijze waarop de Redbeans klanten in hun koffiemachines en koffie (en randassortiment) worden voorzien, overeenkomt met hun verwachtingen. Er wordt geanalyseerd of het huidige concept aansluit op de verwachtingen van de klanten. Wanneer de verwachtingen van de klanten in grote mate verschillen van de huidige situatie is het een serieuze 'botsing' te noemen waar wat aan gedaan dient te worden.

Daarbij is het ten eerste van belang om te kijken naar de verwachtingen en meningen van de klanten over merkbeleving en in hoeverre daar aan wordt voldaan. Vervolgens moet datgene dat Redbeans wil overbrengen op de klanten, de zogeheten merkbeleving, bekeken worden. Het doel hiervan is om erachter te komen of de klanten de merkbeleving die Redbeans wil overbrengen ook daadwerkelijk verwachten in het aanbod, de verkoop- en distributiewijze en de service. Daarvoor moet de huidige wijze van verkoop en distributie beschreven worden om deze later te beoordelen. Ook is het belangrijk om de meningen van de klant over de verkoop en distributie mee te nemen. Uiteindelijk gaat het er om hoe de eventuele verschillen in de huidige en de gewenste/verwachte situatie geminimaliseerd kunnen worden.

2.2. Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag die bij dit onderzoek hoort, is als volgt te formuleren:

'Wat is voor Redbeans de beste *verkoop- en distributiewijze* om de *merkbeleving* optimaal over te brengen op *klanten* zodat er wordt beantwoord aan hun *verwachtingen*?'

Daarnaast is er een aantal deelvragen geformuleerd om de onderzoeksvraag te ondersteunen:

1. Wat *verwacht* de *klant* van Redbeans en in hoeverre wordt daar aan voldaan volgens de klant?
2. Wat is het *aanbod* van Redbeans en welke *merkbeleving* wil het overbrengen?
3. Hoe ziet de huidige *verkoop- en distributiewijze* van Redbeans er uit en welke wijze is het meest gewenst?

2.3. Afbakening

De hoofdvraag van dit onderzoek richt zich op hoe Redbeans het beste verkocht en gedistribueerd kan worden om aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Dit omvat de volgende aspecten:

Er is voor gekozen om ten eerste te focussen op het in kaart brengen van de *verwachtingen, meningen en de tevredenheid* van de *klanten*. Het is van belang om de mening van de klanten in kaart te brengen want zij zijn uiteindelijk degenen die de producten moeten kopen. Deze vraag wordt ook gesteld om er achter te komen of de klant 'de Redbeans merkbeleving', die het merk wil overbrengen, wel verwacht en in hoeverre er aan deze verwachtingen wordt voldaan. Hiervoor is het eerst noodzakelijk om een omschrijving te geven van wie die 'Redbeans klanten' precies zijn.

Ten tweede wordt er gericht op wat Redbeans aanbiedt. Dit gaat onder andere om de producten van Redbeans, oftewel het *aanbod*. In dit onderzoek wordt aanbod beperkt tot het assortiment. Redbeans wil daarnaast een bepaalde *merkbeleving* overbrengen op de klanten in de fasen van verkoop/ distributie en service; tevens moet het terugkomen in het aanbod (assortiment). Om een goed beeld van Redbeans als merk te krijgen wordt het totaalconcept (waaronder de merkbegrippen) van Redbeans beschreven. Hierna kan beoordeeld worden in hoeverre dit aansluit op de verwachtingen van de klanten.

Tenslotte is de keuze gemaakt om de *huidige en gewenste verkoop- en distributiewijze* te beschrijven. Belangrijk om aan te geven is dat er in dit onderzoek gericht wordt op de business-to-business markt. Het gaat hier om de verkoop en distributie gericht op bedrijven en instellingen, het gaat niet om consumenten. Om advies uit te kunnen brengen over hoe dit eventueel aangepast moet worden, is het eerst van belang om te kijken naar hoe het er nu aan toe gaat. Ook worden andere mogelijke manieren van verkoop en distributie met elkaar vergelijken om aanbevelingen te doen over wat eventueel beter past bij de klanten van Redbeans. Grofweg gaat het om de directe en indirecte manieren van verkoop en distributie. Een mogelijke aanpassing van de verkoop en distributie van Redbeans zal daarnaast afhangen van de meningen van de klanten, welke meegenomen zullen worden in dit onderzoek. De focus zal verder liggen op de rol van het internet. Het management van Redbeans vraagt zich namelijk af in hoeverre het een goed idee is om Redbeans (ook) via het web te verkopen.

3. Het theoretische kader

3.1. Introductie

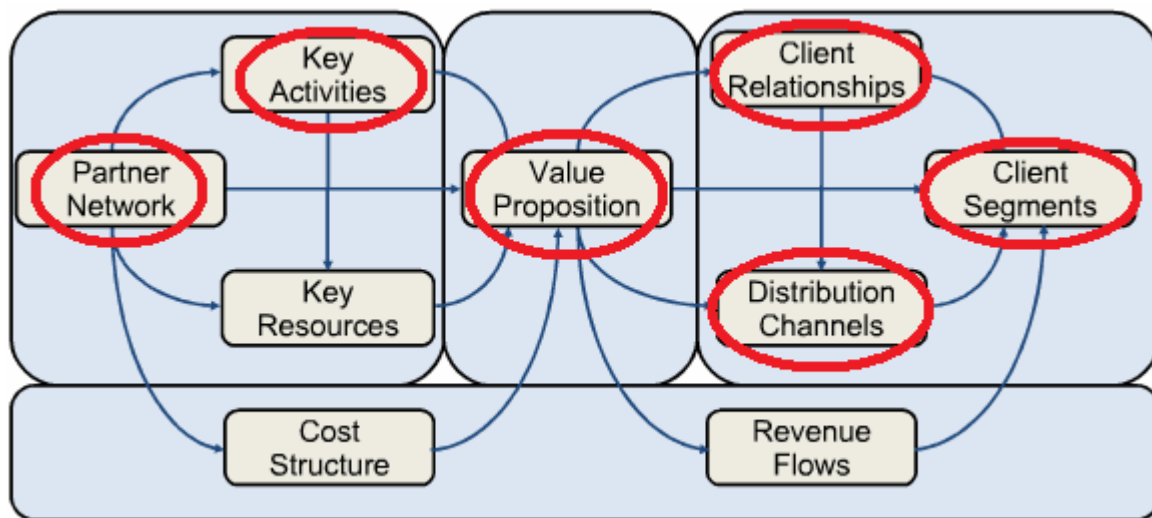
Om aan het eind van dit onderzoek resultaten te verkrijgen en advies uit te kunnen brengen is er een literatuurstudie gedaan naar wetenschappelijke theorieën die hier toegepast kunnen worden. Hieronder volgt een aantal bruikbare modellen en theorieën die als methodes gaan dienen om de diverse deelvragen te beantwoorden. Het eerst genoemde model is een overkoepelend model waar later specifieke verdiepingstheorieën aan worden toegevoegd om het onderzoek meer diepgang te geven.

3.2. Business model

Het business model canvas van Osterwalder et al. (2005) zal als overkoepelend model gebruikt worden om het totaalplaatje te laten zien van aspecten die van belang zijn in een organisatie. Osterwalder et al. (2005) hebben een diepgaande analyse gedaan naar een groot deel van de theorie die bekend is over businessmodellen om vervolgens tot een lijst te komen van negen generieke componenten. Ik heb voor dit model gekozen omdat deze auteurs (voor zover bekend) de enigen zijn die een zodanig diepgaande analyse uit hebben gevoerd. Dit 'canvas' zorgt ook voor een simpele weergave van een heleboel aspecten. Dankzij dit model kan ik een duidelijk beeld geven van heel veel aspecten die relevant zijn. Osterwalder (2004) geeft zelf de volgende definitie aan de term business model:

'Een businessmodel beschrijft de waarde die een organisatie biedt aan de verschillende klanten en geeft een beeld van de capaciteiten en de partners die nodig zijn voor het creëren, het marketen en het leveren van deze waarde met als doel het genereren van winstgevende en consistente inkomsten'.

Er zijn negen bouwstenen ontwikkeld en deze worden samen het 'Business model canvas' genoemd. Echter, zal er gefocust worden op een deel van dit raamwerk. Voor de centrale probleemstelling zijn namelijk niet alle aspecten van belang. Dit onderzoek richt zich op zes van deze negen componenten van het model. Dit is besloten in overleg met de opdrachtgever en daarom behoeven de overige drie aspecten geen aandacht. In het onderstaande figuur 1 is duidelijk aangegeven op welke aspecten van het model er wordt gefocust.



Figuur 2: De relevante aspecten van het business model canvas (Osterwalder et al., 2005)

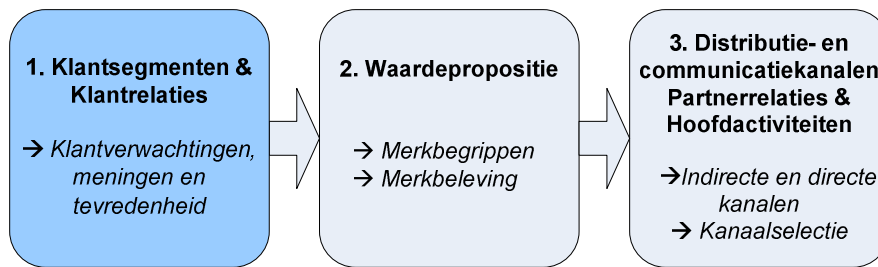
 = De omheiningen geven aan op welke aspecten er wordt gefocust in dit onderzoek

De negen bouwstenen van het canvas zijn als volgt, waarbij is aangegeven welke aspecten *van belang* zijn en welke *niet van belang* zijn:

1. **Klantensegmenten:** een beschrijving van de klant of klantgroep (doelgroep) waar het bedrijf zich met de value propositions op richt (segmentatie). Hier worden karakteristieken beschreven van een (potentiële) klantgroep of klantgroepen (*Customer segments*). *Het is belangrijk om te weten op wie Redbeans zich eigenlijk richt. Dit aspect zal gebruikt worden om de focus aan te geven voor dit onderzoek. Op welke klanten richt dit onderzoek zich?*
2. **Klantenrelaties:** het onderhouden van de relaties die te vinden zijn tussen de organisatie en de klanten of klantsegmenten (*Customer relationships*). *Dit aspect zal gebruikt worden bij deelvraag 1 om de klantverwachtingen in kaart te brengen. Op dit moment kent Redbeans de klant niet goed, want ze komen vaak niet op een directe manier met elkaar in contact. Het zou kunnen dat de klant een bepaalde 'merk- DNA' van Redbeans verwacht te ervaren/ beleven. Dit is in principe de relatie tussen Redbeans en de klant. Maar wat zijn deze verwachtingen dan? En wordt hier wel aan voldaan volgens de klanten?*
3. **Waardepropositie:** het aanbod van het bedrijf, zowel de producten als de service, vertaald naar waarde voor de klant. Volgens Osterwalder (2004) is een value proposition: 'een algemeen overzicht van producten en diensten die samen de waarde vertegenwoordigen voor een specifiek klantsegment. Het beschrijft de manier waarop een bedrijf zich onderscheidt van haar concurrenten, het lost een klantprobleem op of vervult een klantbehoefte en is de reden waarom klanten juist voor dat bedrijf kiezen en niet voor een ander' (*Value proposition*). *Dit aspect zal gebruikt worden voor de tweede deelvraag om het aanbod van Redbeans te beschrijven en welke waarde het met het merk wil overbrengen. Dit gedeelte geeft in principe de perceptie van het management aan over wat de klant wil.*
4. **Distributie- en communicatiekanalen:** de manier waarop een bedrijf producten en diensten verkoopt/ levert en in contact komt met haar klanten. Hier worden de marketing- en distributiestrategie beschreven. Het distributiekanaal dat wordt ingezet om het product/ de dienst te leveren bepaalt de communicatie en de ervaring van de klant (*Distribution channels*). *Dit aspect zal gebruikt worden bij deelvraag drie om de huidige verkoop- en distributiewijze te beschrijven evenals de vergelijking van directe (bijv. internet) en indirecte verkoop- en distributiewijzen en de bijbehorende kanaalselectiefactoren.*
5. **Partnerrelaties:** samenwerkingsverbanden met andere bedrijven die invloed hebben op het succes van het businessmodel. Wanneer een organisatie er voor kiest om een gedeelte van de activiteiten in te kopen bij andere partijen heeft het bedrijf behoefte aan partners (*Partner network*). *Dit aspect zal gebruikt worden bij de derde deelvraag om te kijken of het verstandig is om met tussenschakels samen te werken of niet (en het dus op een directe manier te verkopen). Het gaat om de 'voorwaartse partners' in de keten tussen Redbeans en de klant.*
6. **Hoofdactiviteiten:** de (belangrijkste) activiteiten die nodig zijn om de waardepropositie te kunnen realiseren en activiteiten die nodig zijn voor de distributiekkanalen en de klantrelaties. Een organisatie kan er voor kiezen al deze activiteiten zelf uit te voeren of om een aantal activiteiten uit te besteden aan andere partijen (*Key activities*). *Dit onderdeel is van belang omdat er op basis van deelvraag drie een mogelijke verandering in activiteiten volgt uit dit onderzoek afhankelijk van de klantverwachtingen en welke verkoop- en distributiewijze er wordt aangeraden.*
7. **Inkomensstromen (Revenue flows):** in dit onderzoek heeft de probleemstelling geen direct verband met de financiële situatie van Redbeans. Om deze reden is dit aspect niet van belang.
8. **Resources (Key resources):** de probleemstelling heeft geen betrekking op de benodigde middelen voor Redbeans. Dit punt wordt momenteel al naar tevredenheid ingevuld. Daarom hoeft dit aspect niet mee genomen te worden in het onderzoek.
9. **Kostenstructuur (Cost structure):** net als bij het zevende aspect inkomensstromen geldt het volgende: in dit onderzoek heeft de probleemstelling geen direct verband met de financiële situatie van Redbeans. Daarom is de kostenstructuur niet van belang voor dit onderzoek.

Binnen dit overkoepelende 'business model canvas' worden specifieke modellen gebruikt om dieper in te gaan op elk aspect dat relevant is. Deze specifieke theorieën en modellen worden uitvoerig besproken in de volgende paragrafen. De aspecten 1 en 2 van Osterwalder et al. (2005) worden samengenomen, net als de drie aspecten 4, 5, en 6. Naast deze diepgaandere theorieën worden ook andere relevante theorieën voor dit onderzoek weergegeven.

3.3. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid

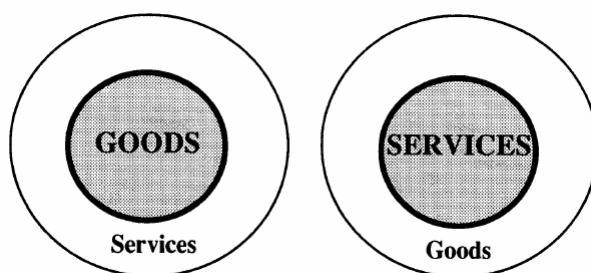


Voordat de verwachtingen van de klanten bij de eerste deelvraag in kaart gebracht kunnen worden, is het noodzakelijk om te kijken wie die klanten precies zijn. Daarbij gaat het bij dit onderzoek om de huidige klanten. Dit gedeelte verdiept zich in de eerste en tweede bouwstenen van het business model canvas van Osterwalder et al. (2005), namelijk *klantsegmenten* waar een beschrijving van de klantgroep(en) wordt gegeven waar het bedrijf zich met de waardepropositie op richt. Segmenteren is het opdelen van de markt in specifieke groepen. Een segment is een groep van (potentiële) afnemers die een aantal kenmerken met elkaar deelt (Kerin & Peterson, 2010, p.69). Na het verdelen van de markt is het van belang om als onderneming op één of meerdere segmenten te richten, dit wordt 'market targeting' genoemd (Kerin & Peterson, 2009).

Bij deelvraag 1 worden de verwachtingen van de klanten (grotendeels) met betrekking tot merkbeleving in kaart gebracht en er wordt gekeken in hoeverre daar aan wordt voldaan met het aanbod, de verkoop- en distributiewijze en de service van Redbeans. Dit aspect betreft het eerste te gebruiken deel van Osterwalder et al. (2005), namelijk de klantrelaties. Voor dit gedeelte van het onderzoek zijn verdiepingstheorieën uitgekozen om het structuur te geven.

Een definitie van *klantverwachtingen* is als volgt: "klantverwachtingen zijn voorafgaande overtuigingen over een product of een dienst, zij dienen als referentiepunt om het product of de dienstverlening te beoordelen" (Zeithaml et al., 1993). In hoeverre er wordt voldaan aan deze klantverwachtingen kan gerefereerd worden als klanttevredenheid. In de definitie van *klanttevredenheid* spreekt men over de perceptie die de klant heeft over de geleverde dienst of product. "Percepties zijn letterlijk vertaald waarnemingen en zijn per definitie subjectief. Ze worden gevormd nadat de gebruiker van de dienst persoonlijk of niet-persoonlijk contact heeft gehad met een dienstverlener" (De Vries et al., 1999). Om tevredenheid te maximaliseren is het belangrijk dat je niet overdrijft over de prestaties van een product in de reclame of andere communicatie; anderzijds mag je de prestaties ook niet te laag zetten want dan zullen de verwachtingen ook laag zijn en zal de marktgrootte beperkt zijn (Kotler, 2006).

Volgens Gummesson (1994a) kopen klanten geen goederen of diensten meer op de traditionele manier. Ze kopen een aanbod dat waarde creëert voor de klant. Dit bestaat uit verschillende componenten waarvan sommige diensten zijn en sommige producten zijn. Als gevolg daarvan is de traditionele scheiding tussen goederen en diensten achterhaald. In plaats daarvan is het een kwestie van het herdefiniëren van diensten en ze te zien vanuit een perspectief van de klant. De verschuiving naar de focus op diensten is een verschuiving van de middelen en het producentperspectief naar het gebruik en het klantperspectief. De figuur hieronder laat deze verschuiving zien.

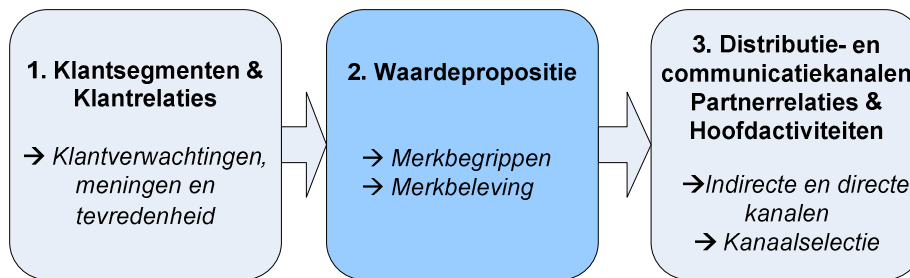


Figuur 3: De verschuiving van de 'goederenfocust' naar de 'dienstenfocust' (Gummesson, 1994a)

Voorgaand is beschreven dat klanten niet alleen producten kopen, maar in combinatie met een bepaalde dienst. Hierbij worden de diensten steeds belangrijker. Typische kenmerken van deze 'service paradigm' zijn interesse in de klant en de interactie van de klanten met het personeel bij het leveren van de dienst en het creëren van waarde (Gummesson 1994a). De klant wordt gezien als een partner en waardecreatie is een balans tussen kennis en technologie, tussen kosten en opbrengsten en tussen de door de klant waargenomen kwaliteit en de productiviteit. *Proces* denken is de kern van dienstverlening. De relatie met klanten maakt deel uit van dit proces. Dit onderzoek richt zich op dit proces van de dienstverlening. De verwachtingen en de meningen van de klanten over de merkbeleving, het aanbod en de distributiekanaalen worden immers onderzocht. Volgens Gummesson (1994a) moet de *kwaliteit* van deze dienstverlening in samenhang worden gezien met de *productiviteit* en de *winstgevendheid* van dienstverlening. De kwaliteit van de dienstverlening wordt gedefinieerd als 'de door de klant waargenomen kwaliteit dat wijst op de individuele beoordeling van de waarde' (Gummesson, 1994b) en er is een verschil tussen *verwachte* kwaliteit van dienstverlening en de *ervaren* kwaliteit van dienstverlening (Grönroos, 1982).

Er is voor de hierboven beschreven theorieën gekozen omdat het goed aansluit op de eerste deelvraag. Er wordt op een vrij eenvoudige manier uitleg gegeven vergeleken met andere, veelomvattende theorieën. Het is bij deelvraag 1 namelijk de bedoeling om te achterhalen in hoeverre de ervaren werkelijkheid aan de klantverwachtingen voldoet. De nadruk wordt hier gelegd op de klanten.

3.4. Waardepropositie



Bij de beantwoording van de tweede deelvraag zal beschreven worden wat hetgeen is dat Redbeans, het zogenoemde 'Redbeans DNA' (de merkbeleving), graag terug wil laten komen in het aanbod, de verkoop- en distributiewijze en de service. Dit kan worden gezien als een onderdeel van de 'waardepropositie' van Osterwalder et al. (2005), zoals de bovenstaande figuur laat zien. Hieronder zal een theorie volgen die de verschillende dimensies van merkbeleving beschrijft. Maar voordat de merkbeleving geschetst zal worden, volgt er eerst een beschrijving van het merk. Dit zal aan de hand van een aantal begrippen gebeuren dat hieronder volgt. Deze begrippen vormen samen met de dimensies van de merkbeleving 'het totale merkconcept'.

3.4.1. Merkbegrippen

Voordat de merkbeleving geschetst zal worden, volgt er eerst een beschrijving van het merk. Hierbij is het handig een aantal aspecten dat relevant is bij een merk te beschrijven. Volgens Boer & Welsing (2005) is er een zestal 'innerlijke begrippen' dat van belang is bij een merk. Met deze begrippen worden de volgende vragen beantwoord: 'Wat wil Redbeans bereiken (1 en 2)?, Waar staat Redbeans voor (3)?, Wie is Redbeans (4)?, Wat heeft Redbeans te bieden (5 en 6)? Er is voor deze termen van Boer & Welsing (2005) gekozen omdat zij erg beknopt en duidelijk de belangrijkste aspecten van een merk weergeven. Hoewel er veel literatuur over merken te vinden is, is hier de juiste samenstelling en hoeveelheid van onderdelen getypeerd voor dit onderzoek. De begrippen van Boer & Welsing (2005) zijn de volgende:

1. **Merkvisie:** de merkvisie is het eerste element en beschrijft een toekomstbeeld van de markt en de positie van het merk hierin. De merkvisie geeft aan welke kant het merk op gaat.
2. **Merkmissie:** de merkmissie geeft aan wat er moet gebeuren om de merkvisie te realiseren. Het is de opdracht aan iedereen die direct of indirect bij het merk betrokken is. Vaak wordt de term 'mission statement' gebruikt om aan te geven waarop iedereen in het bedrijf zich moet richten.
3. **Merkwaarden:** de merkwaarden zijn woorden die beschrijven welke elementen het merk waardevol maken voor de consument. Vaak zijn dit de onderliggende redenen waarom een klant het merk blijft kopen en merktrouw ontwikkelt. Door het formuleren van merkwaarden geeft de merkeigenaar aan wat het merk nastreeft (imago). Merkwaarden zijn op te splitsen in fysieke waarden (tastbaar, objectief en meetbaar) en emotionele waarden (niet direct tastbaar en gekoppeld aan een gevoel over het merk). Ze zijn over het algemeen gekoppeld aan het product of de dienst zelf.
4. **Merkpersoonlijkheid:** een merk kan verder getypeerd worden door het te omschrijven als een persoon. De merkpersoonlijkheid kan worden weergegeven in demografische aspecten (leeftijd, geslacht, sociale klasse etc.), levensstijlaspecten (interesses, activiteiten, opinies etc.) en karakteraspecten (sociaal, introvert etc.).
5. **Merkbelofte:** de merkbelofte is een samenvatting, liefst in een zin, van wat het merk de klant te bieden heeft en wat het belooft. Vaak wordt dit ook gebruikt als afsluitende zin in de reclame.
6. **Merk- kernconcept:** het kernconcept is de essentie van het merk, samengevat in een of enkele woorden.

3.4.2. Merkbeleving

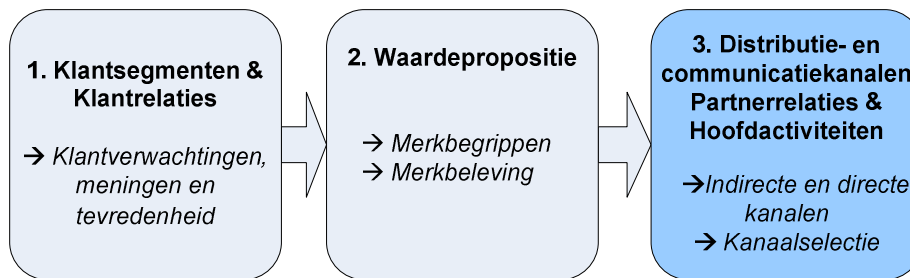
Naast het voorgaande zestal begrippen zorgt **merkbeleving** ook voor een toegevoegde waarde voor de eindgebruiker. Bovendien heeft merkbeleving een invloed op de klanttevredenheid en loyaliteit van de eindgebruiker (Brakus et al., 2009). Merkbeleving speelt een rol bij de oriëntatie, de aankoop en de consumptie tot (after) service (Brakus et al., 2009).

Bij merkbeleving staat niet alleen het fysieke product centraal, maar wordt de nadruk gelegd op de emotionele waarden die men aan het product koppelt. Merkbeleving wordt gedefinieerd als (Brakus et al., 2009): *‘sensaties, gevoelens, cognities en gedragsmatige reacties opgeroepen door merkgerelateerde stimuli die een deel zijn van het ontwerp, de identiteit, de verpakking, de communicatie en de omgeving van het merk’*.

Brakus et al. (2009) hebben een meetschaal van vier verschillende dimensies van merkbeleving ontwikkeld (zie bijlage 2 voor een duidelijke weergave). Er is voor de vier dimensies van Brakus et al. (2009) gekozen omdat deze heel goed de aspecten van merkbeleving weergeven die Redbeans wil overbrengen. Daarentegen is één van de vier dimensies niet van toepassing op Redbeans, maar de overige zijn dusdanig goed te gebruiken dat deze theorie beschouwd kan worden als het meest passend voor dit onderzoek. Hieronder volgt een overzicht van deze dimensies en er wordt aangegeven of en waarom ze relevant zijn voor Redbeans.

1. **Zintuiglijk:** prikkelt de zintuigen. De categorieën van zintuiglijke merkbeleving zijn als volgt in te delen: geur, aanraking, zicht, geluid en smaak
Deze dimensie van merkbeleving is zeker van belang omdat Redbeans op meerdere manieren de zintuigen wil prikkelen. Het zicht (het visuele aspect) en de smaak van zintuiglijke merkbeleving zijn voornamelijk opvallend bij Redbeans. De geur, de aanraking en het geluid zijn in mindere mate of helemaal niet van toepassing op dit merk.
2. **Affectief:** roept bepaalde emoties op. Een emotie wordt vaak omschreven als een innerlijke beleving of gevoel van bijvoorbeeld vreugde, sympathie, vriendelijkheid, vertrouwen of angst dat door een bepaalde situatie wordt opgeroepen of spontaan kan optreden.
Deze dimensie van merkbeleving is ook zeker relevant aangezien Redbeans bepaalde emoties wil overbrengen op de eindgebruikers.
3. **Intellectueel:** zet aan tot denken. Denken kan omschreven worden als een mentaal proces waarbij een beeld of voorstelling (van iets of iemand), herinnering (van iets of iemand), of idee (inzicht, begrip, plan) wordt gevormd.
Deze dimensie van merkbeleving is ook van toepassing op Redbeans omdat dit merk de eindgebruikers ook op meerdere manieren tot denken wil aanzetten.
4. **Gedragsmatig:** zet aan tot actie.
Deze dimensie van merkbeleving is niet van toepassing op Redbeans omdat dit merk niet wil aanzetten tot actie. Bij het nuttigen van de koffie en wat er verder bij komt spelen draait het om genieten van ‘koffie dat zoveel lekkerder is’ en mensen worden niet zozeer aangespoord om lichamelijke acties uit te voeren. Dit betekent dat alleen de voorgaande eerste drie dimensies van belang zijn voor dit onderzoek.

3.5. Huidige en gewenste verkoop- en distributiewijzen



Met verkoop- en distributiewijze wordt hier ‘de wijze waarop het product naar de eindklant wordt gecommuniceerd en geleverd’ bedoeld. Dit gedeelte van het theoretische kader kan geplaatst worden onder ‘*distributie- en communicatiekanalen*’, ‘*partnerrelaties*’ en ‘*hoofdactiviteiten*’ van Osterwalder et al. (2005). Deze drie onderdelen worden samengenomen om de huidige en gewenste verkoop- en distributiewijze te omschrijven. Er wordt namelijk gekeken naar directe en indirecte kanalen, naar eventuele samenwerking met partners en wie welke functies (activiteiten) uitvoert.

De merkbeleving die Redbeans wil overbrengen moet naast het aanbod (assortiment) terugkomen in de verkoop/ distributie en in de service. Het management van Redbeans vermoedt dat de merkbeleving van Redbeans momenteel niet voldoende overkomt op de klanten. Daarom moet uitgezocht worden of de huidige manier van verkoop en distributie aangepast dient te worden. Hiervoor moet eerst een beschrijving worden gegeven van de huidige manier van verkoop en distributie. Daarna dienen diverse kanaalselectiefactoren ingevuld te worden voor Redbeans die indiceren of een direct dan wel indirect distributiekanaal het beste past bij de kenmerken van Redbeans. Verder zal extra aandacht besteed worden aan internet als distributiekanaal. Ook zullen de meningen van de klanten omtrent de verkoop en distributie een belangrijke rol spelen bij dit besluit.

Zoals eerder aangegeven, richt dit onderzoek zich op de business-to-business markt waar bedrijven en instellingen onder vallen en geen consumenten. Dit wordt hier benadrukt omdat de verkoop- en distributiewijze nogal verschilt tussen deze twee groepen. Er is voor de theorie van Eeckhout (2004) gekozen om verkoop- en distributiemodellen uit te leggen omdat het naar mijn mening de meest duidelijke (van mijn bekeken theorieën) omschrijving geeft en het is specifiek gericht op business-to-business. Hier ligt de focus namelijk ook op in dit onderzoek.

Volgens de directeur van Neuteboom moet een passende verkoop- en distributiewijze voor Redbeans voldoen aan een aantal eisen. Hoe de theorie denkt over deze eisen wordt verderop bij het gedeelte ‘kanaalselectiefactoren’ uitgelegd. Aan de andere kant moet de verkoop en distributie ook voldoen aan de verwachtingen en de wensen van de klanten. Daarom worden bij deelvraag drie ook de verwachtingen en meningen van de klanten in kaart gebracht met betrekking tot de verkoop- en distributiewijze. De eisen volgens Willemsen (2010) voor een ideale verkoop- en distributiewijze zijn als volgt te benoemen (vanuit aanbiedersperspectief):

- *Controle hebben over haar kanaal en klanten (maximale beheersbaarheid)*
- *Onderscheidend zijn t.o.v. de concurrentie*
- *Optimale beschikking hebben over marketing/ communicatie (met als doel klantenbinding en optimale merkbeleving overbrengen)*

Bij verkoop en distributie is het van belang om beslissingen te nemen over de partners waarmee samengewerkt moet worden. Grofweg genomen zijn er twee vormen van verkoop en distributie, namelijk indirect en direct. En deze twee vormen zijn op verschillende manieren in te vullen (Eeckhout, 2004). Bijlage 3 laat een duidelijk overzicht zien van de meest voorkomende manieren van verkoop en distributie voor de business-to-business markt door diverse kanaalpartners te gebruiken (Tanner & Raymond, 2010). Er is voor gekozen om een vrij globale indeling te maken in direct en indirect waarbij er wordt gefocust op de meest gebruikelijke manieren voor de business-to-business markt. De keuze hiervoor is gemaakt omdat het irrelevant zou zijn om alle mogelijke manieren op te sommen die op voorhand al geen logische keuze zouden zijn.

3.5.1. Indirecte kanalen

Indirecte verkoop en distributie: deze vorm houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van één of meerdere tussenpersonen. De meest simpele vorm van een indirect kanaal in de b2b markt is wanneer er één tussenschakel producten koopt van de producent en aan de zakelijke klanten verkoopt. Een belangrijk voordeel bij het verkopen via tussenschakels is dat de verkoopinspanning wordt afgewend op een groter aantal verkooppunten. Indirecte levering kan een aantal belangrijke functies en activiteiten overnemen zoals *tijdig bestellen, voorraad houden, verkoopbevordering, assortiment aanhouden (ook van complementaire producten), transport verzorgen en service verlenen* (Eeckhout, 2004). Het nadeel van deze verkoopwijze is de lage beheersbaarheid van het marketing- en verkooptraject. Deze wederverkopers hebben immers de keuze uit meerdere leveranciers en producten. De meest voorkomende *distributiepartners* (tussenschakels) in de business-to-business markt zijn de volgende (zie ook bijlage 3) (Eeckhout, 2004):

- ❖ **Groothandelaren/ Dealers** (*industrial distributor*): zijn onafhankelijke tussenschakels die producten bij één of meerdere fabrikanten kopen en verkopen deze dan door aan b2b-klanten. Hierdoor beschikken ze uiteraard over een eigen voorraad. Aangezien groothandelaren de producten kopen, brengt dat bepaalde risico's met zich mee. Ze kunnen bijvoorbeeld verliezen lijden als producten verouderd of beschadigd raken. Aan de andere kant beschikken zij vaak over een eigen verkoopapparaat en zijn ze vrij om eigen marketingstrategieën te ontwikkelen inclusief het vaststellen van prijzen. Daarnaast behoren factureren en transporteren ook tot hun verantwoordelijkheid.
- ❖ **Agenten** (*broker*): een agent of onafhankelijke vertegenwoordiger is een persoon (of organisatie: agentuur) die een fabrikant bij de afnemers vertegenwoordigt, net zoals een medewerker van de eigen verkoopstaf dat doet. Agenten kopen de producten die zij verkopen niet. Een agent houdt ook geen voorraad, maar geeft de bestellingen door en krijgt daarop een %-commissie. Tevens factureert en levert hij niet zelf. De kracht van een agent is gelegen in zijn kennis van de markt, zijn productkennis en de goede relaties met zijn klanten.

3.5.2. Directe kanalen

Directe verkoop en distributie: deze vorm houdt in dat er geen tussenschakel is en dat er dus rechtstreeks van de fabrikant aan de eindgebruiker wordt verkocht en gedistribueerd. Dit wordt ook wel het korte kanaal genoemd (Eeckhout, 2004). Directe verkoop en distributie kunnen op diverse manieren ingevuld worden. Hieronder worden er twee manieren besproken. Andere manieren worden buiten beschouwing gelaten omdat ze geen toegevoegde waarde voor dit onderzoek hebben. De eerste wijze is het meest voor de hand liggend en de tweede wijze is het management van Redbeans geïnteresseerd in.

- ❖ **Eigen verkoopapparaat**. Een organisatie kan er voor kiezen om een eigen verkoopapparaat te ontwikkelen. Dit kan bestaan uit zowel medewerkers die zich met de verkoop bezighouden vanuit het bedrijf (verkoop binnendienst) en met vertegenwoordigers en accountmanagers van producten die persoonlijke contacten onderhouden met afnemers (verkoop buitendienst). Bij b2b markten is het doorgaans voordelig voor een bedrijf om een eigen verkoopafdeling te ontwikkelen en direct aan klanten tegen lagere kosten te verkopen dan wanneer er gebruik zou worden gemaakt van tussenschakels (Eeckhout, 2004). Daar komt nog bij dat er volledige controle over het verkoopapparaat is. Het management kan haar bedrijf opdragen waar het moet verkopen, wat het moet verkopen, hoe het moet verkopen en hoeveel het moet verkopen. Ook kan het management opdrachten geven tot activiteiten die het imago van het bedrijf ondersteunen (Kester, 2000). Een omvangrijk eigen verkoopapparaat is niet geschikt voor kleine bedrijven omdat zij de vaste kosten die daarmee gepaard gaan niet kunnen opbrengen. Ook een gebrek aan voorraadcapaciteit, geografische reikwijdte, en de capaciteit om kleine bestellingen uit te voeren kan het noodzakelijk maken om indirecte distributiekkanalen te gebruiken (Kester, 2000).

- ❖ **Internet als directe verkoop en distributie.** Bij een directe manier van verkoop en distributie wordt in deze tijd vooral gedacht aan het inschakelen van het internet. Ook het management van Redbeans vraagt zich onder andere af of met verkoop via het internet beter aan de verwachtingen van de klanten kan worden voldaan dan dat op de huidige manier gebeurt. Traditionele tussenpersonen worden uitgeschakeld omdat bedrijven de toegevoegde waarde van de verschillende lagen in het distributiekanaal betwijfelen. Hiermee kunnen kosten worden verlaagd en de efficiency kan worden verhoogd. Wanneer er geen tussenschakels meer nodig zijn om de klant te bereiken, hoeft de winst op het product niet meer gedeeld te worden met deze tussenpersonen (Tanner & Raymond, 2010). Het grote voordeel van internet ten opzichte van een eigen verkoopapparaat is dat een veel groter publiek bereikt kan worden.

Volgens Webb (2002) moeten alle marketingkanalen drie fundamentele taken uitvoeren: de uitwisseling van goederen (fysieke distributie), het uitwisselen van geld (faciliteren van transacties) en de uitwisseling van informatie (communicatie). Internet is goed in staat om de voorgaande laatste twee taken te vervullen. Echter, een belangrijke beperking van het internet als distributiekanaal is dat het niet in staat is om een van de belangrijkste distributiefuncties te verzorgen: de fysieke levering van producten. Alleen om deze reden hebben fabrikanten nog steeds kanaalpartners nodig om op internet geplaatste orders in zijn totaliteit te verwerken (Webb, 2002).

Uit het voorgaande blijkt dat internet als distributiekanaal in staat is om de informatie uit te wisselen, te communiceren met de klant. Als deze taak wordt overgenomen van de tussenschakels, kan dit op de gewenste manier van de fabrikant ingevuld worden omdat dit op een directe manier plaats vindt. De organisatie heeft namelijk controle over internet als distributiekanaal waardoor het ook meer controle over haar klanten kan verkrijgen.

3.5.3. Meerdere verkoop- en distributiekkanalen

Organisaties kunnen er ook voor kiezen om een combinatie van diverse kanalen te gebruiken. Deze 'multi channel strategy' kan door ondernemingen op diverse manieren ingevuld worden. Het gebruik van meerdere kanalen kan effectief zijn. Uit studies blijkt dat hoe meer de klanten van een organisatie gebruik maken meerdere marketingkanalen, hoe loyaler ze zijn aan die organisatie (Fitzpatrick, 2005). Organisaties moeten volgens Tanner & Raymond (2010) de verkoopkanalen integreren zodat gebruikers een consistente beleving ervaren. Uit verschillende onderzoeken blijkt ook dat 'multi channel' klanten meer opbrengen dan 'single channel klanten' (Venkatesan et al, 2007). Dit komt ten eerste omdat het gebruik van meerdere kanalen betekent dat 'multi channel klanten' meer en uitgebreider in contact komen met het aanbod van de aanbieder. Ten tweede geeft de inzet van meerdere kanalen de aanbieder mogelijkheden tot extra service. Beide factoren leiden tot een grotere klanttevredenheid en meer aankopen (Venkatesan et al, 2007).

Zodra leveranciers, die alleen samenwerken met tussenschakels, hun producten via een direct kanaal gaan distribueren worden zij concurrenten van hun eigen kanaal. Dit kan er toe leiden dat relaties met huidige kanaalpartners (bijv. groothandelaren) onder druk komen te staan. Deze tussenschakels zullen dan geen zaken meer willen doen aangezien zij nu een directe concurrent zijn (Lee et al., 2003). Het voorgaande probleem wordt aangeduid als '*kanaalconflict*'. Dat is het belangenconflict dat ontstaat als een van de distribuerende partijen zijn producten op een voor de andere partij schadelijke manier afzet. Voor het gebruik van zowel traditionele (indirecte) en nieuwe (directe) manieren dienen goede onderlinge oplossingen bedacht te worden om te zorgen dat beide distributiekkanalen elkaar niet beconcurreren, maar elkaar juist versterken (Lee et al., 2003). Ook kunnen er kanaalconflicten ontstaan wanneer een organisatie er voor kiest om van meerdere distributiekkanalen te wisselen naar één distributiekanaal om zo één specifieke doelgroep te bereiken. Dit kan voor verwarring zorgen bij de klant en kan er tevens toe leiden dat klanten overstappen op andere aanbieders (Lee et al., 2003).

3.5.4. Kanaalselectiefactoren

Het selecteren van het beste marketingkanaal is essentieel omdat dit de mate van het succes van het product kan betekenen (Tanner & Raymond, 2010). Dit gedeelte van het theoretische kader zal een manier geven om te bepalen of directe of indirecte distributiekanaalen geschikt zijn voor Redbeans. Het kiezen van een kanaal hangt af van een aantal factoren (Tanner & Raymond, 2010). Voor dit deel van het onderzoek is er ten eerste gekozen voor de eerdergenoemde criteria van het management (rekening gehouden met aanbiedersperspectief). Daarnaast worden deze criteria samengenomen met wat verschillende auteurs aanraden bij de keuze van een distributiekanaal. De managementeisen wegen zwaarder mee dan de overige factoren en zullen daarom meegenomen worden met een wegingsfactor 2. Dit is in overleg met het management van Redbeans opgesteld. Aan de hand van deze factoren zullen de kenmerken van Redbeans beschreven worden en op basis hiervan zal de meest passende verkoop- en distributiewijze volgen. De kanaalselectiefactoren vallen onder in *marktfactoren*, *productfactoren*, *producentfactoren*, *concurrentiefactoren* en *overige factoren* (Tanner & Raymond, 2010). Deze verschillende factoren zijn verder onder te verdelen in sub-factoren die hieronder uitgelegd worden.

Marktfactoren:

Klanttype. Hoe de klanten de producten willen kopen, heeft ten eerste invloed op het kanaal dat een organisatie moet kiezen. En dit verschilt nogal tussen consumenten en zakelijke klanten. Een consument is eerder bereid om zelf de producten ergens te gaan kopen dan een zakelijke klant. Vaak past een kort kanaal het beste bij een b2b klant en een langer kanaal bij een consument als klant (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010). Consumenten (B2C) en zakelijke klanten (B2B) zijn bij deze factor de twee categorieën.

Aantal gebruikers. Het aantal gebruikers (klanten) is ook van belang voor de keuze van een marketingkanaal. Bij een groot aantal gebruikers wordt een indirect kanaal aanbevolen. Om een groot aantal klanten allemaal via een direct kanaal te bedienen, is niet zo praktisch en het brengt veel kosten met zich mee. Alhoewel internet als direct kanaal hier een verandering in kan brengen. Bij een klein aantal gebruikers zorgt de keuze voor een direct kanaal voor het meeste succes (Kester, 2000). Honderden eindgebruikers of een lager aantal, worden beschouwd als een klein aantal gebruikers. Duizenden of meer klanten worden als een groot aantal klanten beschouwd.

Geografische concentratie. Geografische concentratie betekent dat vele klanten gevestigd zijn in een klein geografisch gebied en niet verspreid zitten over het hele land (Keller & Armstrong, 2010). Bij een hoge mate van concentratie wordt een direct kanaal aanbevolen. Een indirect kanaal boekt het meeste succes bij een lage mate van geografische concentratie. Deze factor wordt opgedeeld in de volgende twee categorieën: 'geografisch geconcentreerd' en 'geografisch verspreid'. Deze factor zal gemeten worden door de vestigingsplaatsen van de klanten te analyseren.

Mate van internationalisering. Deze factor geeft aan of Redbeans internationaal opereert (verkoop buiten de nationale grenzen; oftewel export) of zich tot de Nederlandse markt beperkt (Visser, 1977; Kester, 2000). De categorieën voor deze factor zijn 'nationaal' en 'internationaal'. Bij een internationaal verkocht product is de inschakeling van tussenschakels zinvol. Dan wordt een langer kanaal aanbevolen. In internationale markten zijn intermediairs nuttig als het bedrijf niet bekend is met lokale distributiemethodes en -tradities. Een product dat alleen in de binnenlandse markt opereert is beter af met een korter (direct) kanaal.

Informatiebehoefte. De informatiebehoefte betreft de tijd die nodig is voor uitleg. Wanneer er een hoge behoefte aan informatie nodig is, wordt een direct kanaal aanbevolen. Bij een lage behoefte aan informatie is een indirect kanaal het meest passend (Kester, 2000). 'Lage' informatiebehoefte wordt gedefinieerd als de benodigde tijd minuten omvat. De informatiebehoefte wordt als 'hoog' aangeduid als de behoefte uren of zelfs dagen omvat.

Benodigde technische kennis. Deze factor geeft aan in welke mate er technische kennis benodigd is bij het product. Als er hoge eisen worden gesteld aan technische voorlichting geniet een eigen verkoopapparaat (direct kanaal) de voorkeur. Wanneer dit niet het geval is, kan er prima gebruik worden gemaakt van tussenschakels (Keller & Armstrong, 2010; Tetterso, 1991; Kester, 2000). De categorieën die hierbij horen zijn 'uitgebreid' benodigde technische kennis en 'weinig' benodigde technische kennis.

Belang snelle levering en service. Het belang van snelle levering en service heeft ook invloed op het selecteren van een verkoop- en distributiekanaal. Als snelle levering en service essentieel zijn, is het minder zinvol om gebruik te maken van tussenschakels (Visser, 1977). Wanneer het voorgaande minder belangrijk is, is het wel zinvol om intermediairs in te schakelen. De categorieën voor deze factor zijn als volgt in te delen: snelle levering en service zijn ‘wel van belang’ en ‘niet van belang’.

Omvang bestellingen. Hoe groot een bestelling (gemiddelde volume) van klanten doorgaans is, beïnvloedt de keuze van een kanaal ook. Bij grote bestellingen passen korte kanalen beter. Dit in tegenstelling tot kleine bestellingen, daar worden lange kanalen geprefereerd. Als het gaat om kleine hoeveelheden, is het logischer om het product via een tussenschakel aan te bieden vanwege bijvoorbeeld het gemak en de relatief hoge kosten die daarmee gepaard gaan (Keller & Armstrong, 2010; Kester, 2000). Het onderscheid in ‘grote’ (alles boven de 300 kg.) en ‘kleine’ (alles onder de 300 kg.) bestellingen wordt gemaakt voor deze factor.

Productfactoren:

Prijs van het product. De verkoopprijs van een product heeft ook invloed op de keuze van een distributiekanaal. Goedkope producten kunnen over het algemeen prima aan de hand van een indirect verkoop- en distributiekanaal naar de klant worden gebracht. Dure producten prefereren een directe wijze (Keller & Armstrong, 2010; Kester, 2000). De categorieën zijn opgedeeld in ‘duur’ en ‘goedkoop’. Hiermee wordt niet bedoeld of een product duur of goedkoop is vergeleken met concurrerende producten maar of het aankoopbedrag relatief gezien hoog is. Met andere woorden, of het een relatief grote of kleine aankoop is.

Brutomarge. De hoogte van de brutomarge van een product beïnvloedt de keuze van een distributiekanaal ook. De brutomarge per eenheid product is de brutowinst uitgedrukt in een percentage van de verkoopprijs excl. BTW. Bij een relatief hoge brutomarge wordt een direct distributiekanaal aanbevolen. Als de marge groot genoeg is om de verkoopkosten te dekken is een eigen verkoopapparaat realistisch meer haalbaar dan wanneer deze marge niet groot genoeg zou zijn. Omgekeerd is bij een relatief lage brutomarge een indirect kanaal doorgaans het meest succesvol (Kester, 2000; Tettero, 1991). De categorieën bij de deze factor zijn opgedeeld in ‘hoog’, ‘gemiddeld’ en ‘laag’.

Vervangingsfrequentie/ Aankoopfrequentie. Of het product als een ‘eerste koop’ (en eenmalig) of als een ‘herhalingsaankoop’ wordt beschouwd moet ook meegenomen worden in de keuze van een distributiekanaal (Kester, 2000). Bij een eerste aankoop wordt een direct kanaal aanbevolen. Als het product een herhalingsaankoop is, dan is de verkoop via een indirect kanaal het meest succesvol (Kester, 2000). De categorieën voor deze factor zijn als volgt: ‘lage vervangingsfrequentie’ (eerste koop) en ‘hoge vervangingsfrequentie’ (herhalingsaankoop).

Producttype. Het type product dat verkocht zal worden heeft ook invloed op de marketing-kanaalkeuzes. Het producttype wordt beschreven aan de hand van de volgende kenmerken:

- ❖ *Bederfelijk/ Lang houdbaar.* Bederfelijke (verse) producten moeten vaak worden verkocht door kortere afzetkanalen dan de producten met een langere houdbaarheid (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010)
- ❖ *Waardevol/ Niet waardevol.* Waardevolle producten hebben over het algemeen kortere afzetkanalen dan niet waardevolle producten (Tanner & Raymond, 2010)
- ❖ *Kwetsbaar/ Niet kwetsbaar.* Voor kwetsbare producten geldt ook dat ze over het algemeen in de markt worden gezet met behulp van kortere kanalen (Tanner & Raymond, 2010).
- ❖ *Maatwerk (custom made)/ Gestandaardiseerd (massa).* Producten die worden aangepast aan bepaalde specificaties van de klanten worden vaak direct aan de klanten verkocht. Gestandaardiseerde/ massa producten worden doorgaans via een langer kanaal verkocht (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010; Kester, 2000).

Producentfactoren:

Beschikking over voldoende middelen voor de kanaalfuncties. Of de producent voldoende beschikking heeft over de middelen die nodig zijn om de functies te vervullen die tussenschakels zouden innemen, is hier ook een belangrijke factor. Deze middelen kunnen onderverdeeld worden in: mensen (bijv. voor een verkoopapparaat), kapitaal (om directe operaties te financieren) en knowhow (markt, cultuur en tradities). Het is vanzelfsprekend dat wanneer de producent hier wel over bezit, voor een direct kanaal gekozen kan worden. Indien de producent deze middelen niet voldoende tot haar beschikking heeft, wordt een indirect marketingkanaal aanbevolen waarbij de tussenschakels de diverse functies uitvoeren (Keller & Armstrong, 2010; Kester, 2000). Deze factor wordt ingedeeld in het 'wel beschikken' en 'niet beschikken' over voldoende middelen.

Lengte productlijn. Met de lengte van de productlijn wordt het totaal aantal verschillende artikelen in het assortiment bedoeld. Hoe langer een productlijn, hoe korter (directer) het aanbevolen afzetkanaal wordt. Bij het inzetten van tussenschakels, kan een tussenschakel ervoor kiezen om niet het gehele aanbod aan te bieden aan de klant. Een beperkt productielijn kan prima af met de inschakeling van tussenschakels, dus met een indirect kanaal (Keller & Armstrong, 2010). De gebruikte categorieën van deze factor zijn 'lange' en 'beperkte' productielijn.

Belang kanaalcontrole. In hoeverre kanaalcontrole voor de producent van belang is, heeft ook invloed op de keuze van een distributiekanaal. Hoe korter een kanaal, hoe minder er gebruik wordt gemaakt van tussenschakels door een producent. En des te minder het aantal tussenschakels, des te hoger de kanaalcontrole door de producent. Wanneer controle hebben over een kanaal in mindere mate van belang is, is een indirect en lang kanaal in dit geval de beste optie (Keller & Armstrong, 2010; management criterium). De verschillende categorieën van deze factor zijn als volgt ingedeeld: 'hoog', 'gemiddeld' en 'laag'. Dit is een kanaalselectiefactor met wegingsfactor 2.

Concurrentiefactoren:

Tevredenheid over de capaciteit van de tussenschakels. Bij de keuze van een distributiekanaal moet ook rekening worden gehouden met de tevredenheid van de producent over de capaciteiten van de tussenschakels. Wanneer de producent tevreden is over hun capaciteiten, is er niks aan de hand en kunnen deze nog steeds ingeschakeld worden. Maar wanneer er ontevredenheid heerst, ziet de producent het liefst geen tussenschakel en wordt een direct kanaal geprefereerd (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010). Dit aspect is onderverdeeld in 'tevreden' en 'ontevreden'.

Belang onderscheidend vermogen t.o.v. concurrentie. Een organisatie hoeft niet altijd te kiezen voor de kanalen waar de concurrenten op vertrouwen. De producent kan ook de keuze maken om een totaal ander distributiekanaal dan de concurrentie te gebruiken om zich te onderscheiden. Het belang van dit onderscheidend vermogen is ook een factor voor het selecteren van een kanaal (Tanner & Raymond, 2010, management criterium). Wanneer de producent onderscheidend wil zijn met haar afzetkanaal, is in dit geval een direct kanaal aan te bevelen. En om wat specifieker te zijn, internet als afzetkanaal. Bij de concurrenten van Redbeans wordt internet vrijwel (nog) niet als distributiekanaal gebruikt. Als het onderscheidend vermogen minder van belang is, dan is een indirect (groothandelaren en dealers) kanaal aan te bevelen. Deze factor wordt ingedeeld in het 'wel' en 'niet' belangrijk vinden van een afzetkanaal als onderscheidend vermogen. Dit is een kanaalselectiefactor met wegingsfactor 2.

Overige factoren:

Invloed van de technologie. Wanneer de technologie nieuwe of verbeterde vormen van afzetkanalen geeft, kan hier natuurlijk gebruik van worden gemaakt als organisatie. De mate van deze invloed kan per sector verschillen. Wat wel duidelijk is, is dat de komst van het internet de wijze van het kopen en verkopen heeft veranderd (Tanner & Raymond, 2010). Internet is een vorm van directe verkoop en distributie. Hoe hoger het belang en de invloed van het internet (technologie), hoe eerder er gekozen moet worden voor dit directe kanaal. Wanneer de invloed van het internet niet groot is, worden de meer traditionele verkoop- en distributie manieren aanbevolen. De invloed van technologie (in dit geval internet) kan gecategoriseerd worden als 'hoog', 'gemiddeld' en 'laag'.

Belang van beschikking over marketing/ communicatie. Als het beschikken over marketing, communicatie en contact met de gebruiker heel belangrijk is, wordt een direct kanaal geprefereerd. Bij producten op order (vaak kapitaalgoederen) is direct contact vaak essentieel (Eeckhout, 2004; managementcriterium). De mate van dit belang wordt opgedeeld in: 'hoog', 'gemiddeld' en 'laag'. Dit is een kanaalselectiefactor met wegingsfactor 2.

Belang van merkimago. Merkimago beschrijft de manier waarop klanten een merk waarnemen en evalueren. In hoeverre dit aspect van belang is bij een product, beïnvloedt de keuze voor een type distributiekanaal ook. Als merkimago in mindere mate van belang is, wordt een indirect distributiekanaal aanbevolen. Maar wanneer merkimago een grote rol speelt zorgt een direct distributiekanaal doorgaans voor het meeste succes (Kester, 2000). De categorieën voor het belang van merkimago zijn als volgt: 'cruciaal' en 'geen differentiator'.

4. Onderzoeksmethodologie

4.1. Introductie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologische verantwoording van het onderzoek. Dit houdt in hoe en bij wie het onderzoek is uitgevoerd. Om de theorieën en modellen te verzamelen voor het theoretische kader en om het onderwerp af te bakenen is er *literatuuronderzoek* gedaan naar bestaande literatuur uit artikelen, boeken en het internet. Dit is een vorm van kwalitatief onderzoek (Babbie, 2004). Om data en gegevens te verzamelen die als resultaten zullen dienen voor het onderzoek is er ook gebruik gemaakt van bepaalde methoden en technieken. Om antwoorden te kunnen geven op de gestelde hoofd- en deelvragen zijn verschillende bronnen van informatie nodig geweest; zowel mensen, documenten als literatuur. Tabel 1 hieronder geeft kort de gebruikte datacollectiemethoden weer per onderdeel. Daarna volgt een wat uitgebreidere weergave van de wijze van dataverzameling per aspect (of samengenomen aspecten) van het eerder genoemde model van Osterwalder et al. (2005).

Onderdeel	Onderzoeksmethoden
Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid	<i>Interne secundaire bronnen; face-to-face interviews, telefonisch interview en enquêtes per mail bij klanten</i>
Waardepropositie	<i>Secundaire bronnen: folders, kranten en documenten over Redbeans; face-to-face interview met marketingmanager en deskresearch</i>
Huidige en gewenste verkoop- en distributiewijze	<i>Face-to-face interview met de directeur; face-to-face interviews, telefonisch interview en enquêtes per mail bij klanten</i>

Tabel 1: De gebruikte onderzoeksmethoden per onderzoeksonderdeel

4.2. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid

Gegevens over het segment ‘de zakelijke klanten’ in Nederland zijn vergaard met behulp van *interne secundaire bronnen*. Met deze klanten zijn *face-to-face interviews* gehouden om hun verwachtingen te meten en in hoeverre daar aan wordt voldaan. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van een enkel telefonisch interview omdat deze respondent geen tijd had voor een persoonlijk gesprek. Er is gekozen voor face-to-face gesprekken (kwalitatief) omdat ze veel informatie verstrekken en omdat de respons hoger is dan bij enquêtes (Babbie, 2004). Maar er zijn ook drie *enquêtes* (kwantitatief) per mail, met dezelfde vragen als de interviews, verstuurd naar de klanten omdat deze geen tijd hadden voor een interview. Dit is minder diepgaand dan interviews, maar wel een eenvoudigere manier om gegevens te verzamelen (Babbie, 2004). Bij de vragenlijst is er gebruik gemaakt van zowel *open* als *gesloten* vragen (Zee, van der, 2004). De interviews en enquêtes met de klanten kunnen gedefinieerd worden als gestructureerd aangezien de vragenlijst vooraf is vastgesteld (Zee, van der, 2004). De kenmerken van deze tien respondenten worden in detail weergegeven in bijlage 4.

Bijlage 5 geeft de vragen weer die zijn gebruikt bij het in kaart brengen van de verwachtingen en de voldoening daar aan (m.u.v. vragen 20 t/m 23). De vragen zijn gestructureerd door middel van diverse theoretische en praktische aspecten. Aan de hand van de verwachtingen wordt gemeten in hoeverre de verschillende dimensies van *merkbeleving* worden overgebracht op het *aanbod, de verkoop/distributie en de service*. Binnen elk onderdeel zijn verwachtingsvragen over merkbeleving gesteld met betrekking tot dat onderdeel. Zo is merkbeleving per dimensie behandeld, maar ook in het algemeen. Deze algemene merkbeleving wordt in het begin van de vragenlijst gemeten door middel van zes stellingen (twee

stellingen per merkbeleving dimensie).

Naast verwachtingsvragen over merkbeleving in het specifiek, is er ook een aantal algemene vragen gesteld over verwachtingen over het aanbod, de verkoop/distributie en de service. Na elke verwachtingsvraag volgt er een vraag over in hoeverre er wordt voldaan aan deze verwachting. Tot slot bevat het interview *algemene vragen* die geen betrekking hebben op verwachtingen, maar wel belangrijk zijn ter verduidelijking van het onderzoek. Dit gaat bijvoorbeeld om vragen als: *waarom kiest de klant voor Redbeans en op welke wijze wordt Redbeans gekocht?*

Hieronder is een tabel weergegeven die laat zien welke hiervoor genoemde aspecten daadwerkelijk worden gemeten en welke niet. Vanwege de moeilijkheidsgraad wordt bij de service alleen de algemene merkbeleving gemeten en niet in de verschillende dimensies.

	Aanbod	Verkoop/ Distributie	Service
<u>Merkbeleving:</u>			
<i>Zintuiglijk</i>	✓	✓	
<i>Affectief</i>	✓	✓	
<i>Intellectueel</i>	✓	✓	
<i>Algemene merkbeleving</i>	✓	✓	✓
<u>Algemeen</u>	✓	✓	✓

✓ = aspect dat is gemeten bij de interviews

Voorbeeld: ✓ bij **zintuiglijke merkbeleving en aanbod** → de verwachtingen van klanten over de zintuiglijke merkbeleving bij het aanbod van Redbeans zijn gemeten

Tabel 2: De structuur van de interviews en enquêtes over klantverwachtingen

4.3. Waardepropositie

Ten tweede zijn er gegevens verzameld om de waardepropositie van Redbeans te beschrijven. Om het aanbod (assortiment) van Redbeans voor de zakelijke markt te omschrijven is er voornamelijk gebruik gemaakt van *secundaire bronnen*. Folders en kranten over Redbeans en de website van Redbeans zijn geraadpleegd om dit gedeelte in beeld te brengen. Bij deze methode is er gebruik gemaakt van al bestaande datasets, dus onderzoeksgegevens die al door andere onderzoekers zijn verzameld. Het grootste voordeel van deze methode is dat ik niet zelf het onderzoek hoeft uit te voeren (Babbie, 2004). Voor de omschrijving van de innerlijke merkbegrippen en de dimensies van merkbeleving (het totale merkconcept) is er ten eerste een *intern face-to-face interview* gehouden (m.b.v. open vragen) met de marketingmanager van Redbeans. Hierbij is onder andere gevraagd naar de merkmissie, merkvisie, merkwaarden en de drie (zintuiglijk, affectief en intellectueel) merkbeleving dimensies. Een voorbeeld van een vraag die bij het interview naar voren kwam is: *‘welke merkwaarden streeft Redbeans na om naar buiten uit te stralen?’* Een overzicht van de volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 6. Naast dit interview zijn zowel interne *secundaire bronnen* (bestanden en boekjes over Redbeans) als externe secundaire bronnen geraadpleegd (website van Redbeans). Ook zijn er business cases (externe bronnen) van inspirerende merken bekeken zoals die van Dell, Nespresso, Apple en Innocent drinks om mij te helpen bij het beschrijven van de merkbeleving. Dit is een vorm van desk research (Babbie, 2004).

4.4. Huidige en gewenste verkoop- en distributiewijzen

Ook is er data verzameld om de huidige verkoop- en distributiewijze te omschrijven. Daarbij gaat het om de manier(en) voor de zakelijke markt. Om deze data te verzamelen is er een face-to-face *interview* gehouden met de directeur van Neuteboom (Gilbert Willemsen). Bij dit interview zijn onder andere (open) vragen gesteld over eventuele kanaalpartners waar mee wordt samengewerkt en welke activiteiten door welke partij worden uitgevoerd. Een voorbeeldvraag uit dit interview is: *‘welke verkoop- en distributiewijzen worden momenteel gebruikt?’*. De vragen 2 en 3 uit het interview in bijlage 7 hebben betrekking op de huidige verkoop- en distributiewijze van Redbeans.

Voor het uitbrengen van advies over de gewenste verkoop- en distributiewijzen zijn ook de meningen en verwachtingen (karakteristieken) van de klanten nodig. Daarom zijn er *interviews* met klanten gehouden en een aantal (dezelfde als uit de interviews) *vragenlijsten per mail* naar de klanten verstuurd om deze gegevens te verzamelen. Dit betreft de klanten in de zakelijke markt van Redbeans en deze klanten bevinden zich allemaal in Nederland. Om dit gedeelte in kaart te brengen, zijn de volgende aspecten over directe (bijv. internet) en indirecte verkoop- en distributiewijzen gemeten:

1. <i>Ervaring met zakelijk inkopen via het internet:</i>
➤ Type producten
➤ Voordelen algemeen
➤ Mate van toepasbaarheid van deze voordelen op Redbeans
➤ Interesse in kopen van Redbeans via internet
2. <i>Belangrijke aspecten bij aanschafproces van koffieautomaten en/ of koffie</i>
3. <i>Indien indirect koopgedrag, tevredenheid over tussenschakel</i>
4. <i>Mate van transparantie en duidelijkheid huidige aanschafproces</i>
5. <i>Belang van beschikbaarheid van veel informatie over het aanschafproces op internet</i>
6. <i>Belang van persoonlijk contact bij aanschaf ‘hardware’ (koffieautomaten) en ‘software’ (koffie):</i>
➤ Mate van toepasbaarheid op Redbeans

Bijlage 5 geeft in het gedeelte ‘algemene verwachtingen en meningen over de verkoop- en distributiewijze’ alle vragen weer die betrekking hebben op het voorgaande (vragen 20 t/m 23). Een voorbeeldvraag is: *‘koopt u momenteel zakelijk in via het internet/ heeft u in het verleden zakelijk ingekocht via het internet?’*

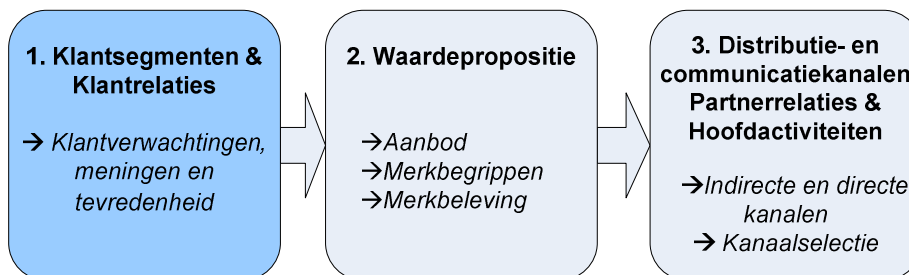
Om de kenmerken van Redbeans in te vullen bij de kanaalselectiefactoren is wederom een *interview* gehouden met de directeur van Neuteboom. Hierbij is gevraagd naar de verschillende factoren die een invloed hebben op de keuze van een kanaal: marktfactoren, productfactoren, producentfactoren, concurrentiefactoren en overige factoren. Er wordt onderscheid gemaakt in Redbeans machines (koffieautomaten) en Redbeans koffie (en randassortiment). Dit vanwege het feit dat de invulling van de factoren op een aantal vlakken verschilt voor deze twee type producten. Een voorbeeldvraag uit het interview is: *vindt u dat u als producent, voldoende beschikking heeft over middelen om kanaalfuncties uit te voeren?* Een compleet overzicht van dit interview is te vinden in bijlage 7, de vragen 4 t/m 19.

5. Analyse, resultaten en conclusies

5.1. Introductie

Het theoretische hoofdstuk beschreef het kader met daarin de verschillende theorieën die zijn gebruikt om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden. Dit hoofdstuk zal de gegenereerde gegevens analyseren en structureren aan de hand van de voorgestelde theorieën. Ten eerste is er een weergave te vinden van de gegevens over de klanten (tien respondenten in totaal) met betrekking tot merkbeleving. Het gaat hier met name om de verwachtingen van de klanten en in hoeverre hier aan wordt voldaan. Vervolgens zal de waardepropositie van Redbeans beschreven worden. Dit bestaat uit het aanbod, de merkbegrippen en de merkbeleving die het wil overbrengen. Tevens wordt aangegeven in hoeverre de klanten de merkbeleving die Redbeans wil overbrengen ook daadwerkelijk verwachten. Daarna zal er een beschrijving van de huidige verkoop- en distributiewijze gegeven worden. Verder zullen aan de hand van de kenmerken van Redbeans diverse kanaalselectiefactoren ingevuld worden. Dit zal resulteren in de gewenste verkoop- en distributiekanaal voor de koffiemachines en voor de koffie en het randassortiment van Redbeans. Dit gewenste verkoopkanaal wordt medebepaald door de meningen van de klanten over de verkoop- en distributiewijze, welke ook worden meegenomen.

5.2. Klantverwachtingen, meningen en tevredenheid over Redbeans

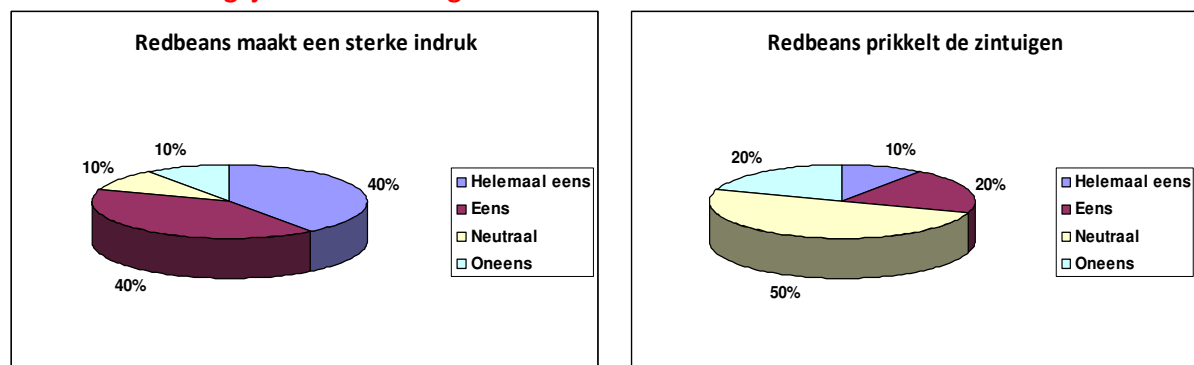


In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews en enquêtes met de klanten geanalyseerd. De aspecten *algemene merkbeleving*, *keuze voor Redbeans*, *verwachtingen en voldoening over het aanbod*, *de verkoop en distributie* en de *service* komen respectievelijk aan bod. Redbeans heeft grofweg drie segmenten waarop wordt gericht: de horeca, de zakelijke markt (bedrijven en instellingen) en de consumentenmarkt. Dit onderzoek focust zich op Redbeans in de zakelijke markt. Dit zijn alle business-to-business klanten die de keuze voor Redbeans hebben gemaakt.

5.2.1. De algemene merkbeleving van Redbeans

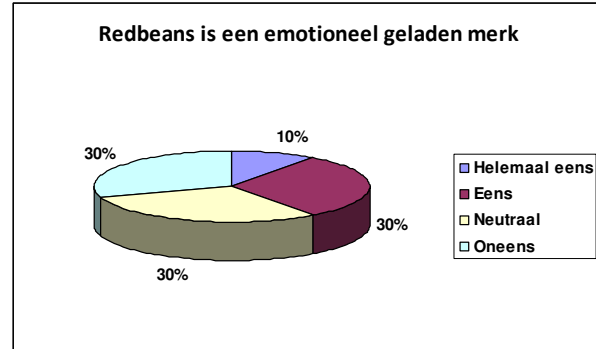
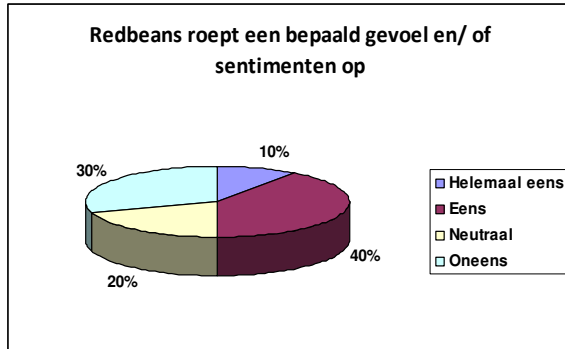
Aan de hand van zes stellingen is gemeten in hoeverre de algemene merkbeleving over komt. Per merkbelevingsdimensie zijn twee stellingen gebruikt. Deze zullen hieronder besproken worden.

→ Zintuiglijke merkbeleving:



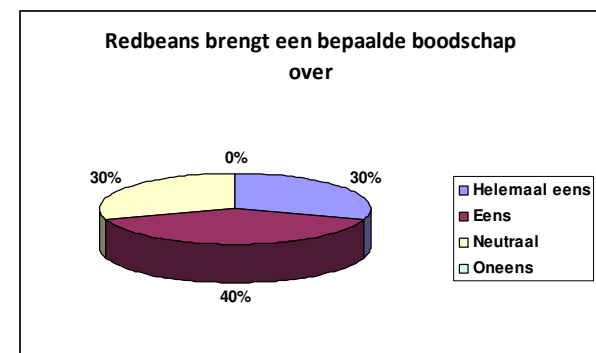
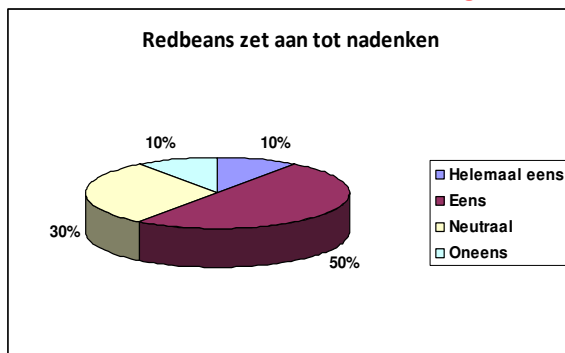
Al met al kan er gezegd worden dat 80% van de respondenten vindt dat het merk wel visueel of op een andere manier indruk maakt. Daarentegen blijkt dat maar 30% van de respondenten vindt dat het merk de zintuigen prikkelt.

→Affectieve merkbeleving:



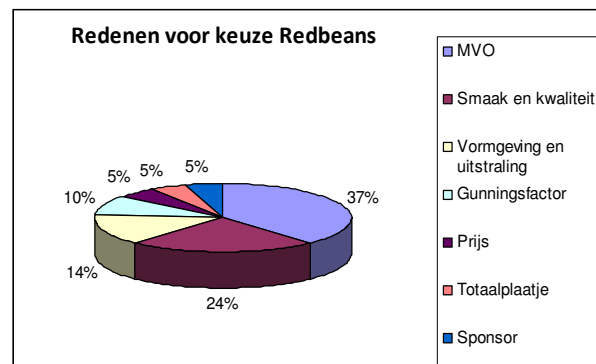
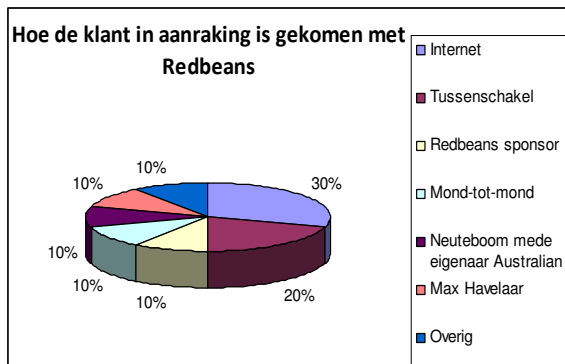
Er kan geconcludeerd worden dat 50% van de respondenten vindt dat Redbeans een bepaald gevoel/ en of sentimenten oproept. Daarnaast vindt 40% van deze klanten dat Redbeans een emotioneel geladen merk is.

→Intellectuele merkbeleving:



Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat 60% van de respondenten vindt dat Redbeans aanzet tot nadenken. 70% van deze respondenten vindt verder dat Redbeans een bepaalde boodschap weet over te brengen.

5.2.2. De keuze voor Redbeans



De klanten zijn op verscheidene manieren in aanraking gekomen met Redbeans. Eenderde van de klanten is in aanraking gekomen via het internet. 20% heeft kennis gemaakt met Redbeans via een tussenschakel. De overige respondenten hebben uiteenlopende antwoorden gegeven.

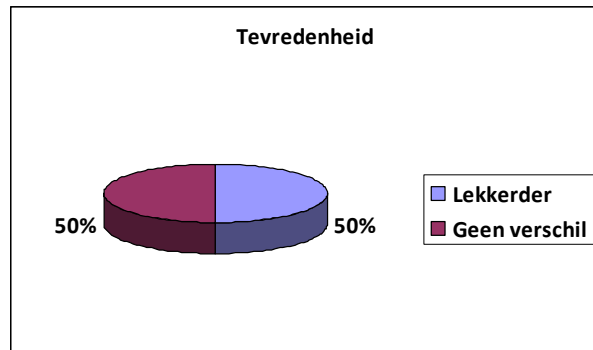
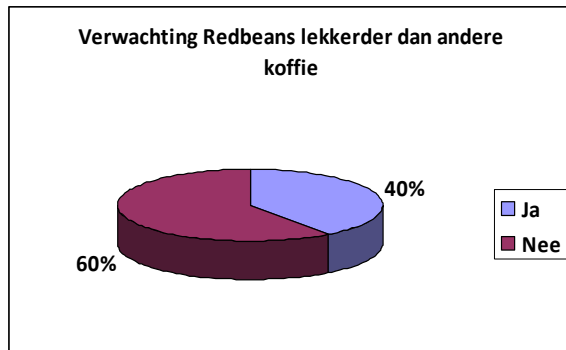
De meest genoemde reden voor de keuze van Redbeans is MVO. Aspecten zoals fairtrade, biologisch, sociaal verantwoord werden herhaaldelijk genoemd. Smaak en kwaliteit worden als tweede het vaakst genoemd. Ten derde zijn de uitstraling en vormgeving de doorslaggevende factoren geweest. Wat tenslotte opvallend is, is dat twee respondenten voor Redbeans hebben gekozen vanwege de 'gunningsfactor' omdat Neuteboom een lokaal bedrijf is.

5.2.3. Het aanbod van Redbeans

Dit aspect behandelt de verwachtingen van de klanten over het aanbod (apparaten en ingrediënten; dus het assortiment) en in hoeverre Redbeans daar aan voldoet. Daarbij komen de drie dimensies van merkbeleving aan bod: *zintuiglijk, affectief en intellectueel*.

❖ Zintuiglijke merkbeleving en het aanbod

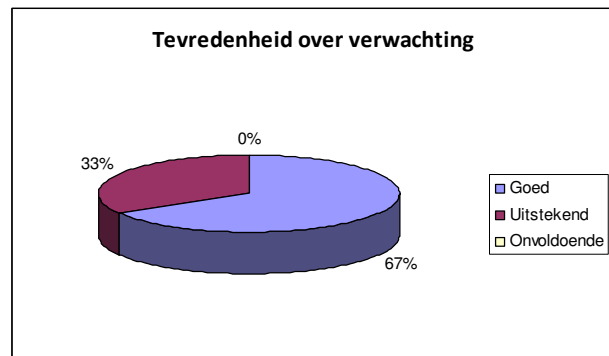
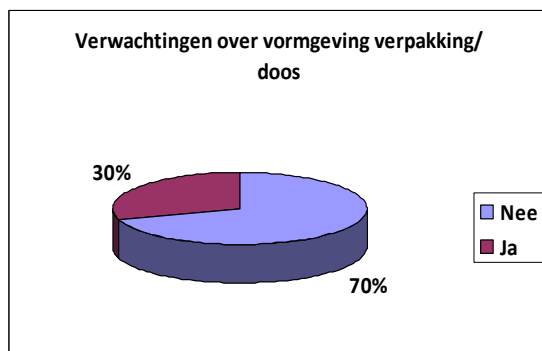
→Smaak koffie:



Iets minder dan de helft van de respondenten verwacht(t)e dat Redbeans koffie lekkerder is dan andere koffie. Gegeven redenen hiervoor zijn als volgt: 'de biologische smaak moet goed zijn; iedereen doet z'n best om ook lekkere koffie te maken (zie de gezichten in de Redbeans krant); ik ga uit van een goed selectieproces'. De overige 60% respondenten verwacht wel 'gewoon een lekkere smaak', maar geen verschil met andere (fairtrade en/ of versgemalen) koffie.

De helft van de respondenten vindt de koffie ook daadwerkelijk lekkerder dan andere koffie. De overige respondenten vinden dat de smaak niet verschilt, maar wel dat het lekkere koffie is. Er kan gezegd worden dat er over het algemeen wordt voldaan aan deze verwachting.

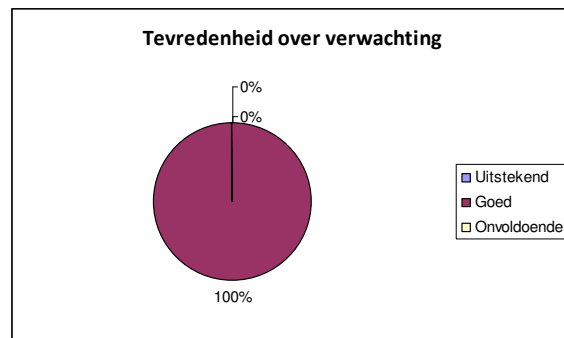
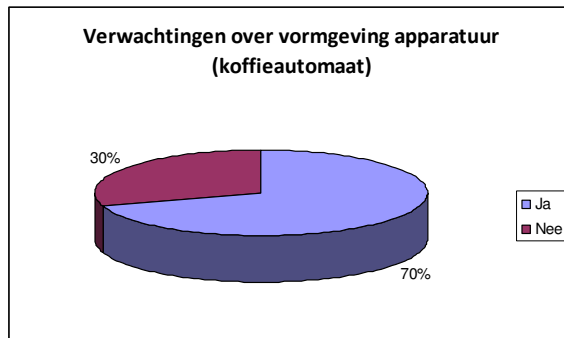
→Vormgeving verpakking/ doos:



Het merendeel van de respondenten had geen verwachtingen over het design en de uitstraling van de verpakking en de doos. 'De verpakking moet vooral functioneel zijn en het maakt niet uit hoe de doos er uit ziet. De verpakking is van mindere waarde dan de koffie. Voor particulieren zou dit misschien wel meer van belang zijn, maar voor de zakelijke markt niet'. De overige respondenten die wel een verwachting hadden, kwamen met het volgende: *modern en fris uiterlijk en een mooi logo; de verpakking moet bij het merk passen door de nadruk op 'goede koffie' te leggen; chique, de kleuren zwart, zilver en rood*.

De respondenten die wel een verwachting hadden gaven daarbij het volgende aan: 'je ziet dat het bedrijf er veel aandacht aan besteedt. Ze veranderen wel eens van verpakking, daar denken ze heel goed over na. De nadruk mag wel alleen meer op 'goede koffie' gelegd worden. Het maakt niet uit hoe de doos er uit ziet. Als het in een papieren zak zou zitten met een stempel, zou het niet erg zijn'. Een aantal van de respondenten zonder verwachtingen gaf wel een mening aan: 'luxe uitstraling, het is geen standaardverpakking'. 'Het is strak, duidelijk en simpel en het past goed bij de tijd. De grijze doos is prima'. Al met al kan er gezegd worden dat er wordt voldaan aan deze verwachtingen. Een respondent vindt wel dat de nadruk meer op 'goede koffie' gelegd mag worden. De respondenten zonder verwachtingen zijn tevreden over de vormgeving van de verpakking en de doos.

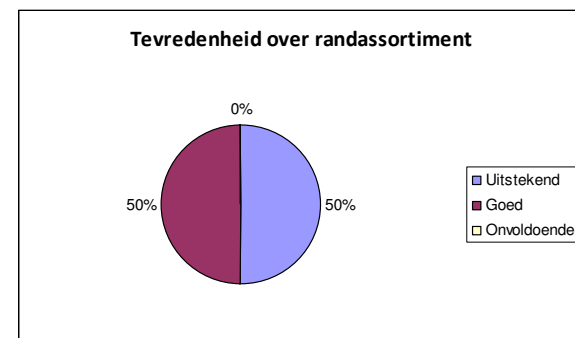
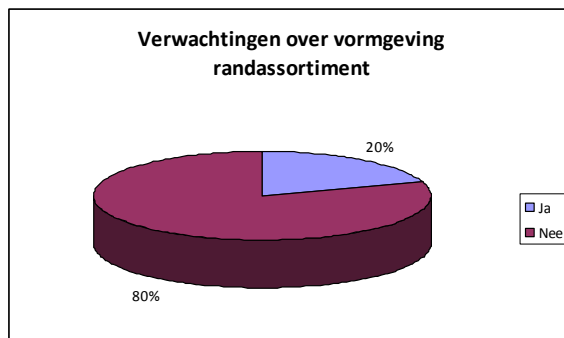
→Vormgeving apparatuur (koffieautomaat):



30% van de respondenten is niet in bezit van Redbeans apparatuur. Een van deze klanten heeft toch een bepaalde verwachting hierover: *'een mooie machine met een groot Redbeans logo, iets bijzonders'*. Van de 70% die wel in het bezit is van apparatuur heeft een respondent geen verwachtingen. De meeste verwachtten dat de apparatuur er tenminste 'mooi' uit zou zien. Ook werd het volgende verwacht: *'een apparaat van dat prijsniveau hoort er ook chique uit te zien; dat de apparatuur consistent zou zijn met de verpakking; dat de apparatuur binnen de stijl van de eigen organisatie zou passen'*.

Alle respondenten in het bezit van Redbeans apparatuur vinden dat er 'goed' wordt voldaan aan hun verwachtingen. Hier wordt het volgende aan toegevoegd: *'de machine ziet er goed uit, heeft mooie kleuren en een goede uitstraling'*. Een van de cateraars is niet in het bezit van 'Beanmachines', maar heeft een espressoapparaat van Kees van der Westen bemachtigd via Redbeans waar hij *'uitermate tevreden'* over is. In het algemeen kan er gezegd worden dat er wordt voldaan aan de verwachting over de vormgeving van de apparatuur.

→Vormgeving randassortiment:



Slechts 20% van de respondenten maakt gebruik van het Redbeans randassortiment (suikerzakjes, melkcups en servies). Deze hadden geen verwachting over de vormgeving ervan. Van de overige 80% hebben maar twee respondenten bepaalde verwachtingen: *'het randassortiment zou er onderscheidend uit moeten zien. Er moet meer dan Redbeans op staan, het servies moet bijvoorbeeld een gek oortje hebben. Het randassortiment moet er mooier uitzien dan gemiddeld. Het moet chique zijn en klasse uitstralen, net zoals Nespresso maar het assortiment hoeft niet zo uitgebreid'*.

De respondenten in het bezit van Redbeans randassortiment hadden geen verwachtingen maar zij hebben wel hun mening gegeven. Een van de respondenten (cateraar) is hier zeer tevreden over: *'het voldoet aan deze tijd'*. De andere klant is ook tevreden over het Redbeans servies. Op basis van twee klanten is het moeilijk om een algemeen oordeel te geven over de tevredenheid, maar deze twee klanten zijn in ieder geval tevreden.

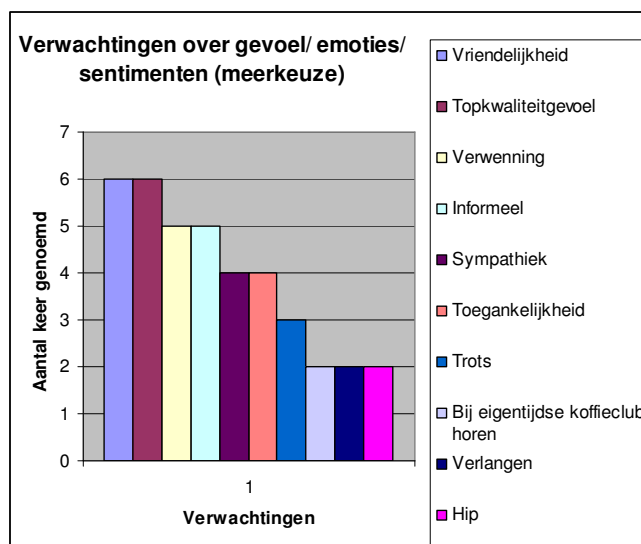
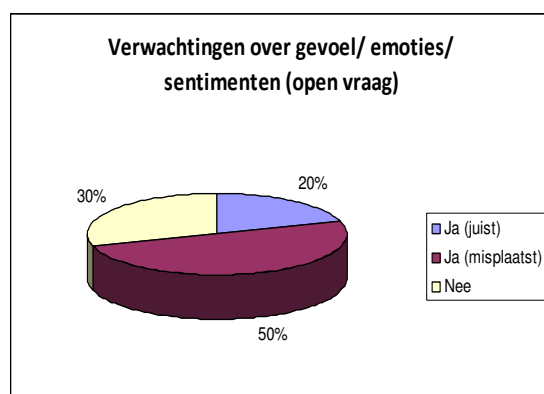
Conclusies zintuiglijke merkbeleving bij het aanbod:

Minder dan de helft van de klanten verwacht dat de koffie lekkerder is dan andere koffie, maar alle klanten verwachten wel een lekkere smaak. Er wordt goed voldaan aan de verwachtingen over de smaak van de koffie. Het merendeel van de klanten heeft geen verwachtingen over de vormgeving van de verpakking/ doos. Desondanks zijn deze klanten, samen met de enkele klanten die wel verwachtingen hebben, tevreden over deze vormgeving. Daarentegen hebben de meeste klanten wel verwachtingen

over de vormgeving van de apparatuur. Daarbij verwachten ze vooral een 'mooie machine' die consistent is met de rest van Redbeans. Er kan geconcludeerd worden dat voor bijna alle klanten aan deze verwachtingen wordt voldaan. Als laatste heeft maar een klein gedeelte van de klanten verwachtingen over de vormgeving van het randassortiment. Ook is maar een klein gedeelte van de klanten in het bezit van randassortiment waar deze klanten overigens wel tevreden over zijn.

❖ Affectieve merkbeleving en het aanbod

→ Gevoel/ emoties/ sentimenten:



Bij de open vraag geeft 30% aan hier geen verwachtingen over te hebben. Een respondent voegt daar aan toe dat het 'mooie koffie (mooie schuimlaag) om te zien moet zijn'. De helft van de respondenten heeft verwachtingen aangegeven die met andere merkbelevingsdimensies te maken hebben. Daarbij werden 'duurzaamheid, fairtrade, sociaal verantwoord, eerlijk product' en 'lekker versgemalen bakkie koffie' genoemd. De overige 30% wist wel (niet altijd met de juiste woorden) een gevoel, emoties en/ of sentimenten op te noemen. De volgende antwoorden werden gegeven: 'fris, jong, dynamisch en speels'; 'kwaliteit en relax moment' en 'koffieliefhebbers die zich niet laten afschepen met vieze koffie'. Ook is door twee respondenten het gevoel van 'luze' opgenoemd.

Bij de meerkeuzevraag wisten negen respondenten bepaalde verwachtingen te plaatsen (twee meer dan bij de open vraag). Hierbij werden vriendelijkheid, topkwaliteitsgevoel, verwenning en informaliteit het vaakst opgenoemd.

Alle respondenten die bepaalde verwachtingen over het ervaren van een bepaald gevoel bij het aanbod hebben, geven aan dat er 'goed' aan hun verwachtingen wordt voldaan. Bij vriendelijkheid wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het 'gebruiksvriendelijk' is en dat er op een 'niet al te ingewikkelde manier iets gemaakt wordt wat je wilt hebben'. Een cateraar vindt het 'net geen topkwaliteit', in tegenstelling tot andere respondenten die aangeven dat 'de automaat zeker het gevoel van topkwaliteit weet over te brengen door onder andere de vorm van de letters'. Er wordt aan de verwachting 'verwenning' voldaan doordat het volgens een respondent 'een moment van genieten' weerspiegelt. Verder is een respondent 'trots' op de Beanmachine omdat hij 'de automaat kan laten zien aan bijvoorbeeld een klant'.

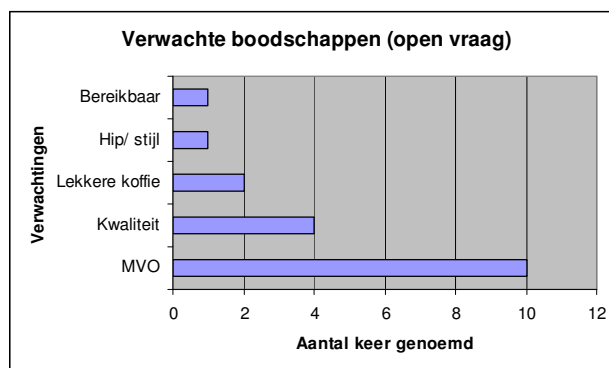
Conclusies affectieve merkbeleving bij het aanbod:

De meeste klanten hebben bepaalde verwachtingen over welk gevoel Redbeans hoort over te brengen. Al met al kan er geconstateerd worden dat er over het algemeen wordt voldaan aan deze verwachtingen over de affectieve merkbeleving bij het aanbod. Het gevoel van 'hip', 'verlangen', 'bij een eigentijdse koffieclub horen' en 'trots' verwachten de klanten in mindere mate te ervaren bij het aanbod. Daarentegen zijn 'vriendelijkheid', 'topkwaliteitsgevoel', 'verwenning', 'informaliteit', 'sympathie' en 'toegankelijkheid' in hogere mate van belang.

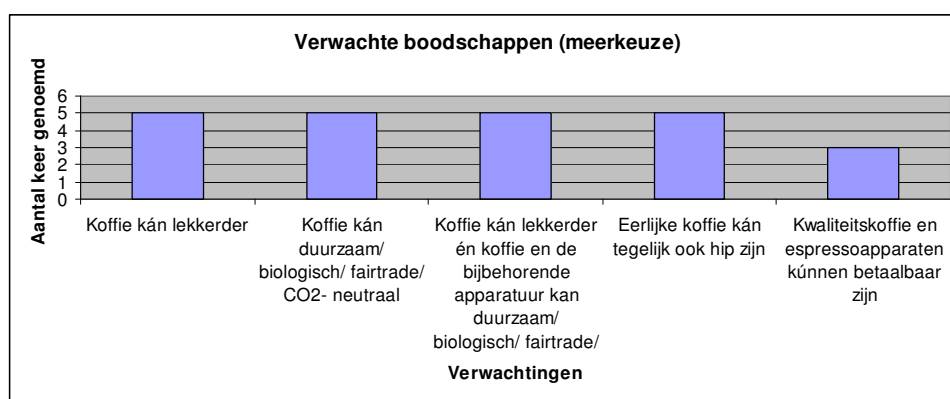
❖ Intellectuele merkbeleving en het aanbod

→Boodschap:

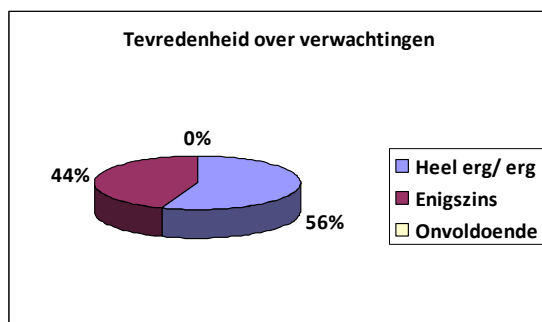
Bij de open vraag geven alle respondenten aan dat ze van Redbeans een bepaalde boodschap verwachten bij het aanbod. Al deze respondenten geven aan dat verwachtingen hebben omtrent *maatschappelijk verantwoord ondernemen* verwoord onder termen als: *'duurzaamheid, eerlijkheid, fairtrade, Max Havelaar, biologisch, child labour free en puurheid'*. *Kwaliteit* werd daarna als vaakst genoemd.



Bij de meerkeuzevraag wist 90% bepaalde verwachtingen te plaatsen. Hieronder staan de verwachtingen weergegeven.



Alle respondenten met bepaalde verwachtingen bij dit aspect zijn enigszins of (heel) erg tevreden. Een van de cateraars geeft aan dat *'Redbeans een van de eerste was die de lading wilde overbrengen. Veel andere bedrijven hebben het inmiddels overgenomen. Referenties, 'waar komt het vandaan' is belangrijk geworden. Redbeans moet meer de nadruk leggen op transparantie'*. De andere cateraar vindt dat de boodschap *'dat koffie lekkerder kan goed overkomt maar dat het niet heel erg zichtbaar is dat het duurzaam en biologisch is'*. Andere respondenten vinden het *'knap hoe ze het merk onder de aandacht brengen (krantje). Het is een inspirerend merk omdat het steeds een beetje verder gaat. De duurzaamheid is duidelijk vanwege de ISO- certificering en de klimaatneutrale productie'. 'Het maatschappelijk verantwoord ondernemen komt minder helder over dan bij Max Havelaar. De associatie is totaal anders'. 'Redbeans heeft heel goed in gespeeld op dat het sociale aspect wel stijl mag hebben'*.



Conclusies intellectuele merkbeleving bij het aanbod:

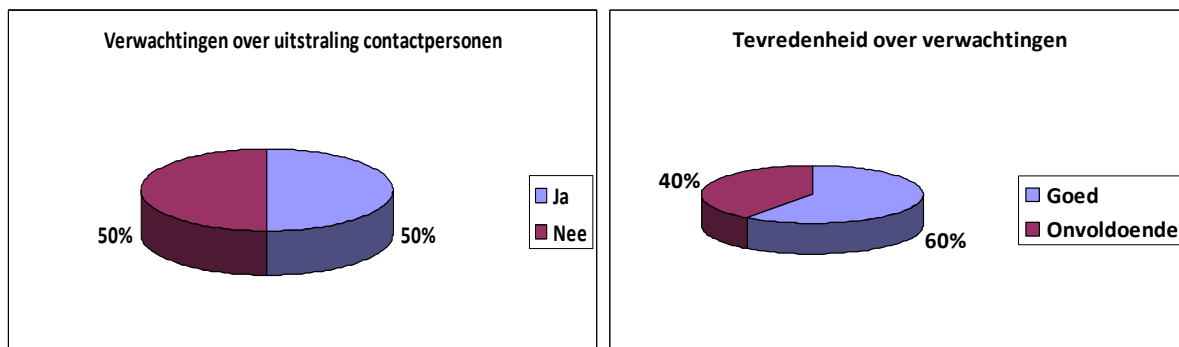
De meeste klanten verwachten dat MVO de belangrijkste boodschap is. Daarnaast verwacht een deel van de respondenten ook dat Redbeans moet uitdragen dat ze kwaliteit levert. Ook wordt de boodschap van lekkere koffie verwacht, maar MVO weegt toch het zwaarst. Er kan geconstateerd worden dat de klanten tevreden zijn over de verwachtingen m.b.t. de intellectuele merkbeleving bij het aanbod.

5.2.4. De verkoop en distributie van Redbeans

Dit aspect behandelt de verwachtingen van de klanten over de verkoop en distributiewijze en in hoeverre Redbeans daar aan voldoet. Daarbij komen de drie dimensies van merkbeleving aan bod: *zintuiglijk*, *affectief* en *intellectueel*.

❖ Zintuiglijke merkbeleving en de verkoop/ distributie

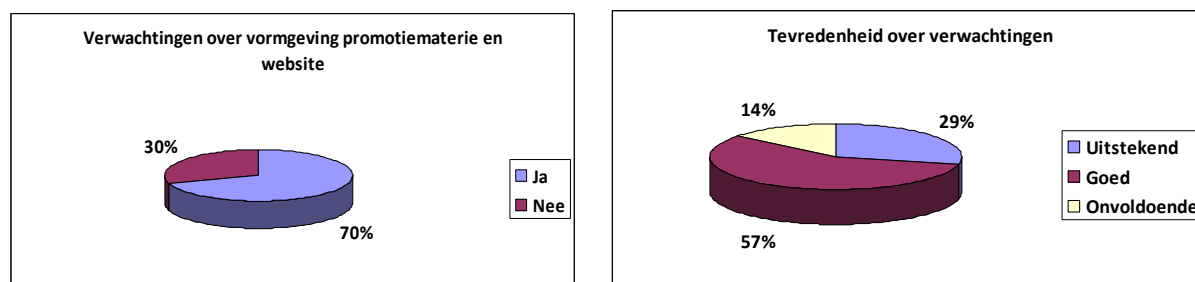
→Uitstraling contactpersonen:



De helft van de respondenten heeft geen verwachtingen over de uitstraling van de contactpersonen. Daarbij wordt het volgende aangegeven: *'er is absoluut geen correlatie tussen de uitstraling van de contactpersonen en de kwaliteit van het merk. Het is puur zakelijk'*. *'Verwachtingen over de inhoud (kennis van zaken, expertise) zijn veel belangrijker'* (caterars). Ook wordt daar aan toegevoegd: *'we hebben standaardverwachtingen net als bij iedereen waar zaken mee gedaan worden, maar geen verwachtingen over een bepaalde Redbeans uitstraling'*. De respondenten met verwachtingen geven het volgende aan: *'een informele uitstraling, jong en vlot; vriendelijk en tegemoetkomend en personen die achter hun product staan, die echt gaan voor hun product'*.

De klanten met verwachtingen die vinden dat er goed aan wordt voldaan zijn allemaal directe klanten. Zij vinden dat de directe contactpersonen van Redbeans *'prettig, relaxed en geen typische verkopers zijn'*. Een directe klant zonder verwachtingen vindt wel dat de directe contactpersoon van Redbeans het heel goed doet (*'ze komt altijd giechelend binnen'*). Daarentegen vinden indirecte klanten dat de groothandel niet helemaal representatief is voor Redbeans (*'ene keer in pak, andere keer in T-shirt; de contactpersoon is een wat oudere man'*). Maar dit verwacht de klant ook niet van de groothandel en *'dit maakt niet uit omdat je diegene toch maar een keer ziet'*.

→Vormgeving promotiematerie en website:



Het merendeel van de klanten heeft hier bepaalde verwachtingen over en deze zijn als volgt: *'aandacht voor het groene karakter en het sociale aspect goed overbrengen, associatie met kwaliteit, een goede en positieve uitstraling, degelijke presentatie en informatie over de producten'*.

De klanten die hier positief over denken geven het volgende aan: *'het past heel erg bij het merk. Het is een belangrijk onderdeel van Redbeans. Er wordt goed over nagedacht. Het past goed bij het merk dat er aandacht wordt gevestigd op het groene karakter. Het inspelen op de gevoelens die inkopers hebben over het sociale aspect is goed gelukt. De website brengt 'het geloof' goed over. Het is duidelijk wie ze zijn en wat ze doen op de site'*. Een respondent zonder verwachting voegt eraan toe dat hij *'weinig promotiematerie en informatie had verkregen toen hij het apparaat kreeg. Uiteindelijk is dit wel verkregen door de leverancier, maar in het begin ging het stroef'*.

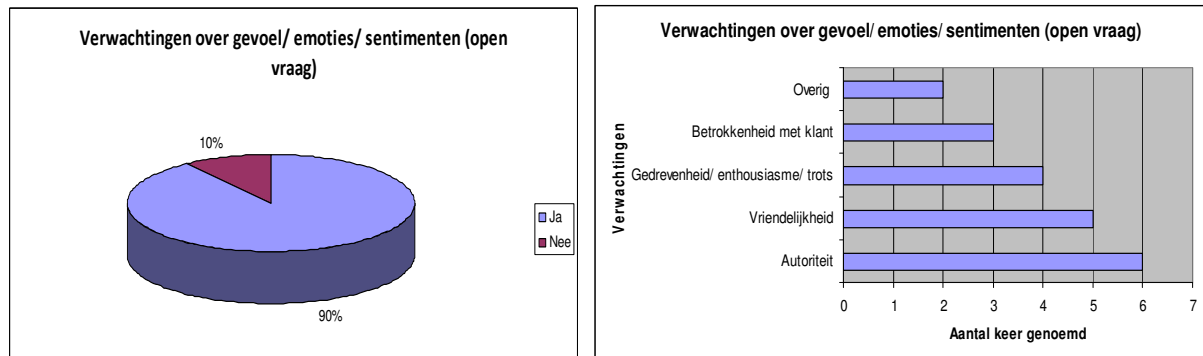
Conclusies zintuiglijke merkbeleving bij de verkoop en distributie:

Er kan geconstateerd worden dat de helft van de respondenten geen verwachtingen heeft over de *uitstraling* van de contactpersonen. Bij de directe klanten wordt er wel goed aan de verwachtingen voldaan. De tussenschakels van de indirecte klanten met verwachtingen representeren Redbeans niet altijd goed genoeg, maar dit is niet zo erg omdat ze maar als tussenpersonen worden gezien.

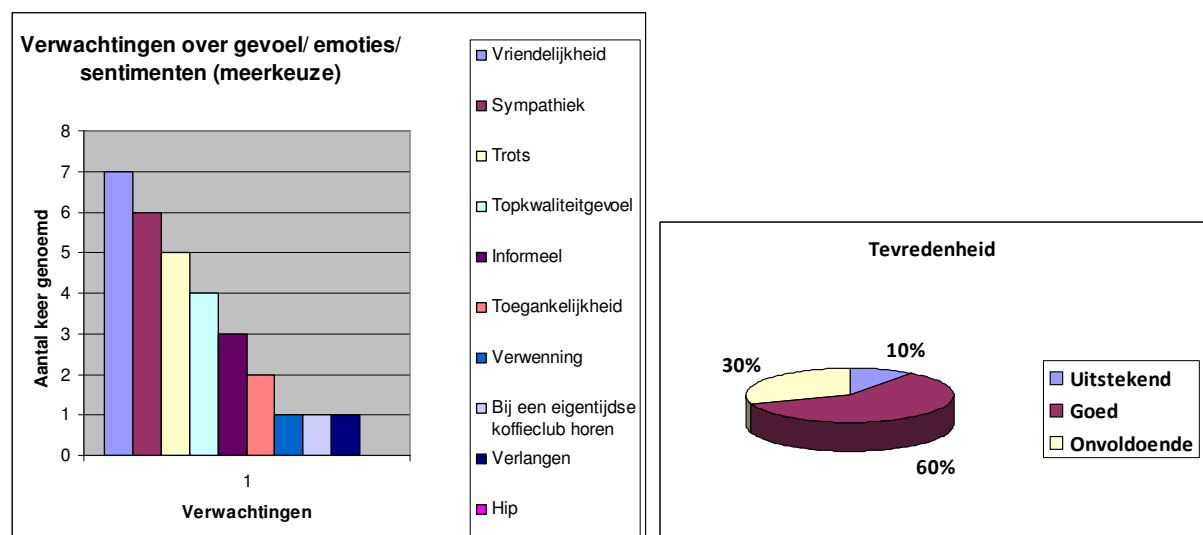
Ook kan er geconcludeerd worden dat het merendeel van de klanten verwachtingen heeft over de *promotiematerie en de website* en dat ze hier tevreden over zijn.

❖ Affectieve merkbeleving en de verkoop/ distributie

→Gevoel/ emoties/ sentimenten:



Bij de open vaag verwacht(t)en bijna alle respondenten emoties of een bepaald gevoel te ervaren tijdens het koopproces. Het gevoel van *autoriteit* bij de contactpersoon wordt het vaakst genoemd. Daarbij moet de contactpersoon *‘veel over het product en proces weten’* en daar *‘goede uitleg over kunnen geven’* (kennis en expertise). Met de termen professionaliteit, zakelijkheid en capabiliteit werd hier ook aan gerefereerd. Daarnaast is er een aantal opvallende uitspraken: *‘vroeger verwachtte ik geiten wollen sokken, nu niet meer’*. *‘Het algemene enthousiasme van de verkoper is meer van belang; het maakt niet uit of de verkoper toegankelijk, hip of informeel is’*. Een aantal respondenten geeft aan dat deze verwachtingen verschillen (geen Redbeans gevoel bij tussenschakel, wel bij direct Redbeans contactpersoon) als het gaat om een tussenschakel (groothandel/ dealer) of een direct contactpersoon van Redbeans.



Bij de meerkeuzevraag wist 80% van de respondenten bepaalde verwachtingen te plaatsen (de twee cateraars hebben geen verwachtingen). Hierboven staan de verwachtingen weergegeven op volgorde van *‘de meest aangegeven’*.

Alle respondenten (dus inclusief de cateraars) hebben hier een bepaalde mening over gegeven. 70% is tevreden. De directe contactpersonen van Redbeans weten over het algemeen het gevoel wel over te brengen. De cateraars voegen daar nog aan toe dat *'de communicatie rond de barista een bepaalde emotie geeft. Op dat moment komt het merkbeeld in gedachten'*. Ook doen ze het op beurzen heel goed'. Het 'Redbeans krantje' draagt hier ook aan bij: *'de manier waarop de medewerkers daar in beeld komen zorgt voor een informeel gevoel. Ook het toegankelijke komt zeker over door de manier waarop ze zich presenteren. Iedereen aan de lekkere koffie'*. 30% van de respondenten, allemaal indirecte klanten, is niet helemaal tevreden over de verwachtingen. Dat blijkt uit het volgende: de groothandel *'voldoet slecht'* in het overbrengen van een bepaald gevoel, maar dit maakt niet uit omdat *'het maar een groothandel is waar je andere dingen van verwacht' (snelle service bijvoorbeeld)*. Het zou wel een meerwaarde zijn. *'Het verwachte gevoel komt wel goed over door 'de luchtige account-manager van Urbain Trade, maar niet bij de persoon die het apparaat kwam installeren. De man was vriendelijk en zei dat de koffie 'echt lekker' is, maar meer niet'. 'De groothandel (CF VEDA) deed er heel lang over om de machine goed af te stellen. Maar ik heb en verwacht geen 'Redbeans gevoel' te krijgen bij de groothandel'*.

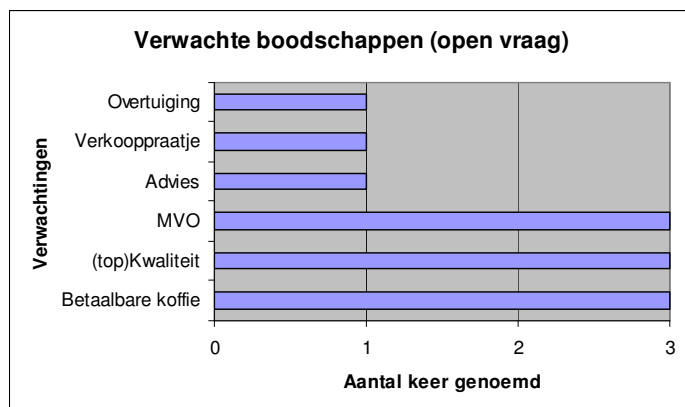
Conclusies affectieve merkbeleving bij de verkoop en distributie:

De meeste klanten hebben bepaalde verwachtingen over de *affectieve merkbeleving* bij de verkoop en distributie. Autoriteit, vriendelijkheid, sympathiek, enthousiasme (trots) en topkwaliteitsgevoel zijn daarbij het belangrijkste. Daarbij geeft het merendeel aan dat hier over het algemeen aan wordt voldaan. Maar er is bij een aantal gevallen wat ontevredenheid over de tussenschakels. Aan de ene kant is dit in mindere mate erg omdat klanten andere verwachtingen hebben van een tussenschakel en dit dus niet uit maakt. Maar aan de andere kant hoort een tussenschakel zich wel naar behoren te gedragen. De ontevredenheid over dat er 'heel lang over werd gedaan om de machine goed af te stellen' mag natuurlijk niet voorkomen.

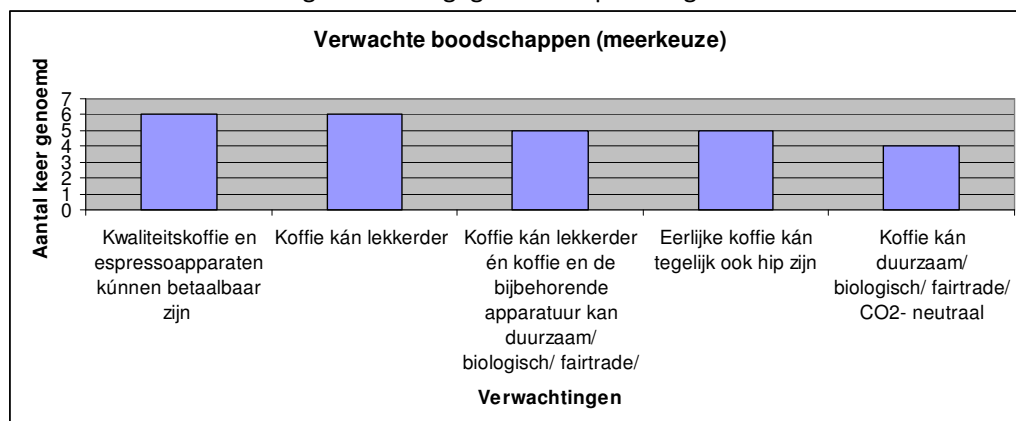
❖ Intellectuele merkbeleving en het aanbod en de verkoop/ distributie

→Boodschap:

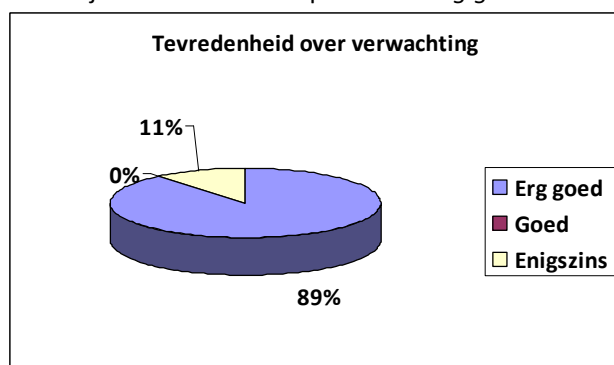
Bij de open vraag heeft 30% geen verwachtingen of weet het niet. De overige 70% geeft daarbij de volgende verwachtingen aan over welke boodschap ze van Redbeans verwachten bij de verkoop en distributie:



Bij de meerkeuzevraag wist 90% van de respondenten bepaalde verwachtingen te plaatsen. Hieronder staan de verwachtingen weergegeven op volgorde van 'de meest aangegeven'.



In hoeverre de verwachte boodschap ook overkomt wordt hieronder weergegeven. Daarbij voegt een indirecte klant het volgende hier nog aan toe: de boodschap bij de groothandel komt 'enigszins' over maar bij de directe contactpersonen 'erg goed'.



Conclusies intellectuele merkbeleving bij de verkoop en distributie:

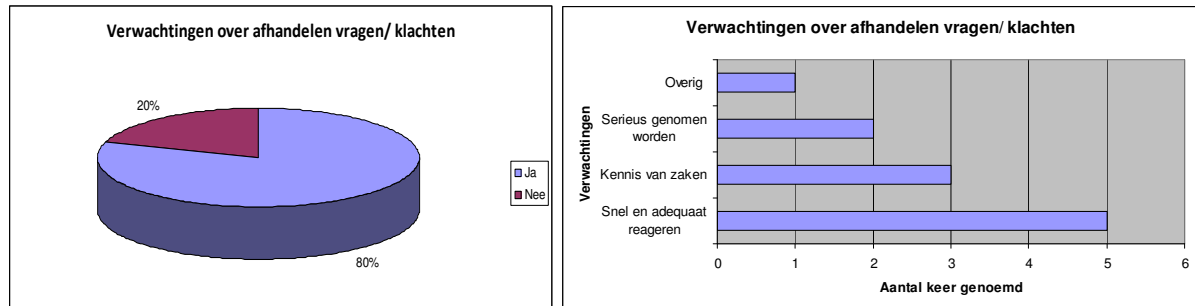
Het merendeel van de klanten heeft bepaalde verwachtingen over de *intellectuele merkbeleving* bij de verkoop- en distributie. Daarbij zijn *betaalbare koffie*, het leveren van (*top*)*kwaliteit*, het *sociale aspect (MVO)* en *lekkere koffie* het meest genoemd. Er kan geconstateerd worden dat er in voldoende mate wordt voldaan aan de verwachtingen over welke boodschap Redbeans zou moeten overdragen tijdens het verkoopproces.

5.2.5. De service van Redbeans

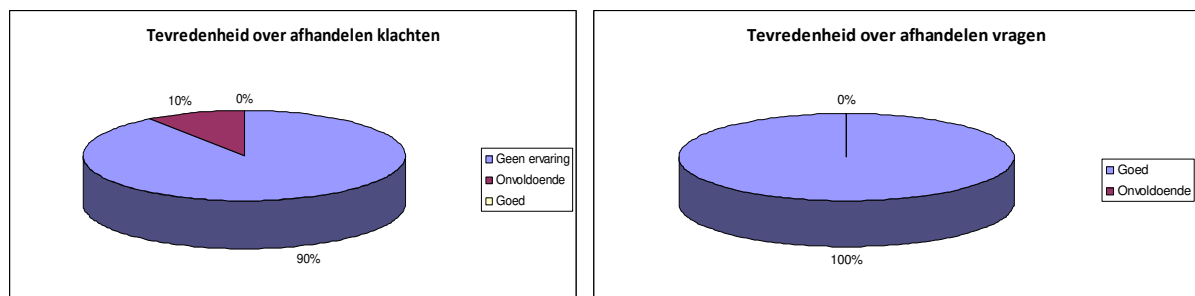
Dit aspect behandelt de verwachtingen van de klanten over de service en in hoeverre Redbeans daar aan voldoet. Daarbij wordt de *algemene* merkbeleving van de service besproken.

❖ Algemene merkbeleving en de service:

→Verwachtingen over afhandeling vragen en klachten:

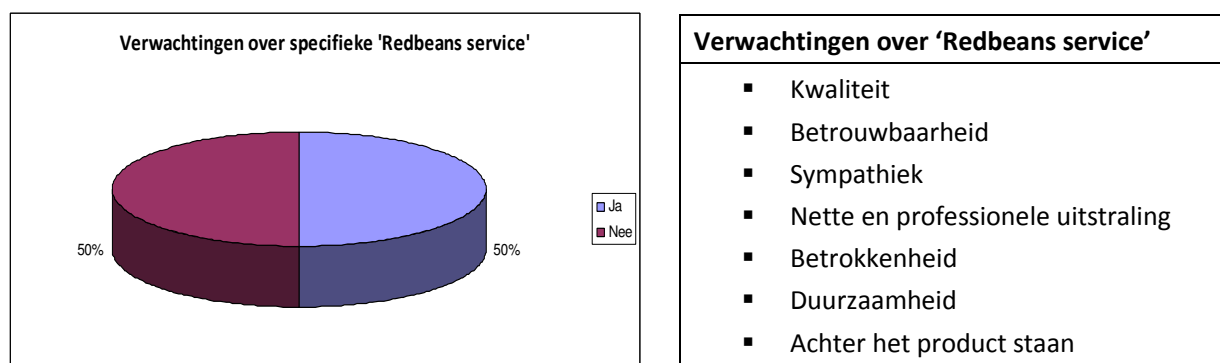


Hierboven staan de verwachtingen weergegeven over de afhandeling van klachten en vragen. Een groot gedeelte van de respondenten heeft hier bepaalde verwachtingen over.

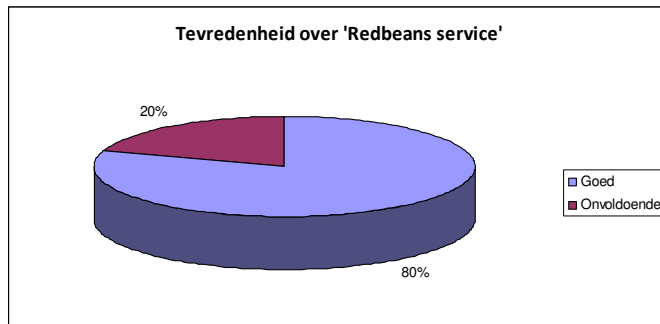


De bovenstaande diagrammen geven aan in hoeverre de respondenten tevreden zijn over het afhandelen van zowel klachten als vragen. De meeste klanten hebben geen ervaring met klachten. Maar een indirecte klant vond dat de service in het verleden bij de aanschaf stroef verliep. *'CF VEDA had nog niet alle kennis in huis. Dit was dan wel in de introductieperiode van de Redbeans automaten'*. Momenteel heeft deze klant geen klachten. Zowel de directe als de indirecte klanten vinden dat er *'goed'* wordt omgegaan met vragen. Een indirecte klant voegt daar aan toe dat *'er direct de volgende dag een monteur was gekomen die het rustig heeft uitgelegd, er was dus een positieve eerste ervaring'*. Een directe klant vindt het *'een vriendelijk gebaar vindt dat Redbeans ze een keer gesponsord heeft met de barista'*.

→Terugkomen van 'Redbeans gevoel en uitstraling':



Hierboven staat weergegeven in hoeverre de klanten verwachten dat 'het Redbeans gevoel' en 'de Redbeans uitstraling' terug te vinden moet zijn in de service. De helft van de respondenten geeft vervolgens aan welke verwachtingen deze zoal zijn maar zijn niet in volgorde van 'het vaakst genoemd' onder te verdelen.

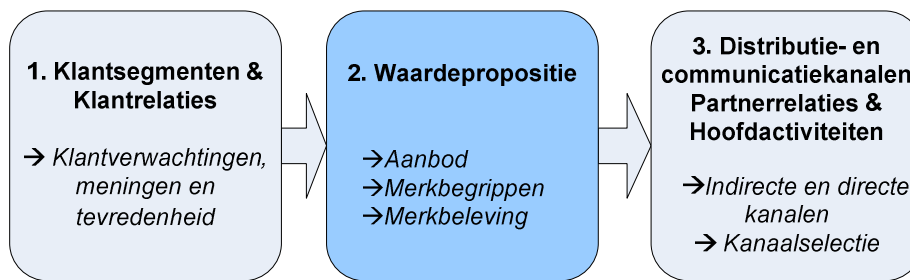


Over het algemeen wordt er wel voldaan aan de verwachtingen van de klanten over het terugkomen van 'het Redbeans gevoel' en de 'Redbeans uitstraling' in de service. Een directe klant die dit niet verwacht is wel zeer tevreden over de service: *'er is altijd iemand beschikbaar die mij te woord staat, en ze komen super snel als we onderhoud nodig hebben'*. Een indirecte klant vindt verder wel dat de groothandel niet helemaal aan de verwachtingen voldeed qua professionaliteit, maar dit kwam omdat het tijdens de introductiefase van Redbeans was.

Conclusies algemene merkbeleving bij de service:

Er kan geconstateerd worden dat de klanten van Redbeans vooral *snelheid* en *kennis van zaken* verwachten in het afhandelen van klachten en vragen. De meeste klanten hebben hier niet mee te maken gehad. Al met al wordt er 'goed' voldaan aan de verwachtingen over het afhandelen van klachten en vragen die er wel waren. Daarnaast verwacht de helft van de klanten een specifieke 'Redbeans service'. *Kennis* over Redbeans is hier wederom het belangrijkste. In de meeste gevallen wordt er 'goed' voldaan aan de verwachtingen over het terugkomen van 'het Redbeans gevoel' en de 'Redbeans uitstraling' in de service.

5.3. Waardepropositie van Redbeans



De waardepropositie is het tweede te beschrijven gedeelte van dit onderzoek. De waardepropositie wordt hier onderverdeeld in het aanbod van het bedrijf (in termen van producten), het totale merkconcept met diverse aspecten en de verschillende dimensies van merkbeleving die Redbeans wil overbrengen op de klanten. In feite geeft de waardepropositie aan waarop een merk zich probeert te onderscheiden. De verschillende aspecten zijn hieronder per onderdeel beschreven.

5.3.1. Het aanbod van Redbeans

Dit is het eerste onderdeel dat als de waardepropositie van Redbeans wordt beschouwd. Het aanbod (assortiment) van Redbeans wordt in dit onderzoek begrensd tot alleen de zakelijke markt omdat de focus van dit onderzoek op deze doelgroep ligt. Onder het aanbod van Redbeans worden de apparatuur (koffieautomaten) en de ingrediënten en het randassortiment bedoeld. Het precieze assortiment wordt hieronder in detail weergegeven.

De apparatuur

Redbeans wil niet alleen de horeca en de consument helpen aan betere koffie, maar juist het bedrijfsleven. Het merk gelooft namelijk in koffie van versgemalen bonen op het werk waarbij de juiste zetmethode en apparatuur van groot belang zijn. Daarom biedt Redbeans de zakelijke markt (bedrijven en instellingen) haar eigen design machines aan: de Beanmachines. Dit zijn volautomatische bonenapparaten van hoge kwaliteit. Deze 'Beanmachines' zijn beschikbaar in drie maten voor kleine tot grote bedrijven en hebben alledrie een net iets ander design. Op basis van versgemalen bonen kunnen er diverse koffievarianties gemaakt worden van een Espresso tot een Latte Macchiato.

De drie verschillende Beanmachines zijn als volgt (en zijn afgebeeld in bijlage 8):

- *Beanmachine S*: een volautomatische espresso koffieautomaat tot 15 gebruikers.
- *Beanmachine L*: een volautomatische espresso koffieautomaat tot 30 gebruikers.
- *Beanmachine XL*: een volautomatische espresso koffieautomaat vanaf 20 gebruikers.

De ingrediënten en het randassortiment

Redbeans is van oorsprong een koffiemark waar bij het aanbieden van koffieautomaten er later bij is gekomen. Het merk biedt naast deze machines een hele reeks aan 'sympathieke- Redbeans materialen' zoals ze het zelf noemen. Als het aan Redbeans ligt 'gaat ieder bedrijf aan de verse bonen'. Alle Redbeans koffiebonen zijn gemaakt van de beste Arabica-bonen (hoge kwaliteitsbonen met een milde en aromatische smaak), 100% hand geplukt, biologisch verbouwd, fairtrade/ MaxHavelaar ingekocht, CO2-neutraal, zongedroogd en vers verpakt.

Deze koffiebonen worden in verschillende hoeveelheden aangeboden in de smaken Mediumroast en Darkroast. Naast bonen, zit er ook gemalen koffie in het assortiment van Redbeans. Tevens behoren cacaomix en cappuccinotopping tot het aanbod. Om het compleet te maken biedt Redbeans naast de ingrediënten ook een ondersteunend assortiment aan. Dit randassortiment bestaat uit het volgende: suikerzakjes, melkcups, papercups en servies. De koffie en het randassortiment van Redbeans zijn afgebeeld in bijlage 9.

5.3.2. De merkbegrippen van Redbeans

Het merkconcept bestaat uit de volgende zes onderdelen die hieronder voor Redbeans worden ingevuld: *merkvisie, merkmissie, merkwwaarden, merkpersoonlijkheid, merkbeloofte en kernconcept*.

merk-visie

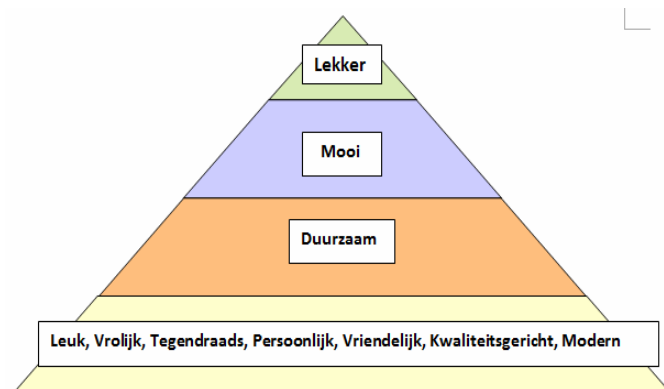
Op lange termijn zal er in de koffiemarkt steeds meer ruimte komen voor merken die duurzaam (fairtrade en biologische koffie) zijn. Ook zal er een verschuiving zijn van 'het traditionele bakkie' naar meer luxe, op espresso gebaseerde koffie. Dit betekent een groeiende vraag naar kwalitatief hoogwaardige producten. Voor Redbeans liggen hier kansen om zich hierin te positioneren en te onderscheiden door wel aan de duurzaamheideisen te voldoen, maar met name voor aan te willen staan met dat koffie veel lekkerder en beter kan. Redbeans vindt dat er op heel veel plekken (zowel thuis, op werk als in de horeca) slechte koffie wordt gedronken en geserveerd en dat dit helemaal niet nodig is (Interview van der Linden, 2010).

merk-missie

'Wij gaan ervoor zorgen dat Nederland net zo gek van koffie wordt als wijzelf. Wij willen Nederland meer laten genieten van koffie. Bij de meeste Nederlanders hoeft je echt niet aan te komen met verhalen over het verschil tussen groene en rode koffiebonen en het belang van handgeplukte koffie. En dat is jammer. Want juist door op dat soort details te letten wordt koffie echt veel lekkerder. Nederlanders weten heel weinig van koffie. Wij weten nogal veel van koffie- misschien wel een beetje teveel. Wij mogen graag eindeloos uitweiden over wat koffie lekker maakt. Want zo lekker als koffie in de betere horeca is, zo lekker kan het thuis en op het werk ook'. Redbeans wil Nederland verbeteren in de zin van smaak door goede koffie 'mainstream' te willen maken (Interview van der Linden, 2010).

merkwwaarden

De drie hoofdmerkwwaarden die Redbeans naar buiten wil uitstralen en die het merk waardevol maken voor de klant zijn in volgorde van belangrijkheid hieronder te zien. Vervolgens is er een aantal andere merkwwaarden voor Redbeans te benoemen die in iets mindere mate, maar in gelijkwaardige mate belangrijk zijn (Interview van der Linden, 2010). De merkwwaarden van Redbeans en hun hiërarchische verhoudingen zijn hieronder weergegeven.



Merkwwaarden piramide Redbeans

gewenste merkpersoonlijkheid

Als Redbeans omschreven moet worden in persoonsgebonden begrippen is dat als volgt (Interview van der Linden, 2010):

'Een jonge en moderne man die in is voor verandering, behoort tot de sociale hogere klasse en is hoog opgeleid. Daarnaast houdt hij van reizen en heeft hij belangstelling voor cultuur. Ook houdt hij bij zijn aankopen deels rekening met het duurzame aspect, maar dit is niet leidend'.

merkbelofte

Redbeans maakt een belofte aan de klanten die te omvatten is in een zin die vaak in de promotie wordt gebruikt. Maar om de belofte van het merk eigenlijk compleet te maken is dat Redbeans lekker (o.a. doordat het 100% handgeplukte koffie belooft) en duurzaamheid bereikbaar zal maken. Nu is het vaak elitair of niet lekker; Redbeans belooft een combinatie van beide aan te bieden. Maar toch blijft het uitgangspunt draaien om de smaak: *'heel Nederland laten genieten van echt goede koffie'* is de droom van Redbeans en dit is onder andere terug te vinden in de onderstaande marketing- en communicatie slogans en statements (Interview van der Linden, 2010):

Koffie kan zoveel lekkerder!

redbeans
100% handgeplukte koffie

kern-concept

De kern van Redbeans bepaalt in principe de plaats in het geheugen van de klant. Bij Redbeans draait het om drie dingen: *lekker, leuk en duurzaam!*

5.3.3. De merkbeleving van Redbeans

Na het merk voorgaand uitvoerig beschreven te hebben, wordt nu een belangrijk en terugkerend aspect (bij de klantverwachtingen) van het merk omschreven, namelijk de merkbeleving. De merkbeleving van Redbeans valt uiteen in drie dimensies: zintuiglijk, affectief en intellectueel. Deze verschillende dimensies van merkbeleving wil Redbeans graag terugzien in het aanbod (assortiment), in de verkoop- en distributiewijze en in de service. Hier wordt in feite een beschrijving gegeven van hoe het management denkt over wat de klantverwachtingen zijn over merkbeleving. Of de klanten dit ook daadwerkelijk verwachten, is in paragraaf 5.2 beschreven. Daarnaast laat sub-paragraaf 5.3.4 zien in hoeverre er verschillen zitten tussen deze klantverwachtingen en de managementperceptie over merkbeleving. Op welke manier deze merkbeleving terug zou moeten komen volgens (het management van) Redbeans wordt in deze sub-paragraaf behandeld per dimensie.

Zintuiglijke merkbeleving

→ **Aanbod:** de zintuiglijke merkbeleving moet ten eerste terug komen in het hiervoor beschreven aanbod van Redbeans. Het merk moet de zintuigen prikkelen.

Om te beginnen, een heel erg belangrijke vorm van zintuiglijke merkbeleving bij het aanbod is dat de smaak van de *koffie* heel erg lekker moet zijn. Het is premium kwaliteitskoffie voor een mainstream prijs. En aan de smaak mogen zeker geen concessies gedaan worden.

De *koffieautomaten* moeten een strak, clean en eigentijds design uitstralen. Ze moeten in iedere moderne setting passen. Als men de automaten ziet, dienen ze het volgende uit te stralen: *'die moet ik hebben'* en

'daar komt wat moois uit!' De opvallendheid en verlangen naar de machines zijn van belang bij het visuele aspect. De *verpakking* van de koffie moet onderscheidend en niet traditioneel zijn. Het moet er mooi en anders uit zien zodat de aandacht van de klant getrokken (getriggerd) wordt. Ook de verpakking hoort het volgende uit te stralen: *daar komt wat moois uit!* Het *randassortiment* moet qua design en uitstraling volledig aansluiten op de koffie en de machine om het op de juiste manier aan te vullen. De *doos* waarin de koffie geleverd wordt zou er als een cadeautje uit moeten zien (Interview van der Linden, 2010).

→ **Verkoop/Distributie:** de zintuiglijke merkbeleving zou ook terug moeten komen in de verkoop- en distributiewijze op de volgende beschreven manieren.

Ten eerste moeten de *contactpersonen* van Redbeans deze merkbeleving representeren. Dit moet dan terug te vinden zijn in hun uitstraling (het visuele aspect). Met de contactpersonen worden alle personen bedoeld die Redbeans vertegenwoordigen; dus niet alleen de directe contactpersonen van Redbeans maar bijvoorbeeld ook de contactpersonen van de tussenschakels (dealers). Deze ideale Redbeans contactpersoon is een '*jonge, enthousiaste koffienerd en zeker geen vertegenwoordiger in een grijs pak*'. Daarnaast moet deze zintuiglijke vorm van merkbeleving terug te zien zijn in de *promotiematerie* en de *website*. De promotiematerie en de website moeten de merkwaarden en de merkessentie uitdragen. De merkwaarden zoals lekker, mooi en duurzaam horen hierin duidelijk (ook: letterlijk) naar voren te komen. De website dient daarbij een moderne, persoonlijke, vrolijke en tegendraadse vormgeving hebben (Interview van der Linden, 2010).

Affectieve merkbeleving

→ **Aanbod en verkoop/ distributie:** net als bij zintuiglijke merkbeleving, moet deze vorm van merkbeleving ook terug komen in het aanbod en in de verkoop- en distributiewijze van Redbeans. Dit merk wil namelijk een bepaald gevoel en sentimenten overbrengen en emoties oproepen. Redbeans wil luisteren naar wat eindgebruikers op geestelijk niveau vragen. Deze affectieve merkbeleving verschilt niet veel tussen het aanbod en de verkoop- en distributiewijze, daarom worden ze hier samengenomen. Hieronder volgt een opsomming van deze emoties die het aanbod (koffieautomaten, koffie en randassortiment) en de contactpersonen (maar ook: promotiematerie en website) volgens het management horen op te roepen:

- ❖ **Sympathiek:** het is prettig om mee te maken; er zit een bepaalde humor in (het is een merk met een knipoog).
- ❖ **Vriendelijkheid:** de apparatuur is gebruiksvriendelijk (ongecompliseerd) en de personen zijn vriendelijk.
- ❖ **Gevoel van bij een eigentijdse koffieclub horen:** bij het merk aansluiten om je daarmee te willen identificeren. Bij het drinken van Redbeans bij de 'kenners' horen op een leuke manier waardoor men een verbinding heeft met alle andere mensen die dol zijn op koffie en die bovendien geloven dat het allemaal anders kan: lekkerder én slimmer. De club is: vernieuwend, hip, (kwalitatief) duurzaam, ondernemend en geen multinational.
- ❖ **Trots:** laten zien dat je bij het merk hoort.
- ❖ **Gevoel van toegankelijkheid:** het is niet 'chique', maar het is makkelijk benaderbaar (ook: laagdrempelige en snelle website).
- ❖ **Verlangen:** bij het zien van de machine of koffie moet er gedacht worden: '*die wil ik hebben!*'
- ❖ **Topkwaliteitsgevoel:** het gevoel van een kwaliteitsproduct in handen hebben (o.a. door de rode bonen en goede apparatuur).
- ❖ **Verwenning:** jezelf verwennen bij het drinken van Redbeans koffie en/ of bij het gebruiken van de koffiemachine.
- ❖ Het gevoel dat men met '**hippe**' (moderne) producten en personen te maken heeft.
- ❖ De producten en personen van Redbeans geven een **informeel** gevoel.

Intellectuele merkbeleving

→ **Aanbod en verkoop/distributie:** de laatste dimensie van merkbeleving heeft betrekking op dat Redbeans de eindgebruikers wil aanzetten tot denken. Redbeans wil een boodschap overbrengen. Deze zogeheten intellectuele merkbeleving zou zowel bij het aanbod (koffieautomaten, koffie en randassortiment) als bij de verkoop- en distributiewijze (contactpersonen, promotiematerie en website) terug moeten zijn te vinden. Voor zowel het aanbod als de verkoop- en distributiewijze zijn deze 'boodschappen' hetzelfde. Redbeans vindt dat er onder andere op heel veel werkplekken slechte koffie wordt gedronken. Het merk vindt dat koffie lekkerder kan bij Redbeans en wil daarmee mensen op het idee brengen dat het lekkerder kan. *'Het is niet moeilijk of duur, het kan ook bij jou. De eerste stap is de koffie en de tweede stap is de machine. Eindgebruikers moeten ook denken aan duurzaam, biologisch en fairtrade, maar dit moet als vanzelfsprekend worden gezien en niet als belangrijkste aspect'* (Interview van der Linden; Interview Willemsen, 2010). Hieruit volgt een rijtje met 'boodschappen' dat het merk wil overbrengen waarbij de eerste boodschap de belangrijkste is:

- ❖ 'Koffie kán lekkerder'
- ❖ 'Koffie kán duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal'
- ❖ 'Koffie kán lekkerder én koffie kan duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal' (een combinatie)
- ❖ 'Kwaliteitskoffie en espressoapparaten kunnen betaalbaar zijn'
- ❖ 'Eerlijke koffie kán tegelijk ook hip (modern) zijn'

Algemene merkbeleving voor de service

Het is moeilijk om de diverse dimensies van merkbeleving uit elkaar te trekken voor de service van Redbeans. Daarom wordt hier een beschrijving gegeven van de algemene merkbeleving (zintuiglijk, affectief en intellectueel samen) die Redbeans terug wil laten komen in de service. Met de service wordt hier zowel de service tijdens de aankoop bedoeld als verdere diensten (bijv. klachten en vragen) na het kopen van Redbeans producten (after sales).

De service moet naast de basis aspecten (zoals betrouwbaarheid en snelheid) ten eerste open en eerlijk zijn; dus geen kleine lettertjes bevatten. Redbeans wil sympathiek overkomen en daar passen geen 'valkuilen' bij. Daarom biedt het merk vijf jaar lang, onvoorwaardelijke een volledige garantie.

De service moet daarnaast bijdragen aan de missie *lekkere koffie!* Het persoonlijke contact is hierbij erg van belang. Het liefst zou een jonge, enthousiaste 'koffienerd' de klanten bij de service (bijvoorbeeld de monteur van een Beanmachine) te woord moeten staan. De Redbeans service zou gericht moeten zijn op dat de klant kiest voor Redbeans en nog belangrijker: en dat ook behoudt. De klanten horen geholpen te worden bij het proces om de koffie op peil te houden. Dit zou gerealiseerd kunnen worden door twee/ drie weken na plaatsing van een koffiemachine iemand langs te laten komen om te vragen of alles goed gaat (fine tuning). Deze 'extra Redbeans service' zou ook geleverd worden door de maalschijven in de Beanmachines, die na een bepaald aantal kilo bijgesteld moeten worden, zelf bij te stellen in plaats van dit over te laten aan de klant. Dit gebeurt nu niet maar hier wordt wel naar gestreefd.

'Het is belangrijk dat Redbeans een pro-actieve houding heeft en dat als er iets mis gaat, het probleem dan ook echt wordt opgelost en niet alleen bij praten blijft. Pas als er iets mis gaat, leer je een bedrijf namelijk pas echt kennen' (Interview Willemsen, 2010).

De service van Redbeans moet samengevat vooral het volgende uitstralen:

- **Transparantie:** geen kleine lettertjes, geen verrassingen en geen discussies.
- **Kwaliteit:** die constant hoog gehouden moet worden.
- **Expertise:** vakkennis hebben en daarnaast autoriteit uitstralen.

5.3.4. Verschillen tussen klantverwachtingen en managementgedachten

Voorgaand zijn de verschillende dimensies van merkbeleving voor Redbeans beschreven. Dit geeft in feite aan hoe het management deze merkbeleving graag terug ziet in het aanbod, de verkoop- en distributiewijze en in de service. Paragraaf 5.2 liet zien wat de klanten verwachten en in hoeverre daar aan wordt voldaan. Er kan niet alleen een verschil zijn tussen wat de klant verwacht en ervaart, maar ook tussen wat de klant verwacht en wat het management denkt aan te moeten bieden. Daarom staat hieronder een eerder gebruikte onderverdeling waarbij per onderdeel wordt aangegeven of en welke discrepanties hiertussen aanwezig zijn (klantverwachtingen Δ managementgedachten).

➤ Zintuiglijke merkbeleving- Aanbod

Het merendeel van de klanten heeft geen verwachtingen over de *vormgeving van de verpakking/ doos*.

Het merendeel van de klanten heeft geen verwachtingen over de *vormgeving van het randassortiment*.

Δ

De *verpakking* hoort onderscheidend en niet traditioneel te zijn. De *doos* waarin de koffie geleverd wordt er uit moeten zien als een cadeautje. Het *randassortiment* moet qua design en uitstraling volledig aansluiten op de koffie en de machine.

➤ Affectieve merkbeleving- Aanbod

De klanten verwachten niet alle aspecten die (het management van) Redbeans bij dit gedeelte aspect wil overbrengen. Daarentegen zijn vriendelijkheid, topkwaliteitgevoel, verwenning, informaliteit, sympathie en toegankelijkheid in hogere mate van belang (die Redbeans ook wil overbrengen).

Δ

Het management wil graag ook het gevoel van 'hip', 'verlangen', 'bij een eigentijdse koffieclub horen' en 'trots' overbrengen.

➤ Intellectuele merkbeleving- Aanbod

De meeste klanten verwachten MVO als belangrijkste boodschap. Ook is 'het leveren van kwaliteit' een verwachte boodschap. Daarnaast wordt de boodschap van lekkere koffie ook wel verwacht, maar MVO weegt toch het zwaarst.

Δ

Het management wil graag 'lekkere koffie' als belangrijkste boodschap meegeven.

➤ Zintuiglijke merkbeleving- Verkoop/ distributie

De helft van de klanten heeft geen specifieke verwachtingen over de uitstraling van de contactpersonen van Redbeans. Er zijn standaardverwachtingen. Daarnaast zijn kennis en expertise belangrijker dan uitstraling. Dat er niet helemaal wordt voldaan aan de verwachtingen die hier wel zijn bij de tussenschakels vinden de klanten over het algemeen niet erg.

Δ

Het management van Redbeans denkt dat de klanten bepaalde verwachtingen over de uitstraling van contactpersonen hebben. Deze ideale Redbeans contactpersoon is een jonge, enthousiaste 'koffienerd' en zeker geen vertegenwoordiger in een grijs pak.

➤ Affectieve merkbeleving- Verkoop/ distributie

De meeste klanten vinden het gevoel van *autoriteit* (kennis en expertise) erg belangrijk bij de verkoop en distributie. Daarnaast verwachten de klanten verwachten niet alle aspecten die Redbeans wil overbrengen. Daarentegen zijn 'vriendelijkheid', 'sympathiek', 'trots' en 'topkwaliteitgevoel' in hogere mate van belang (die Redbeans ook wil overbrengen).

Δ

Het management wil graag ook het volgende overbrengen bij de verkoop- en distributiewijze: gevoel van 'hip', 'verlangen', 'bij een eigentijdse koffieclub horen' en 'verwenning'.

➤ **Intellectuele merkbeleving- Verkoop/ distributie**

Er zijn geen aanzienlijke verschillen tussen wat de klant verwacht over de intellectuele merkbeleving bij de verkoop en distributie en wat het management van Redbeans denkt aan te moeten bieden.

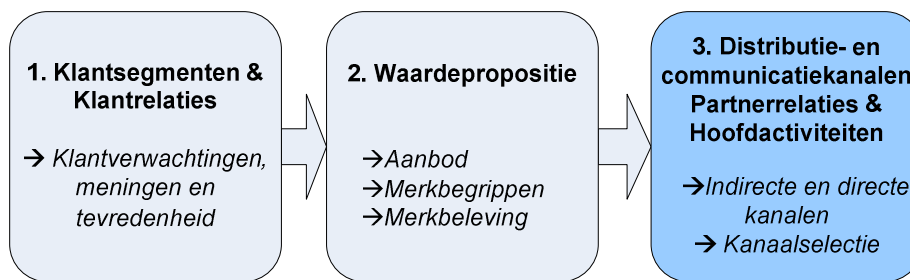
➤ **Algemene merkbeleving- Service**

De klanten geven niet expliciet aan dat ze transparantie verwachten bij de service van Redbeans. De aspecten *kennis en snelheid* zijn het belangrijkste (dit is ook de intentie van Redbeans).



Redbeans wil ook een bepaalde *transparantie* in de service overbrengen: geen kleine lettertjes, geen verrassingen en geen discussies.

5.4. De huidige en gewenste Redbeans verkoop- en distributiewijzen



Voorgaand is de waardepropositie van Redbeans weergegeven. Dit is het aanbod van Redbeans met het totale merkconcept en de merkbeleving die het wil overbrengen op de klanten. Om deze Redbeans merkbeleving over te kunnen brengen op de klanten is een passend verkoop- en distributiewijze nodig. De huidige verkoop- en distributiewijze wordt eerst kort beschreven om deze later te kunnen vergelijken met een gewenste wijze. Voor de bepaling van deze passende verkoop- en distributiewijze is het van belang om invulling te geven aan factoren die essentieel zijn bij de keuze van een distributiekanaal. Om dit te bereiken zijn de kenmerken van Redbeans beschreven waar uit volgt of een directe of indirecte wijze het meest toepasselijk is. Ook is er onderscheid gemaakt tussen de koffieautomaten van Redbeans en de koffie (en het randassortiment) omdat deze verschillende kenmerken kunnen hebben die mogelijk kunnen leiden tot een ander gewenst distributiekanaal. Tevens wordt er rekening gehouden met de meningen van de klanten.

5.4.1. De huidige verkoop- en distributiewijzen van Redbeans

Eerst zal er een beschrijving gegeven worden van de verkoop- en distributiewijze waarop het momenteel gebeurt. Er wordt beschreven of er gebruik wordt gemaakt van een directe en/ of indirecte manier(en) en hoe deze dan precies worden ingevuld. Daarmee wordt dus specifiek gekeken dan naar alleen de directheid van het distributiekanaal.

Redbeans bedient de zakelijke markt met koffie, randassortiment en koffieautomaten zoals eerder is beschreven. Deze producten kunnen de klanten momenteel op een aantal manieren bereiken. Er wordt gebruik gemaakt van zowel directe als indirecte manieren. Maar voordat deze worden beschreven, is het van belang om een belangrijke kanaalpartner in kaart te brengen.

Logistieke kanaalpartner

Naast dat er bij de indirecte wijze samen wordt gewerkt met tussenschakels, is er nog een andere belangrijke kanaalpartner te benoemen die tevens een partner is bij de directe verkoop- en distributiewijze. Deze kanaalpartner is een transportbedrijf genaamd *Portena* waar aan de logistiek (fysieke distributie) is uitbesteed. Portena is een logistieke dienstverlener en verzorgt een groot gedeelte van het supply chain management van Redbeans. Het bedrijf neemt de volgende activiteiten voor haar rekening:

- (1) *Warehousing*: voorraadbeheer. Ongeveer twee keer in de week gaan de eindproducten van Redbeans (alleen de koffie en het randassortiment, niet de automaten) die gereed zijn naar Portena (in Heerenveen) toe. Dit betekent dat Neuteboom zelf geen eindproducten van Redbeans bezit, maar alleen de grondstoffen (ruwe koffie en verpakkingsmateriaal). Portena is dus verantwoordelijk voor de voorraad waarbij de eindproducten van Redbeans worden opgeslagen in palletstellingen.
- (2) *Order picking*: orders verzamelen. Neuteboom stuurt de facturen naar Portena waarna zij het verder afhandelt. Order verzamelen is het proces waarbij de eindproducten van Redbeans verzameld worden vanaf een specifieke opslaglocatie bij Portena op basis van de orders. Hierbij wordt de order dus klaargemaakt voor een specifieke klant.
- (3) *Transport*: dit is het vervoersproces van de eindproducten vanuit de opslagplaats van Portena naar de klanten (en tussenschakels) toe. Tussen het laden en lossen vindt dus het transport plaats. Het transportmiddel waar gebruik van wordt gemaakt voor de Redbeans klanten zijn vrachtwagens.

De *indirecte*- en *directe* verkoopwijzen van Redbeans worden hieronder beschreven.

Indirecte wijze

De voornaamste wijze waarop Redbeans de zakelijke klanten op dit moment bereikt, is via een indirecte manier (de meeste zakelijke klanten zijn zodoende indirecte klanten). Dat wil zeggen dat er tussen Redbeans en de zakelijke klanten tussenschakels zitten. Er wordt dus met *kanaalpartijen* samengewerkt. Er zijn twee types tussenschakels waarmee Redbeans momenteel samenwerkt die vrijwel dezelfde functies hebben en gebruikelijk zijn in de koffie(automaten)sector. Het grote voordeel van deze tussenschakels is dat de verkoop- en distributieinspanningen worden overgelaten aan een groot aantal verkooppunten. Ook moet hier een 'aparte tussenschakel' benoemd worden. Deze zijn als volgt te benoemen (Interview Willemsen, 2010):

- ❖ **Dealers:** kopen Redbeans *koffieautomaten* (Redbeans Vending) en/ of Redbeans koffie en verkopen deze dan door aan de zakelijke klanten. Dit gebeurt zowel doordat dealers zelf klanten werven (acquisities) of doordat medewerkers van Redbeans naar hen doorverwijzen. Dit soort tussenschakels koopt automaten en koffie van verschillende leveranciers en verkoopt het onder de originele naam. Neuteboom is een koffieproducent en gebruikt de Redbeans machines als verkoopkanaal voor haar koffie. Daarbij wordt samengewerkt met automatenleveranciers die hun apparatuur leveren aan Neuteboom, waar Neuteboom de Redbeans stempel op drukt en dus onder eigen naam verkoopt aan onder andere dealers. Deze dealers beheren net als Neuteboom zelf geen voorraad aan Beanmachines, maar worden per klant besteld bij de automatenleverancier (Rheavendors). Dealers voeren de volgende activiteiten uit: plaatsen van apparatuur, technische service op apparatuur, leveren van ingrediënten, distributie en facturatie. Daarnaast beschikken de dealers over een eigen verkoopapparaat en zijn ze vrij in het bedenken van verkoop- en marketing strategieën/ technieken. Hier heeft Redbeans zelf vrijwel geen invloed op. Dit zorgt er voor dat Redbeans geen contact heeft met de eindgebruiker met als gevolg dat het de klant niet kent. Maar hier moet wel aan worden toegevoegd dat de dealers soms ondersteund worden door medewerkers van Redbeans (zie: directe wijze). De drie belangrijkste dealers waar Redbeans momenteel mee samenwerkt zijn: *Capriole, Urbain Trade en Koffie Partners*.
- ❖ **Groothandelaren:** kopen Redbeans *koffie* (en randassortiment) en verkopen deze door aan de zakelijke klanten. Hier gelden in principe dezelfde omstandigheden als bij de dealers. De groothandelaren houden een voorraad aan Redbeans koffie bij. Ook hier geldt dat de groothandelaren over een eigen verkoopapparaat beschikken en dat ze vrij zijn in het bedenken van verkoop- en marketing strategieën/ technieken. Hier heeft Redbeans zelf vrijwel geen invloed op. Eveneens heeft dit tot gevolg dat Redbeans geen contact heeft met de eindgebruiker. Het voordeel van de inzet van een groothandel als tussenschakels is dat de klant terecht kan bij zijn/ haar dichtstbijzijnde groothandel waar Redbeans te verkrijgen is. Voor Neuteboom is dit vooral een efficiënte manier om de kleinere zakelijke klanten te bedienen. Het zou niet voordelig zijn om een klant die een kleine hoeveelheid koffie afneemt op een directe manier van dienst te zijn. De belangrijkste groothandelaren waar Neuteboom mee samenwerkt zijn *Sligro, Makro en Deli XL*.
- ❖ **Cateraars:** bedienen de eindgebruikers in de zakelijke markt op een 'horecaachtige' wijze. In de bedrijfskantines wordt namelijk Redbeans koffie en randassortiment aangeboden. Deze cateraars kopen deze koffie en randassortiment doorgaans bij de groothandelaren. Dit is een andere soort tussenschakel te noemen dan de dealers en groothandelaren. In dit onderzoek worden de cateraars niet als echte tussenschakels beschouwd, maar als klanten omdat de cateraars de keuze voor Redbeans maken en niet de eindgebruikers. Maar dit neemt niet weg dat eindafnemers zoals TNT en KPMG de cateraars hierin volledig vrijlaten. Al met al spelen cateraars dus een belangrijke rol bij het bereiken van de 'horecaachtige' eindgebruikers. Maar in dit onderzoek worden cateraars als klanten meegenomen.

Directe wijze

Naast een indirecte verkoop- en distributiewijze maakt Redbeans ook gebruik van een directe manier. Dit betekent dat er geen gebruik wordt gemaakt van een tussenschakel en dat de klanten direct worden benaderd waardoor ze als 'rechtstreekse klanten' gedefinieerd kunnen worden. Hoe deze directe wijze door Redbeans wordt ingevuld, wordt hieronder beschreven (Interview Willemsen, 2010):

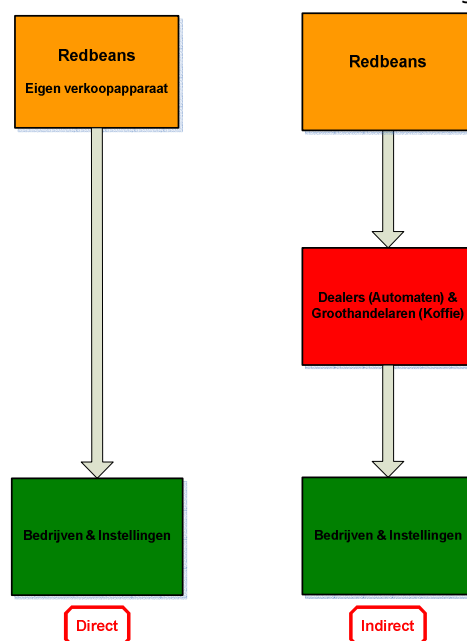
- ❖ **Eigen verkoopapparaat:** bestaat uit een verkoop buitendienst en een verkoop binnendienst. De verkoop *buitendienst* van Redbeans bevat drie personen: Jan-Herman Reuvekamp (salesmanager, voornamelijk gericht op de koffieautomaten), Martine Legtenberg (accountmanager, voornamelijk gericht op de horeca) en Peter van der Linden (sales- en marketingmanager). Deze medewerkers werven klanten en onderhouden persoonlijke contacten met deze afnemers, waardoor deze als directe klanten beschouwd kunnen worden. Daarnaast ondersteunt de verkoop *binnendienst*, waarbij de klant telefonisch of via de mail een order kan doorgeven aan de medewerkers die zich vanuit Neuteboom bezig houden met de verkoop.

De service wordt grotendeels door de dealers en gedeeltelijk door Neuteboom verleend. Hier is geen standaardprogramma voor, maar wel is een bezoekfrequentie te zien bij de service die Neuteboom zelf verleend. Grote klanten worden namelijk twee keer per jaar bezocht en kleine klanten een keer per jaar. Maar Neuteboom heeft zelf heeft geen monteurs. Deze technische service wordt uitbesteed aan aparte servicebedrijven.

Het grootste *voordeel* van een eigen verkoopapparaat is dat er meer verdiend kan worden dan wanneer de winst gedeeld moet worden met tussenschakels. Maar rechtstreeks aan een klant leveren heeft alleen maar zin bij de relatief grotere klanten. Tevens is het een voordeel dat er controle is over het verkoopapparaat. Het management van Redbeans kan aan de medewerkers opdragen waar, hoe, wat en hoeveel het moet verkopen. Ook kan het management op deze manier opdrachten aan het eigen verkoopapparaat geven ter ondersteuning van het imago van het bedrijf (en het overbrengen van de merkbeleving). Dit in tegenstelling tot de dealers en groothandelaren waar geen controle over is door het management.

Huidige verkoop- en distributiewijze van Redbeans voor de zakelijke markt

Hieronder zijn de huidige manieren van verkoop en distributie, die voorgaand zijn uitgelegd, schematisch weergegeven. Er is te zien dat Redbeans gebruik maakt van een 'multi channel strategy' door zowel op een indirecte als directe wijze verkoopt. De meeste klanten kopen op één wijze hun producten. Als opmerking moet worden gemaakt dat de kanaalpartner Portena buiten beschouwing is gelaten. Aan deze partner is de logistiek uitbesteed, maar het wordt wel als onderdeel van Redbeans gezien.



Figuur 4: de huidige verkoop- en distributiewijzen van Redbeans voor de zakelijke markt

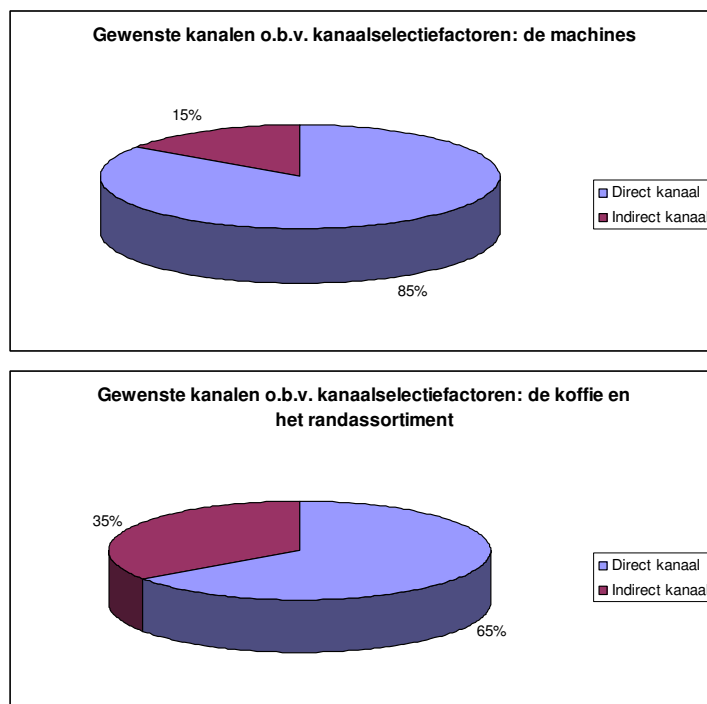
5.4.2. De gewenste verkoop- en distributiewijzen voor Redbeans

Het type distributiekanaal dat het beste bij Redbeans past, is onder andere afhankelijk van 'kanaal selectiefactoren' die eerder in het theoretische kader uitvoerig zijn uitgelegd. Elke van deze factoren zal ingevuld worden voor Redbeans. Zoals aangegeven, wordt hierin onderscheid gemaakt tussen de koffieautomaten en de koffie (en het randassortiment) van Redbeans vanwege hun (soms) afwijkende kenmerken waar op deze manier rekening mee wordt gehouden. Na de invulling van elke factor, volgt per factor welke wijze (direct, dan wel indirect) het meest geschikt is. Daarnaast volgt ook een weergave van de resultaten van de interviews en enquêtes omtrent de verkoop- en distributiewijze. Hieronder zijn eerst de resultaten van de kanaalselectiefactoren kort weergegeven.

Resultaten kanaalselectiefactoren

In totaal zijn 23 factoren (uitgelegd in het theoretische kader) meegenomen in de analyse. Al deze factoren zijn ingevuld volgens de kenmerken van de Redbeans machines, respectievelijk de koffie en het randassortiment. Hieruit is voor elke factor een direct, dan wel indirect distributiekanaal naar voren gekomen als gewenste kanaal. Drie van deze factoren zijn criteria van (onder andere) het management waar een goed verkoop- en distributiekanaal aan moet voldoen. Aan deze drie factoren zal extra aandacht besteed worden, omdat deze wat zwaarder wegen dan de andere factoren: *belang onderscheidend vermogen t.o.v. concurrentie*, *belang kanaalcontrole* en *belang van beschikking over marketing/communicatie*. Een uitgebreide analyse is te vinden in bijlage 10.

- Uit de analyse volgt dat voor de machines 19 van de 23 factoren, waaronder drie factoren met een wegingsfactor 2, (84,6%) een **directe wijze** prefereren; en 4 factoren (15,4%) wijzen op een **indirecte wijze** voor de machines van Redbeans.
- Voor de koffie en het randassortiment blijkt dat 14 van de 23 factoren, waaronder drie factoren met een wegingsfactor 2 (65,4%) een **directe wijze** prefereren, en 9 factoren (34,6%) raden een **indirecte wijze** aan voor de koffie en randassortiment van Redbeans.



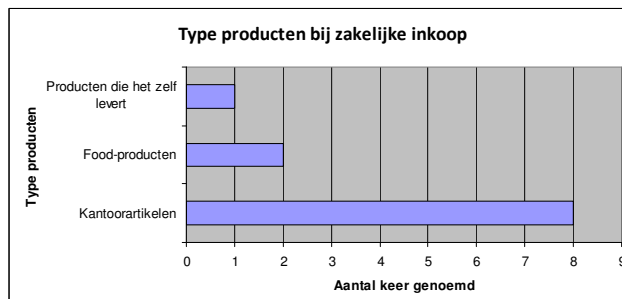
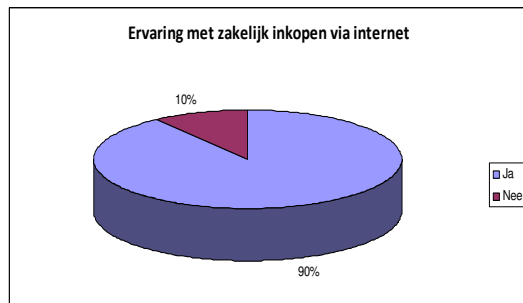
Conclusies resultaten kanaalselectiefactoren:

Algeheel kan er geconstateerd worden dat uit de analyse van de kanaalselectiefactoren blijkt, dat voor zowel de machines als voor de koffie en het randassortiment een *directe* verkoop- en distributiewijze als gewenste kanaal wordt beschouwd. Maar het percentage voor de directe wijze ligt ongeveer 20% hoger bij de machines dan bij de koffie en het randassortiment.

Resultaten interviews en enquêtes

Om advies uit te kunnen brengen over de wijze van verkoop en distributie is ook naar de meningen en verwachtingen van de klanten gevraagd. Deze worden hieronder behandeld aan de hand van verschillende onderdelen.

❖ Ervaring met zakelijk inkopen via het internet:



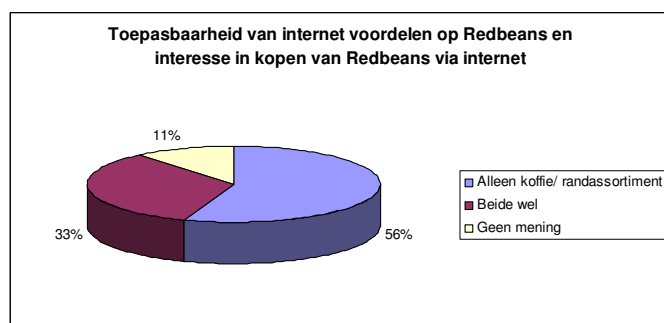
Een heel groot gedeelte van de respondenten geeft aan dat ze ervaring hebben met het zakelijk inkopen via het internet. Enkele respondenten geven zelfs aan dat ze heel graag en veel via het internet inkopen, waarbij 90-95% via het web wordt besteld. Bijna alle respondenten die zakelijk via het web bestellen, kopen voornamelijk kantoorartikelen zoals bureauaccessoires, laptops en artikelen voor de inrichting.

Algemene voordelen

- *Snel* (tijdsbesparing, belletjes en heen en weer naar leveranciers zijn verleden tijd)
- *Gemak* (te zien of het voorradig is, bezorging voor de deur)
- *Goedkoper* (dan groothandel of dealer)
- *Duidelijk* (geen verkeerd artikelnummer, je ziet wat je koopt)
- *Zelf moment bepalen* (elk moment van de dag)
- *Vaste lijsten* (account aanmaken, aanvinken en om de zoveel tijd bestellen)
- *Minder papierwerk*

De meeste respondenten geven soortgelijke voordelen aan van het zakelijk inkopen via het internet. Deze zijn hierboven opgesomd. Ook werden enkele nadelen genoemd: *'het zou toch wel fijn zijn om even een praatje te kunnen maken. Het zakelijk bestellen via het web is alleen wel lastig met nieuwe producten, omdat er een keuze voor een nieuwe leverancier gemaakt moet worden'*.

→ Mate van toepasbaarheid van deze voordelen op Redbeans en de interesse in het kopen van Redbeans via internet:



De hiervoor genoemde voordelen van het bestellen via het web, gelden gedeeltelijk voor de producten van Redbeans. Vrijwel alle respondenten zijn het er over eens dat deze voordelen ook toepasbaar zijn op de koffie en het randassortiment van Redbeans. Vooral de voordelen van gemak (bezorging aan de deur) en snelheid (tijdsbesparing en 'vandaag bestellen, morgen in huis'). Maar een aantal respondenten zou de koffie eerst

willen proeven, en nadat de keuze eenmaal gemaakt is, zouden ze wel via het internet bestellen. Dus dit verschilt ook tussen een eerste aankoop en een herhalingsaankoop. Het grote deel van de respondenten zou de koffie (en het randassortiment) ook daadwerkelijk via het internet bestellen. Daarentegen waren de meeste respondenten minder enthousiast over het bestellen van koffieautomaten via het web. Zij zouden de apparaten het liefst willen zien, voelen en testen of het wel voldoet aan de eisen voordat zij het aanschaffen. Hier geldt dus dat de meeste respondenten de koffieapparaten niet via het web zouden bestellen voornamelijk vanwege de 'ontastbaarheid' en de 'persoonlijke service'.

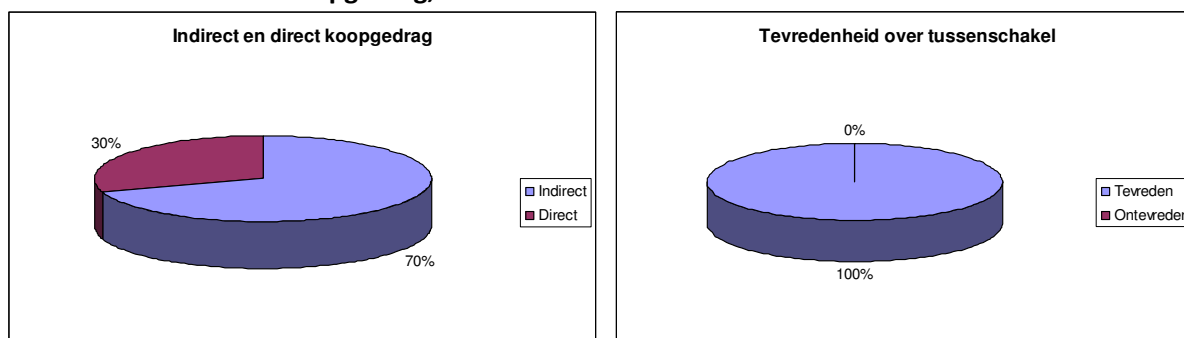
❖ **Belangrijke aspecten bij aanschafproces van koffieautomaten en/ of koffie:**

De meeste respondenten vonden de volgende drie aspecten het belangrijkste bij het aanschafproces:

Belangrijke aspecten bij aanschafproces
▪ <i>Snelheid en efficiency</i> (levering en afhandeling van vragen) ▪ <i>Duidelijkheid</i> van de leverancier (niet dat je zelf overal achteraan moet) ▪ <i>Betrouwbaarheid</i>

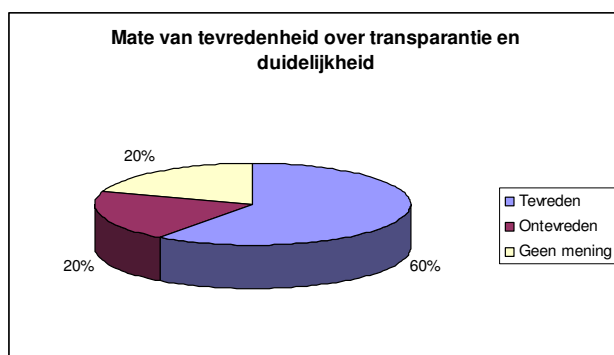
Daarnaast is het 'opvallend' dat een aantal respondenten andere ook andere aspecten heeft aangegeven: *'een bekend contactpersoon bij het aanschafproces en korte lijnen; voorlichting en advies; de producten bij het aanschafproces graag willen proeven, voelen en zien'*.

❖ **Indien indirect koopgedrag, tevredenheid over tussenschakel:**



70% van de respondenten koopt Redbeans via een tussenschakel of in combinatie met een contactpersoon van Redbeans. Over het algemeen zijn de klanten tevreden over de tussenschakel (dealer/ groothandel) en zou het in principe niet uit maken of het rechtstreeks of indirect gekocht wordt. Zolang het maar een betrouwbare leverancier is, de afspraken na worden gekomen en dat het snel geleverd wordt. Verdere opvallende uitspraken zijn als volgt: *'ik associeer de groothandel niet met Redbeans; als het goedkoper kan door de tussenschakel er uit te halen, dan wil ik best rechtstreeks kopen want geld speelt altijd een rol; het is maar één tussenschakel en dat is niet zo erg, zolang het maar één vaste tussenpersoon is'*.

❖ **Mate van transparantie en duidelijkheid huidige aanschafproces:**

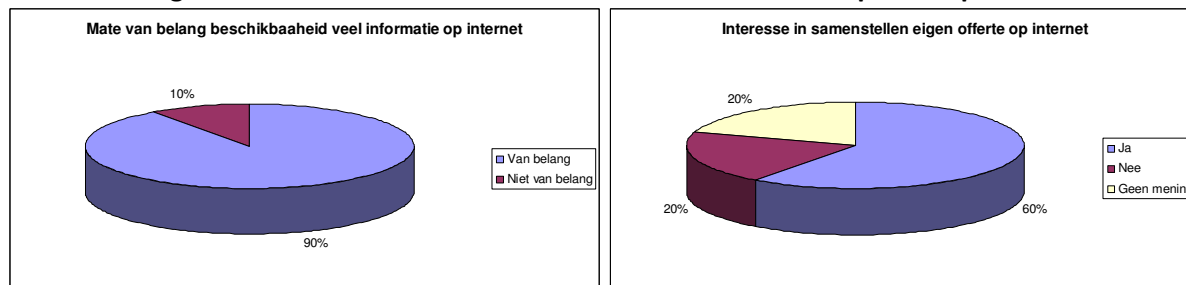


Er kan geconstateerd worden dat het merendeel van de klanten over het algemeen vindt dat het aanschafproces transparant en duidelijk verloopt bij zowel de directe als de indirecte klanten.

Een aantal positieve reacties hierbij is: *'men reageert snel en ik kan altijd telefonisch bij iemand terecht. Redbeans is transparant in wie ze is en wat ze doet'*. Daarnaast wordt de ontevredenheid veroorzaakt door het volgende: *'in het begin was het onduidelijk aangegeven dat er voor koffiemachines naar partners wordt*

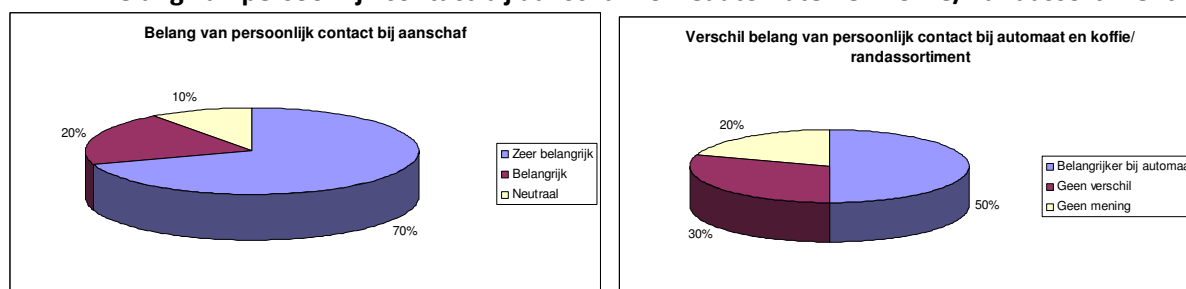
doorverwezen. De communicatie per e-mail met de groothandel mag iets duidelijker'.

❖ Belang van beschikbaarheid veel informatie over het aanschafproces op internet:



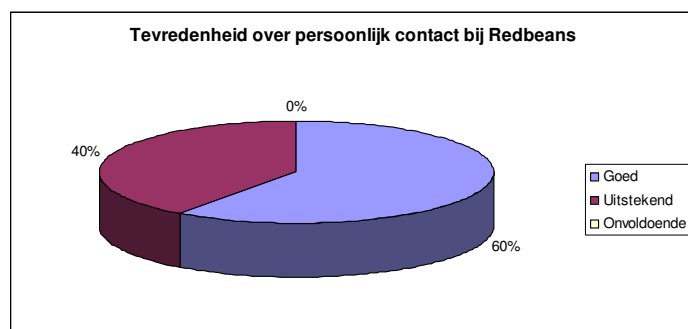
Bijna alle respondenten vinden het belangrijk dat er veel informatie over het aanschafproces op het internet beschikbaar moet zijn. De klanten zouden dit fijn vinden omdat er zo duidelijkheid wordt verschaft. Dan hoeven ze *'niet lang op een antwoord af te wachten'* en *'de klant vindt het fijn om zo veel mogelijk aspecten met elkaar te vergelijken'*. De meningen zijn wel verdeeld over welke informatie er beschikbaar moet zijn. De meerderheid vindt het zelf kunnen samenstellen van een eigen offerte een goed idee omdat het snel is en het is *'jammer dat er niet op internet staat wat een Beanmachine kost'*. Andere meningen zijn als volgt: *'voor de automaten is het minder van belang omdat deze maar een keer worden aangeschaft; het samenstellen van een eigen offerte gaat te ver, een database met de actuele prijzen is genoeg. Het is van belang dat iedereen weet hoeveel er wordt ingekocht; een module die direct aan geeft welke Beanmachine het meest geschikt is voor een bedrijf zou handig zijn'*.

❖ Belang van persoonlijk contact bij aanschaf koffieautomaten en koffie/ randassortiment:



Hierboven staat weergegeven in hoeverre klanten persoonlijk contact bij het aanschafproces van belang vinden. De meerderheid vindt dit zeer van belang en bijna de helft van deze meerderheid vindt *'vooral het beginstadium en het eerste contact heel erg belangrijk, want dat is een vorm van betrouwbaarheid en geeft de basis voor de toekomst'*. Alle respondenten vinden dat dit ook geldt voor de producten van Redbeans. De helft van de respondenten geeft aan dat dit contact bij de aanschaf van koffieautomaten wat belangrijker is dan bij de aanschaf van koffie. Daarnaast zijn de meeste respondenten het er met elkaar over eens dat bij de eerste aanschaf van de koffie en het randassortiment, persoonlijk contact wel van belang is, maar bij de herhalingsaankoop niet meer. De volgende redenen worden hierbij aangegeven: *'goede voorlichting over de automaten is belangrijk omdat deze verbonden zijn aan een lange termijn contract; er wordt niet zomaar een dure machine aangeschaft; de machine wordt maar één keer aangeschaft. Bij de koffie en het randassortiment is persoonlijk contact minder van belang nadat de keuze eenmaal gemaakt is'*.

→Aansluiting huidige ervaring met Redbeans op voorgaande:



Alle respondenten zijn tevreden over het persoonlijk contact met Redbeans. De respondenten die op een uitstekende manier tevreden zijn over het persoonlijk contact met Redbeans zijn allemaal directe klanten.

Conclusies resultaten over gewenste verkoop- en distributiewijze volgens de klanten:

Naast de kanaalselectiefactoren, is de keuze van de meest gewenste verkoop- en distributiewijze ook afhankelijk van de *meningen en verwachtingen van de klanten*. Hieronder volgen de conclusies per meegenomen aspect:

➤ Ervaring met zakelijk inkopen via het internet:

Bijna alle klanten geven aan dat ze ervaring hebben met het zakelijk inkopen via het internet. Er kan geconcludeerd worden dat vooral producten als kantoorartikelen via het web worden besteld. De meeste respondenten geven soortgelijke voordelen aan van het kopen via het internet. Deze voordelen van het web gelden gedeeltelijk voor de producten van Redbeans. Aan de ene kant zijn vrijwel alle klanten het er over eens dat deze voordelen ook toepasbaar moeten zijn op de koffie en het randassortiment van Redbeans. Maar een gedeelte zou de koffie eerst willen proeven en nadat de keuze eenmaal gemaakt is wel via het internet bestellen. Dus dit verschilt ook tussen een eerste aankoop en een herhalingsaankoop. Het merendeel zou de koffie ook daadwerkelijk via het internet bestellen. Aan de andere kant zijn de meeste klanten minder enthousiast over het bestellen van koffieautomaten via het web. Zij zouden de apparaten het liefst willen zien, voelen en testen of het wel voldoet aan de eisen voordat zij het aanschaffen.

➤ Belangrijke aspecten bij aanschafproces van koffieautomaten en/of koffie:

De meeste respondenten vinden de volgende drie aspecten het belangrijkste bij het aanschafproces: *snelheid en efficiency, duidelijkheid van de leverancier en betrouwbaarheid*.

➤ Indien indirect koopgedrag, tevredenheid over tussenschakel:

Over het algemeen zijn de klanten tevreden over de tussenschakel en zou het in principe niet uit maken of het rechtstreeks of indirect gekocht wordt. Het maakt niet uit dat ze met een tussenschakel te maken hebben zolang het een betrouwbare leverancier is, de afspraken na worden gekomen en dat het snel geleverd wordt.

➤ Mate van transparantie en duidelijkheid huidige aanschafproces:

Er kan geconstateerd worden dat de klanten over het algemeen vinden dat het aanschafproces transparant en duidelijk verloopt bij zowel de directe als de indirecte klanten.

➤ Belang van beschikbaarheid van veel informatie over het aanschafproces op internet:

Er kan geconcludeerd worden dat over het algemeen bijna alle respondenten het belangrijk vinden dat er veel informatie over het aanschafproces op het internet beschikbaar moet zijn. De meningen zijn wel verdeeld over wat voor informatie er beschikbaar moet zijn. Een aantal vindt het samenstellen van een eigen offerte een goed idee omdat het snel is, anderen vinden het weergeven van prijzen al genoeg.

➤ Belang van persoonlijk contact bij aanschaf koffieautomaten en koffie en randassortiment:

Het merendeel van de respondenten vindt persoonlijk contact bij het aanschafproces belangrijk. Een gedeelte vindt daarbij vooral het beginstadium van belang. Alle respondenten vinden dat dit ook geldt voor de producten van Redbeans. Een aantal respondenten geeft aan dat dit contact bij de aanschaf van koffieautomaten wat belangrijker is dan bij de aanschaf van koffie. Goede voorlichting is bijvoorbeeld erg belangrijk bij de aanschaf van een machine, omdat het toch om een lange termijn contract gaat. De meeste klanten vinden dat het persoonlijk contact met Redbeans goed, of zelfs uitstekend (dit zijn de directe klanten) verloopt.

6. Aanbevelingen

In deze scriptie staat de volgende onderzoeksvraag centraal: ***‘Wat is voor Redbeans de beste verkoop- en distributiewijze om de merkbeleving optimaal over te brengen op klanten zodat er wordt beantwoord aan hun verwachtingen?’*** Voor de beantwoording van deze vraag is er een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Wat *verwacht* de *klant* van Redbeans en in hoeverre wordt daar aan *voldaan*?
2. Wat is het *aanbod* van Redbeans en welke *merkbeleving* wil het overbrengen?
3. Hoe ziet de huidige *verkoop- en distributiewijze* van Redbeans er uit en welke wijze is het meest gewenst?

In de voorgaande hoofdstukken zijn de verschillende onderdelen van deze centrale onderzoeksvraag aan bod gekomen. Op basis van de belangrijkste en opvallendste resultaten en conclusies zijn enkele aanbevelingen geformuleerd voor het management van Redbeans. Deze aanbevelingen zijn opgedeeld in *merkbeleving* en respectievelijk *verkoop- en distributiewijze*. De aanbevelingen zijn tevens geformuleerd in volgorde van prioriteit. Dit wil zeggen dat er wordt aangegeven in welke tijdsvolgorde de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden.

6.1. **Aanbevelingen voor de merkbeleving**

1. **Ga door met de focus op lekkere koffie**

Er is met deze aanbeveling begonnen omdat deze meer een bevestiging is van dat het een goede zet is om te concentreren op lekkere koffie. Er hoeft bij dit aspect dus geen verandering plaats te vinden. De Redbeans klanten vinden dit namelijk ook erg belangrijk. Er mogen dus geen concessies aan de smaak worden gedaan. Integendeel, er moet dus door worden gegaan met alle mogelijkheden om de koffie zo lekker mogelijk te maken en te houden. Deze focus is tevens van belang om terug te laten komen bij de promotiematerie en op de website.

2. **Maak geen zorgen over de tussenschakels die de ‘Redbeans experience’ moeten overbrengen**

Ten tweede wordt deze aanbeveling geadviseerd omdat er vooraf een soort van hypothese was opgesteld dat er een negatieve relatie zou zijn tussen de tussenschakel (dealer/ groothandel) en de merkbeleving bij de klant. Dit is de belangrijkste onderzochte relatie. Aangezien er is gebleken dat klanten het niet bepaald erg vinden als de tussenschakel deze merkbeleving niet optimaal weet over te brengen, wordt er geadviseerd om hier niet al te veel aandacht aan te besteden. Natuurlijk wordt er wel geadviseerd om scherp in de gaten te houden of deze dealers en groothandelaren wel voldoen aan de ‘standaardverwachtingen’ (en dus niet aan speciale of extra Redbeans merkbeleving). Een voorbeeld hiervan is dat er wordt verwacht dat er voldoende kennis en expertise aanwezig is. Het is aan Redbeans de taak om er voor te zorgen dat de groothandelaren en dealers ook daadwerkelijk deze kennis en expertise in huis hebben om de indirecte klanten op deze manier tevreden te houden.

3. **Benadruk de boodschap betaalbare koffie en kwaliteit**

Ten derde wordt het volgende aanbevolen omdat het een vrij simpel te implementeren aanbeveling is dat niet al te veel investering nodig heeft. Aangezien Redbeans premium koffie voor een vrij betaalbare prijs aanbiedt, mag dit ook meer onder de aandacht gebracht worden. Redbeans klanten vinden vooral kwaliteit van belang en daarom hoort dit ook terug te komen in bijvoorbeeld de promotiematerie. Het is bijvoorbeeld duidelijk dat Redbeans 100% handgeplukt is en uitsluitend uit de beste Arabica bonen bestaat, maar niet dat het tegen een vrij betaalbare prijs te verkrijgen is.

4. **Benadruk bij potentiële lokale klanten dat Redbeans uit Almelo (Twente) komt**

Deze vierde aanbeveling is vrij simpel toe te passen. Wanneer lokale bedrijven en instellingen (potentiële klanten) weten dat Redbeans uit Almelo komt, kan het er voor zorgen dat zij Redbeans prefereren boven concurrerende merken. Dit kan dus leiden tot een concurrentievoordeel bij de lokale klanten. De grens van deze lokale gunningsfactor zou getrokken kunnen worden tot Twente. Voor de implementatie van deze aanbeveling is een vrij kleine investering nodig. Ten eerste zou er aan de groothandelaren en dealers die in Twente

gevestigd zitten de opdracht gegeven kunnen worden te benadrukken dat Redbeans uit Almelo komt. Wanneer het 'eigen Redbeans team' met potentiële lokale klanten te maken krijgt, moeten zij ook de nadruk leggen op feit dat Redbeans een Almelo's merk is. Niet alleen de contactpersonen, maar ook de website en de promotiematerie horen dit duidelijker aan te geven om het onder de aandacht te brengen bij deze potentiële klanten in (de omgeving van) Almelo.

5. Besteed de meeste aandacht aan de vormgeving van de apparatuur

Als vijfde wordt het volgende aanbevolen omdat het ten eerste vrij gemakkelijk aan te passen is en omdat het aangeeft minder tijd en geld te stoppen in een aantal elementen. De vormgeving van de apparatuur vinden klanten het belangrijkste vergeleken met de vormgeving van de doos, de verpakking en het randassortiment. Redbeans zou dus de meeste aandacht moeten besteden aan het design van de apparatuur. Alhoewel het nu naar behoren is, moet de apparatuur in de toekomst altijd consistent zijn met de rest van Redbeans. Er is hier altijd ruimte voor continue verbeteringen. Aangezien de zakelijke markt minder waarde hecht aan de vormgeving van de verpakking, de doos en het randassortiment hoeft Redbeans zich minder te concentreren op deze onderdelen in het assortiment. Dit kan voor een kostenbesparing zorgen omdat er minder aandacht besteed hoeft te worden aan bepaalde aspecten van merkbeleving.

6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen mag meer nadruk krijgen

De zesde aanbeveling is deels makkelijk en deels moeilijk aan te passen, maar het kan wel resultaat op korte termijn laten zien. Momenteel wordt MVO op de 'derde plaats' gezet door Redbeans. Maar als de nadruk wat meer op het sociale aspect wordt gelegd, kan het er voor zorgen dat er meer klanten interesse hebben in Redbeans. Redbeans houdt MVO dus bewust op de achtergrond, maar klanten zouden het appreciëren als dit aspect wat meer op de voorgrond komt. Het sociale karakter van Redbeans mag bijvoorbeeld meer terugkomen in de promotiematerie. Daarnaast mag het sociale aspect terug te zien zijn op de verpakking en het randassortiment zodat de klant er aan wordt herinnerd dat hij de 'juiste keuze' heeft gemaakt. Het is daarbij vanzelfsprekend dat dit dan moet gebeuren zonder dat het een 'geitenwollensokken' associatie krijgt. Ook kunnen contactpersonen dit bij de communicatie meer naar voren halen.

7. Zorg voor voldoende snelheid en kennis van zaken bij de service

Deze aanbeveling vergt de nodige tijd. Redbeans moet zich focussen op het snel afhandelen van klachten en vragen en het beschikken over kennis bij de service. Transparantie die Redbeans wil overbrengen hoort hier niet expliciet bij. Dit zou wel als een 'extra' kunnen dienen wanneer er voldoende snelheid en kennis aanwezig zijn.

8. Breng de affectieve merkbeleving in het algemeen beter over

Deze achtste aanbeveling is vrij lastig omdat deze het overbrengen van een bepaald gevoel betreft. Dit is een kwestie van tijd. Vergeleken met de andere merkbelevingsdimensies komt de affectieve merkbeleving in het algemeen minder goed over. Redbeans moet beter haar best doen om 'een bepaald gevoel' over te brengen.

9. Zorg voor voldoende (gebruiks)vriendelijkheid, topkwaliteit, verwenning en toegankelijkheid bij de apparatuur en de ingrediënten

Aanbeveling negen sluit aan op de vorige aanbeveling omdat dit een onderdeel is van de affectieve merkbeleving, specifiek voor het aanbod. Bij het aanbod hoort er gefocust te worden op het overbrengen van het gevoel van 'vriendelijkheid', 'topkwaliteit', 'verwenning' en 'toegankelijkheid'. Daarentegen hoeft de nadruk minder gelegd te worden op het volgende: 'hip', 'verlangen', 'bij een eigentijdse koffi club horen' en 'trots'.

10. Zorg voor voldoende autoriteit (kennis en expertise), vriendelijkheid en enthousiasme over Redbeans bij de contactpersonen

Ook deze laatste aanbeveling is onderdeel van de affectieve merkbeleving. Deze aanbeveling gaat specifiek in op de verkoop en distributie. Een Redbeans contactpersoon moet voldoende kennis en expertise bezitten (autoriteit), 'vriendelijk' (sympathiek) zijn en 'trots' zijn op en 'enthousiast' zijn over Redbeans. Een Redbeans contactpersoon hoeft daarnaast niet bepaald het gevoel van 'hip', 'verlangen', 'bij een eigentijdse koffi club horen' en 'verwenning' over te brengen. Net als bij de vorige aanbeveling heeft het bezitten van deze eigenschappen tijd nodig.

6.2. Aanbevelingen voor de verkoop- en distributiewijzen

1. Leg de nadruk meer op directe verkoopwijzen

Deze eerste aanbeveling is een 'hoofdaanbeveling' waar de volgende aanbevelingen op voortbouwen. Voor Redbeans zijn er twee mogelijkheden om dit te doen. Namelijk door ten eerste het eigen verkoopapparaat (Redbeans team) uit te breiden en ten tweede internet als verkoopkanaal in te schakelen. De volgende aanbevelingen verdiepen zich op deze tweede mogelijkheid en de bijkomende zaken.

2. Korte termijn (binnen nu en een jaar): voeg internet als extra kanaal toe voor de verkoop van koffie en randassortiment

Er wordt ten tweede aanbevolen om de koffie en het randassortiment ook daadwerkelijk aan te bieden via het web. Voor het benaderen van potentiële klanten dient er wel een oplossing bedacht te worden voor het niet kunnen proeven bij de *eerste aankoop*. Bij de *herhalingsaankoop* van de koffie (en het randassortiment) is persoonlijk contact niet in hoge mate van belang volgens de klanten. Ook wordt er geadviseerd om op de website meer informatie over de prijzen van de machines te verschaffen. Klanten zouden het prettig vinden om een eigen offerte samen te kunnen stellen.

3. Behoud de logistieke kanaalpartner

Deze derde aanbeveling vergt in principe weinig verandering, maar is wel belangrijk om mee te nemen. Ook met het invoeren van het internet als extra verkoopkanaal dient er gebruik te worden gemaakt van de diensten van de logistieke kanaalpartner. Internet is namelijk niet in staat om de producten fysiek te leveren. Ook wordt het verlenen van service en onderhoud overgenomen van tussenschakels met de inschakeling van het internet. Deze functies kunnen, net als bij de huidige directe klanten, worden uitbesteed aan aparte service bedrijven omdat Redbeans zelf de technische kennis niet in huis heeft.

4. Blijf met een aantal belangrijke tussenschakels werken

Ten vierde is het van belang om op korte termijn geen verliezen te lijden. Internet moet als *extra* kanaal dienen waarbij indirecte kanalen zoals groothandelaren niet algeheel verwijderd moeten worden. De belangrijkste tussenschakels dienen behouden te worden. Dit om verwarring bij de huidige klanten, met als gevolg dat klanten ervoor kiezen om over te stappen op andere aanbieders, te voorkomen. Ook is het vanuit een financieel perspectief logisch om de relatief kleinere klanten op een indirecte wijze te benaderen. Er wordt dus niet aanbevolen om van meerdere distributiekanaal (huidige situatie) naar één distributiekanaal te wisselen. Wanneer klanten zelfs gebruik maken van meerdere verkoopkanalen heeft dit een positief effect op het overbrengen van merkbeleving omdat de klanten meer en uitgebreid in contact komen met het aanbod en de service van Redbeans.

5. Voorkom kanaalconflict door goede afspraken met tussenschakels te maken

Deze vijfde aanbeveling is cruciaal om problemen in de toekomst te voorkomen. Omdat de toevoeging van het internet als een concurrerend kanaal wordt gezien voor de groothandelaren en dealers, kan het er toe leiden dat relaties met huidige kanaalpartners onder druk komt te staan. Daarom dienen er onderling goede oplossingen bedacht te worden om te zorgen dat beide distributiekanaal elkaar niet direct beconcurreren, maar elkaar juist versterken.

6. Versterk samenwerking met cateraars

De zesde aanbeveling heeft in principe weinig investering nodig en kan tevens leiden tot een snel resultaat. Aangezien cateraars belangrijk zijn bij het bereiken van grote 'horecaachtige' zakelijke klanten, d.w.z. het beheren van bedrijfskantines, is het van belang om de onderlinge samenwerking te versterken. Zo heeft een van de cateraars Redbeans geïntroduceerd bij de bedrijfskantine van een grote organisatie. Redbeans heeft de cateraars dus nodig om deze grote eindklanten op de 'horecaachtige wijze' te benaderen. Bovendien zouden cateraars zakelijke klanten kunnen aansporen om 'Beanmachines' af te nemen. De cateraar zou door Redbeans dus ook op deze manier 'ingezet' kunnen worden om nieuwe klanten voor de machines te werven. Dit is mogelijk bij organisaties die zowel gebruik maken van een cateraar als van koffieapparaten zoals de Beanmachines.

7. Lange termijn (na een jaar): gebruik internet ook voor de verkoop van machines

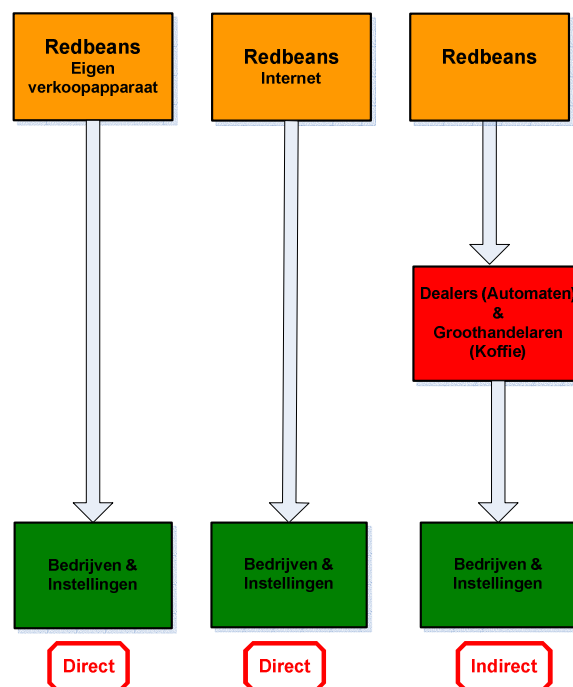
Deze zevende aanbeveling geldt in principe alleen als Redbeans een manier vindt om 'de drempel van het zien, proeven en voelen' weg te nemen. Een voorstel is om de klanten een machine voor een bepaalde periode 'op proef' uit te laten proberen zonder verdere verplichtingen. Leasen zou ook een optie kunnen zijn. Aangezien persoonlijk contact belangrijk is bij de aanschaf van een machine, wordt er aanbevolen om bij de verkoop van machines via het internet een vast contactpersoon aan te stellen voor elke klant. Op deze manier wordt de verkoop van machines via het internet ondersteund door het eigen verkoopapparaat. Ook voor de verkoop van machines geldt dat dealers niet volledig uitgeschakeld moeten worden. Niet elke klant wil namelijk een machine via het internet (of zelfs rechtstreeks) kopen. Het risico dat hierbij anders zou bestaan is dat potentiële klanten nooit in contact komen met Redbeans of zelfs afhaken omdat het uitsluitend via exclusieve en niet traditionele wijzen verkocht zou worden.

8. Redbeans internationaal: maak gebruik van tussenschakels

De laatste aanbeveling komt vanuit een toekomstperspectief. Wanneer Redbeans in de toekomst in buitenlandse (buiten België) markten wil opereren, wordt er aanbevolen om tussenschakels in te zetten. In internationale markten zijn intermediairs namelijk nuttig als Redbeans niet bekend is met lokale distributiemethodes en -tradities.

Kortom: internet kan als extra verkoopkanaal toegevoegd worden; in eerste instantie alleen voor de koffie en het randassortiment. De nadruk dient steeds minder op de dealers en groothandelaren gelegd te worden, maar deze moeten niet volledig uitgeschakeld worden. Wanneer de drempel van 'ontastbaarheid' van machines weggenomen kan worden bij de klanten, wordt er tevens aanbevolen om de Beanmachines via het web te verkopen in combinatie met vaste contactpersonen.

Hieronder volgt een figuur die de *gewenste verkoop- en distributiewijzen* voor Redbeans weergeeft.



Figuur 5: De gewenste verkoop- en distributiewijzen voor de zakelijke markt van Redbeans

Algemene aanbeveling: segmenteer de zakelijke markt op gedrag

Als afsluiter wordt er geadviseerd om de zakelijke markt te segmenteren op basis van gedrag, gebruik of toepassing. Op deze manier worden er homogene groepen gevormd waar aparte marketinginspanningen op kunnen worden verricht. Afbakeningen zoals geografische variabelen, grootte en sector zorgen niet voor voldoende homogeniteit. Daarnaast hoort een segment te voldoen aan de volgende criteria: meetbaar, toegankelijk, substantieel, verschillend en uitvoerbaar. Dit is iets voor vervolgonderzoek.

Referenties

Geraadpleegde literatuur:

- Blythe, J., (2006). *Principles & Practice of marketing*. Thomson UK.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H., Zarantonello, L. (2009) *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?* Journal of Marketing 73:3, 52-68
- Boer, R., Welsing, C. (2006), *Als jij een merk zou zijn (ontdek wat je kunt leren van merken)*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Eeckhout, H. (2004). *Marketingcommunicatie op business-to-business- en consumentenmarkten*. Garant: Antwerpen.
- Fitzpatrick M. (2005). "The Seven Myths of Channel Integration," *Chief Marketer*, geraadpleegd op 02 juli 2010 via http://chiefmarketer.com/multi_channel/myths_integration_1001
- Grönroos, C. Strategic Management and Marketing in the Service Sector // Research Reports, No 8, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1982.
- Gummesson, E. (1994a), "Service Management: An Evaluation and the Future", International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 1, pp. 77-96.
- Gummesson, E. (1994b), Service quality and productivity in the imaginary organization // Paper presented at the 3rd International Research Seminar in Service Management. May 24-27.
- Kerin, R.A., & Peterson, R.A. (2010). *Strategic Marketing Problems: Cases & Comments*. Upper Saddle River. (11^e ed.)
- Kester, R. (2000). *Channel Management. Ingrijpende aanpassingen in distributiekkanalen op komst*. Samsom: Alphen aan de rij (1e druk).
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey. (13e ed.)
- Kotler, P. & Armstrong, G. et al. (2006). *Principes van marketing*. Amsterdam, Pearson Education Benelux.
- Lee, Y., Lee, Z., Larsen, K., R., T., (2003), Coping with Internet Channel Conflict, Communications of ACM, 46 (7), 137-142
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – a proposition in a design science approach*, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of the associations for information systems, Vol.16, pp. 1-25.
- Tanner, J. & M. Raymond (2010). *Principles of marketing*, Flatworld knowledge.
- Venkatesan, Kumar en Ravishanker (2007), 'Multichannel Shopping: Causes and Consequences', Journal of Marketing, April, 114-132

de Vries, W., Jr. & Kasper, J. D. P. (1999). *Dienstenmarketing*. Houten, Educatieve partners Nederland.

Webb, K.L. (2002). *Managing channels of distribution in the age of electronic commerce*, Industrial Marketing Management 31 (2002) 95

Zee, van der, F. (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. BMOOO, Groningen.

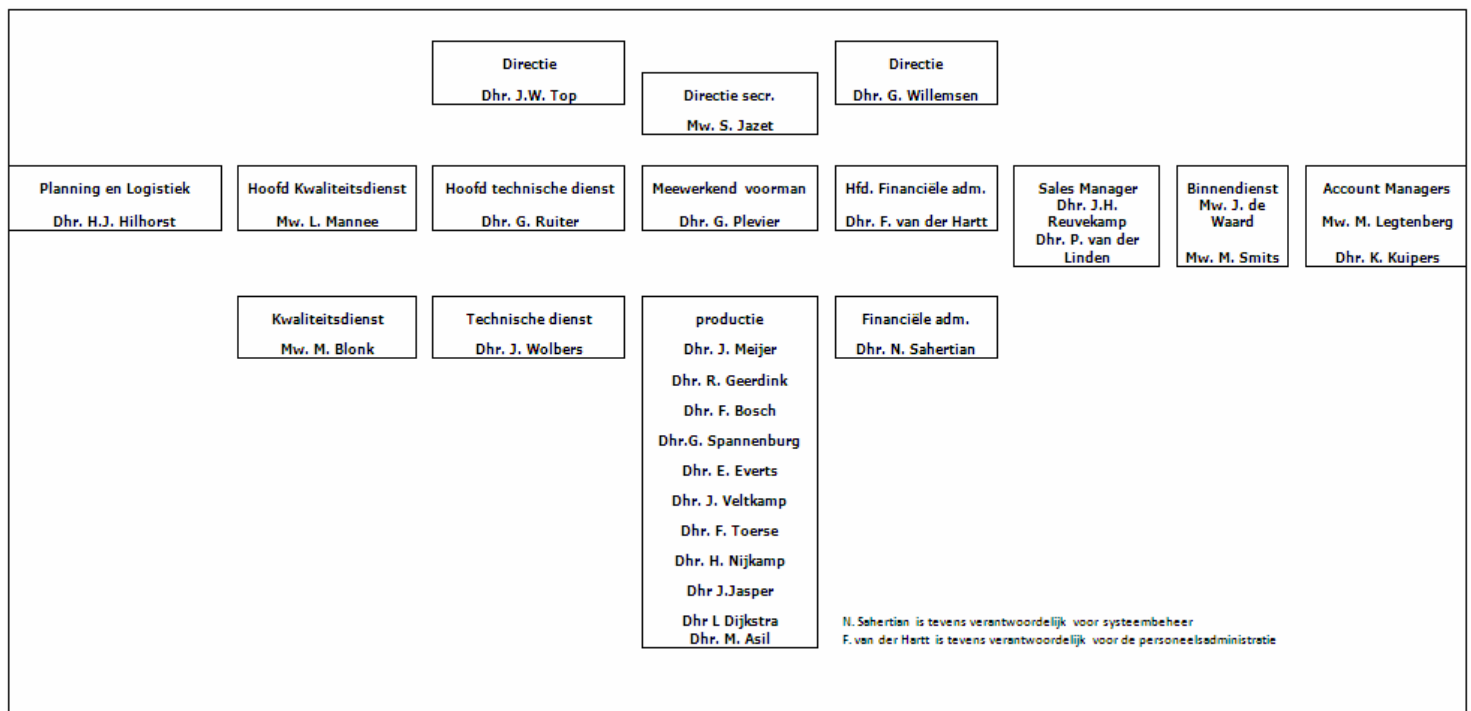
Zeithaml, V. A. & Berry, L.A. et al. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of marketing science*, 21: 1-12.

Geraadpleegde websites:

Neuteboom (2010) via www.neuteboom.nl

Bijlagen

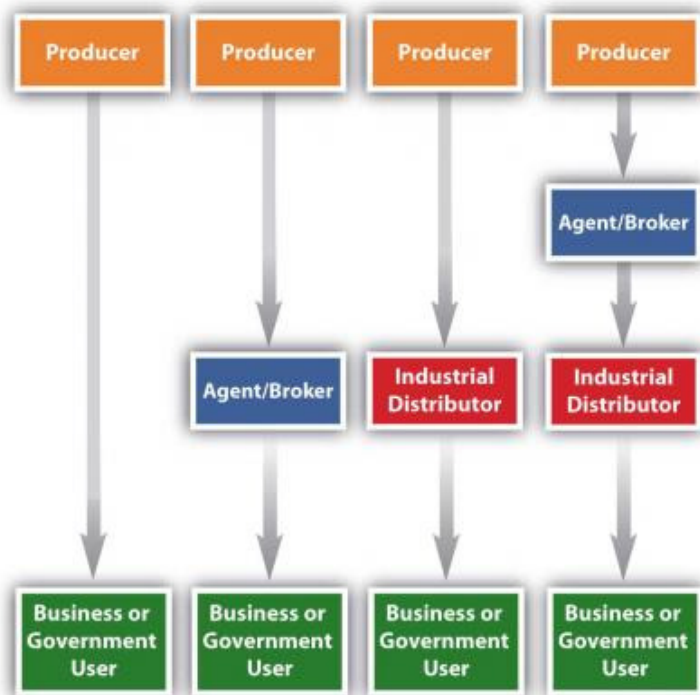
Bijlage 1 - Organogram Neuteboom 2010



Bijlage 2 - Interpretatie van het vier-factoren-model van Brakus et al. (2009)

Soort dimensie	Soort beleving	Past bij merken die
zintuiglijk	sensaties	de zintuigen prikkelen
affectief	gevoelens	emoties oproepen
intellectueel	gedachten	aanzetten tot denken
gedragsmatig	gedrag	je in actie brengen

Bijlage 3 - Verkoop- en distributiewijzen voor de business-to-business markt (direct en indirect) (Tanner & Raymond, 2010)



Bijlage 4 - Indeling van de kenmerken van respondenten naar: onderzoeksmethoden, afname van type product(en) en koopwijze

Onderzoeksmethoden	Afname type product(en)	Koopwijze
# Face to face interviews: 6	# Koffie (+randassortiment): 3	# Direct: 3
# Telefonische interviews: 1	# Machine(s): -	# Indirect: 6
# Enquêtes per mail: 3	# Koffie (+randassortiment) én machine(s): 7	# Beide: 1

Bijlage 5 - Interview en enquête met zakelijke klanten



Voordat ik zal beginnen met de interviewvragen, leg ik u eerst een aantal stellingen voor.

Alle gegevens en informatie die u geeft, zullen uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek en er zal vertrouwelijk mee omgegaan worden.

Hieronder volgen zes *stellingen*. Onder deze stellingen staan vijf antwoordcategorieën waar u uit kunt kiezen. Onderstreep wat voor u het meest van toepassing is.

a) *'Dit merk maakt visueel of op een andere manier een sterke indruk op me'*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

b) *'Dit merk prikkelt mijn zintuigen'.*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

c) *'Dit merk roept bij mij een bepaald gevoel en/of sentimenten op'*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

d) *'Dit is een emotioneel geladen merk'*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

e) *'Dit merk zet me aan tot nadenken'*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

f) *'Dit merk brengt een bepaalde boodschap op mij over'*
Helemaal eens / eens / noch mee eens, noch mee oneens / oneens / helemaal oneens

Aantal medewerkers in het bedrijf: ..

Interview over Redbeans



Een groot gedeelte van de vragen zal gaan over de verwachtingen van het merk. Deze verwachtingsvragen zijn vaak opgedeeld in twee fasen. Het eerste deel heeft betrekking op de verwachtingen en het tweede deel heeft betrekking op in hoeverre er wordt voldaan aan deze verwachtingen. Redbeans wil een bepaalde merkbeleving overbrengen. De verwachtingsvragen zullen grotendeels gaan over de merkbeleving van Redbeans. Daarnaast volgt er nog een aantal algemene vragen.

Ik zal beginnen met twee algemene vragen.

1. *Hoe bent u in aanraking gekomen met Redbeans?*

(open vraag)

.....

.....

2. *Waarom heeft u voor Redbeans gekozen?*

(open vraag)

.....

.....

U heeft de keuze voor Redbeans gemaakt. Dat gaat dan gepaard met bepaalde verwachtingen die u heeft nadat u met het merk in aanraking bent gekomen (via de website, beurs etc.).

Ik zal vragen stellen over de verwachtingen die u kunt hebben over het **aanbod, de verkoop- en distributiewijze en de aangeboden service** van Redbeans. De vragen zijn ook opgedeeld in deze drie onderdelen.

Aanbod (apparaten en ingrediënten)

De volgende vragen hebben allemaal betrekking op het aanbod van Redbeans.

→ Een merk kan de **zintuigen op meerdere manieren prikkelen**. Het merk Ferrari is hier een goed voorbeeld van. Redbeans probeert de zintuigen ook op een aantal manieren te prikkelen. De volgende vragen hebben betrekking op dit aspect.

3. **Redbeans geeft aan dat ze met versgemalen, 100% handgeplukte rode bonen werkt.**

-Verwacht(te) u dan ook dat Redbeans koffie ook daadwerkelijk lekkerder is dan andere koffie?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

-In hoeverre vindt u het ook daadwerkelijk lekker?

O Veel lekkerder O Lekkerder O Geen verschil O Minder lekker

O Veel minder lekker O Geen mening

4. -Welke verwachting(en) heeft/ had u over het design en de uitstraling van de verpakking/ doos?

(open vraag)

.....

.....

-In hoeverre is er voldaan aan deze verwachting(en)?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Voldoet uitstekend | ☐ Voldoet goed | ☐ Voldoet onvoldoende |
| ☐ Voldoet slecht | ☐ Niet van toepassing | |

5. -Welke verwachting(en) heeft/ had u over het design en de uitstraling van de apparatuur (koffieautomaat)?

(open vraag)

.....

.....

-In hoeverre is er voldaan aan deze verwachting(en) indien u hier gebruik van maakt?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Voldoet uitstekend | ☐ Voldoet goed | ☐ Voldoet onvoldoende |
| ☐ Voldoet slecht | ☐ Niet van toepassing | |

6. -Welke verwachting(en) heeft/ had u over het design van het servies/ de bekertjes/ de melkcups/ de suikerzakjes (randassortiment)?

(open vraag)

.....

.....

-In welke mate wordt er voldaan aan deze verwachting(en) indien u hier gebruik van maakt?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Voldoet uitstekend | ☐ Voldoet goed | ☐ Voldoet onvoldoende |
| ☐ Voldoet slecht | ☐ Niet van toepassing | |

Het is belangrijk dat u **vraag 8 niet** van te voren bekijkt! Pas bij het invullen van de vragenlijst mag u die vraag en antwoordmogelijkheden zien. Dit voorkomt het feit dat u door de antwoordmogelijkheden al op bepaalde gedachten komt voor het beantwoorden van vraag 7. Graag verzoek ik u om vraag 7 van tevoren te bekijken en direct door te gaan naar vraag 9.

→ Redbeans wil met het merk ook **een bepaald gevoel of bepaalde emoties overbrengen**. Zo kunt u aan het voorbeeld van American Express (vooral bekend van de credit cards) denken, namelijk: 'het geeft me het gevoel dat ik bij een luxe club hoor'.

Hierbij zal ik eerst een open vraag stellen en daarna zal ik dezelfde vraag stellen met een rijtje antwoorden waar u uit kunt kiezen.

7. Welk gevoel en welke emoties/ sentimenten verwacht(te) u te ervaren als het gaat om het gebruik van de koffieautomaat en de koffie (en randassortiment)?

(open vraag)

.....

.....

8. -Welke van de volgende gevoelens/ emoties/ sentimenten verwacht(te) u te ervaren als het gaat om het gebruik van de koffieautomaat en de koffie (en randassortiment)?
(U mag kiezen uit het rijtje hieronder, u mag zoveel mogelijkheden aankruisen als u wilt.)

- ☐ **Sympathiek** → Ik vind het prettig om mee te maken; er zit bepaalde humor in (het is een merk met een knipoog).
- ☐ **Vriendelijkheid** → Ik vind dat de apparatuur gebruiksvriendelijk (ongecompliceerd) is.
- ☐ Gevoel van **bij een eigentijdse koffieclub horen** → Ik sluit me bij het merk aan omdat ik me daarmee wil identificeren. Bij het drinken van Redbeans hoor ik bij de 'kenners' op een leuke manier.
- ☐ **Trots** → Ik laat zien dat ik bij het merk hoor.
- ☐ Gevoel van **toegankelijkheid** → Het is niet 'chique', maar het is makkelijk benaderbaar.
- ☐ Gevoel van **ontoegankelijkheid** → Het is niet makkelijk om te benaderen.
- ☐ **Verlangen** → Als ik de machine of koffie zie, denk ik: 'die wil ik hebben'!
- ☐ **Topkwaliteitsgevoel** → Ik heb het gevoel dat ik een kwaliteitsproduct in handen heb (o.a. door de rode bonen en goede apparatuur).
- ☐ **Verwenning** → Ik verwen mezelf bij het drinken van Redbeans koffie en/ of bij het gebruiken van de koffiemachine.
- ☐ Het gevoel dat ik met '**hippe**' producten te maken heb.
- ☐ De producten van Redbeans geven mij een **formeel** gevoel.
- ☐ De producten van Redbeans geven mij een **informeel** gevoel.

-In welke mate voldoet Redbeans aan de deze verwachting(en)?

- ☐ Voldoet uitstekend
- ☐ Voldoet goed
- ☐ Voldoet onvoldoende
- ☐ Voldoet slecht

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

→ Een merk kan je ook op meerdere manieren **aanzetten tot denken**. Voorbeelden van merken die dit doen zijn Lego en de Body shop. Redbeans heeft ook de bedoeling om tot denken aan te zetten. Ook hier zal ik eerst een open vraag stellen en daarna zal ik dezelfde vraag herhalen met een rijtje antwoorden waar u uit kunt kiezen.

Het is belangrijk dat u **vraag 10 niet** van te voren bekijkt! Pas bij het invullen van de vragenlijst mag u die vraag en antwoordmogelijkheden zien. Dit voorkomt het feit dat u door de antwoordmogelijkheden al op bepaalde gedachten komt voor het beantwoorden van vraag 9. Graag verzoek ik u om alleen vraag 9 van te voren te bekijken en direct door te gaan naar vraag 11.

9. Welke boodschap verwacht(te) u dat Redbeans over wil brengen als het gaat om de apparatuur en koffie (en randassortiment)?
(open vraag)

.....

.....

10. -Welke van de volgende boodschappen verwacht(te) u dat Redbeans wil overbrengen als het gaat om de apparatuur en koffie (en randassortiment)?

(U mag kiezen uit het rijtje hieronder, u mag zoveel mogelijkheden aankruisen als u wilt)

- ☐ 'Kwaliteitskoffie en espressoapparaten kunnen betaalbaar zijn'
- ☐ 'Eerlijke koffie kán tegelijk ook hip zijn'
- ☐ 'Koffie kán lekkerder'
- ☐ 'Koffie kán duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal'
- ☐ 'Koffie kán lekkerder én koffie kan duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal' (een combinatie)

-In hoeverre komt deze verwachte boodschap van Redbeans over?

- ☐ Heel erg ☐ Erg ☐ Enigszins ☐ Helemaal niet

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

→ Verder kunt u **algemene verwachtingen** hebben over de apparatuur en de koffie (en randassortiment).

11. -Heeft/ had u verder nog bepaalde verwachtingen over de apparatuur, koffie en/ of randassortiment?

(open vraag)

.....

.....

-Zo ja, in hoeverre wordt er momenteel voldaan aan deze verwachtingen?

- ☐ Voldoet uitstekend ☐ Voldoet goed ☐ Voldoet onvoldoende
- ☐ Voldoet slecht ☐ Niet van toepassing

12. Heeft u nog bepaalde aan- of opmerkingen over de apparatuur, koffie en/ of randassortiment?

(open vraag)

.....

.....

Verkoop/ distributie

Zoals u aan het begin heeft aangegeven, heeft u om (een) bepaalde reden(en) voor Redbeans gekozen. Dan kunnen ook verwachtingen ontstaan over de verkoop- en distributiewijze.
De volgende vragen hebben allemaal betrekking op de verkoop- en distributiewijze van Redbeans.

13. *Op welke manier koopt u Redbeans in (via een dealer, groothandel, rechtstreeks) en wat koopt u/ heeft u gekocht?*

(open vraag)

.....
.....

→ Redbeans probeert de **zintuigen op meerdere manieren prikkelen**.

14. *-Welke verwachting(en) had/ heeft u over de uitstraling van de **contactpersonen** (alle personen die Redbeans representeren, dus ook: dealers) van Redbeans?*

(open vraag)

.....
.....

-In hoeverre wordt er voldaan aan deze verwachting(en)?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Voldoet uitstekend | ☐ Voldoet goed | ☐ Voldoet onvoldoende |
| ☐ Voldoet slecht | ☐ Niet van toepassing | |

15. *-Welke verwachting(en) had/ heeft u over de vormgeving en de uitstraling van de promotiematerie en de website van Redbeans?*

(open vraag)

.....
.....

-In welke mate wordt er voldaan aan deze verwachting(en)?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Voldoet uitstekend | ☐ Voldoet goed | ☐ Voldoet onvoldoende |
| ☐ Voldoet slecht | ☐ Niet van toepassing | |

→ Redbeans wil met het merk ook **een bepaald gevoel en emoties overbrengen**.

Het is belangrijk dat u **vraag 17 niet** van te voren bekijkt! Pas bij het invullen van de vragenlijst mag u die vraag en antwoordmogelijkheden zien. Dit voorkomt het feit dat u door de antwoordmogelijkheden al op bepaalde gedachten komt voor het beantwoorden van vraag 16. Graag verzoek ik u om alleen vraag 16 van te voren te bekijken en direct door te gaan naar vraag 18.

16. Welk gevoel en welke emoties/ sentimenten verwacht(te) u te ervaren bij de contactpersonen van Redbeans tijdens het koopproces?
(open vraag)

.....
.....

17. -Welke van de volgende gevoelens/ emoties/ sentimenten verwacht(te) u te ervaren bij de contactpersonen van Redbeans tijdens het koopproces?
(U mag kiezen uit het rijtje hieronder, u mag zoveel mogelijkheden aankruisen als u wilt)

- ☐ **Sympathiek** → Ik vind het prettig om mee te maken; er zit bepaalde humor in (het is een merk met een knipoog).
- ☐ **Vriendelijkheid** → Ik vind dat de personen van Redbeans vriendelijk zijn
- ☐ Gevoel van **bij een eigentijdse koffieclub horen** → Ik sluit me bij het merk aan omdat ik me daarmee wil identificeren. Bij het drinken van Redbeans hoor ik bij de 'kenners' op een leuke manier.
- ☐ **Trots** → Ik laat zien dat ik bij het merk hoor.
- ☐ Gevoel van **toegankelijkheid** → Het is niet 'chique', maar het is makkelijk benaderbaar.
- ☐ Gevoel van **ontoegankelijkheid** → Het is niet makkelijk om te benaderen.
- ☐ **Verlangen** → Als ik de machine of koffie zie, denk ik: 'die wil ik hebben'!
- ☐ **Topkwaliteitsgevoel** → Ik heb het gevoel dat ik een kwaliteitsproduct in handen heb (o.a. door de rode bonen en goede apparatuur).
- ☐ **Verwenning** → Ik verwen mezelf bij het drinken van Redbeans koffie en/ of bij het gebruiken van de koffiemachine.
- ☐ Het gevoel dat ik met '**hippe**' personen te maken heb.
- ☐ De contactpersonen van Redbeans geven mij een **formeel** gevoel.
- ☐ De contactpersonen van Redbeans geven mij een **informeel** gevoel.

-In welke mate voldoet Redbeans aan de deze verwachting(en)?

(Indien u te maken heeft met een dealer of groothandel: 'Heeft u het 'Redbeans gevoel' nog wel bij contactpersonen die niet direct van Redbeans zijn, maar tussenpersonen zijn?)

- ☐ Voldoet uitstekend
- ☐ Voldoet goed
- ☐ Voldoet onvoldoende
- ☐ Voldoet slecht

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

→ Redbeans probeert ook **aan te zetten tot denken**.

Het is belangrijk dat u **vraag 19 niet** van te voren bekijkt! Pas bij het invullen van de vragenlijst mag u die vraag en antwoordmogelijkheden zien. Dit voorkomt het feit dat u door de antwoordmogelijkheden al op bepaalde gedachten komt voor het beantwoorden van vraag 18. Graag verzoek ik u om alleen vraag 18 van te voren te bekijken en direct door te gaan naar vraag 20.

18. Welke boodschap verwacht(te) u dat de contactpersonen van Redbeans over willen brengen tijdens het verkoopproces?

(open vraag)

.....

.....

19. -Welke van de volgende boodschappen verwacht(te) u dat de contactpersonen van Redbeans over willen brengen tijdens het verkoopproces?

(U mag kiezen uit het rijtje hieronder, u mag zoveel mogelijkheden aankruisen als u wilt)

- ☐ 'Kwaliteitskoffie en espressoapparaten kunnen betaalbaar zijn'
- ☐ 'Eerlijke koffie kan tegelijk ook hip zijn'
- ☐ 'Koffie kan lekkerder'
- ☐ 'Koffie kan duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal'
- ☐ 'Koffie kan lekkerder én koffie kan duurzaam/ biologisch/ fairtrade/ CO2- neutraal' (een combinatie)

-In hoeverre komt de verwachte boodschap over?

- ☐ Heel erg ☐ Erg ☐ Enigszins ☐ Helemaal niet

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

→ Verder kunt u **algemene verwachtingen en meningen** hebben over de verkoop- en distributiewijze.

20. Koopt u momenteel zakelijk in via het internet/ heeft u in het verleden zakelijk ingekocht via het internet?

☐ Ja → ga verder naar vraag 21

☐ Nee, want → ga hierna verder naar vraag 22

.....

.....

21. Zo ja, a) wat voor producten?

(open vraag)

.....

.....

b) wat vindt u daar de voordelen van?
(open vraag)

.....

.....

.....

c) zouden die voordelen volgens u ook moeten gelden voor koffiemachines en koffie?
O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

d) Zou u Redbeans koffie apparaten en koffie ook daadwerkelijk op het internet bestellen?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

22. *a) Wat is belangrijk voor u bij het aanschafproces van koffieautomaten en/ of koffie?*
(open vraag)

.....

.....

.....

b) De volgende vraag geldt alleen als u niet rechtstreeks bij Redbeans inkoopt.
Bent u tevreden over het feit dat u met een tussenschakel te maken heeft?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want (wat mist u?)

.....

.....

c) Vindt u het aanschafproces op de huidige manier transparant en duidelijk?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

d) Vindt u het belangrijk dat er veel informatie beschikbaar is op internet over het aanschafproces (zodat u bijv. uw eigen offerte kunt maken)?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

23. a) In hoeverre vindt u persoonlijk contact belangrijk bij de aanschaf van 'hardware' (zoals koffieautomaten) en 'software' (zoals koffie) en verschilt dat tussen 'hardware' en 'software'?

O Zeer belangrijk O Belangrijk O Neutraal O Niet belangrijk

b) Geldt dat ook voor Redbeans?

O Ja, want.....

.....

.....

O Nee, want.....

.....

.....

c) In hoeverre sluit de huidige ervaring met Redbeans aan op deze verwachting?

O Uitstekend O Goed O Onvoldoende O Slecht

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

Service

Als derde onderdeel kunnen er verwachtingen ontstaan over de service van Redbeans. Dit wordt ook wel after-sales genoemd. *De volgende vragen hebben betrekking op de service van Redbeans.*

24. *-Welke verwachting(en) had/ heeft u over de afhandeling van klachten (als de apparatuur bijv. kapot gaat)?*

(open vraag)

.....
.....
.....

-In hoeverre wordt er voldaan aan deze verwachtingen indien u hier mee te maken heeft gehad?

☐ Uitstekend ☐ Goed ☐ Onvoldoende ☐ Slecht
☐ Niet mee te maken gehad

25. *-Welke verwachting(en) had/ heeft u over de afhandeling van vragen (over bijv. de apparatuur)?*

(open vraag)

.....
.....
.....

-In hoeverre wordt er voldaan aan deze verwachting(en) indien u hier mee te maken heeft gehad?

☐ Uitstekend ☐ Goed ☐ Onvoldoende ☐ Slecht
☐ Niet mee te maken gehad

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

26. *-Verwacht(te) u dat het 'Redbeans gevoel' en de 'Redbeans uitstraling' terug zou/ moet komen in de service?*

☐ Ja, want.....

.....
.....

☐ Nee, want.....

.....
.....

-Zo ja, in hoeverre komt het 'Redbeans gevoel' en de 'Redbeans uitstraling' terug in de service?

☐ Uitstekend ☐ Goed ☐ Onvoldoende ☐ Slecht

27. Heeft u verder nog bepaalde aan- of opmerkingen over Redbeans?
(open vraag)

.....

.....

.....

.....

****Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek!****



Talar Aykaz
Bedrijfskunde
Universiteit Twente
Ook namens **Redbeans** (Neuteboom Koffiebranders)

Bijlage 6 - Interview over het totale merkconcept

Met Peter van der Linden (Marketing Redbeans)

De eerstvolgende zes vragen hebben betrekking op de **beschrijving van het merk**.

1. *Hoe zou u het toekomstbeeld van de markt en de positie van Redbeans hierin beschrijven (merkvisie)?*

.....

.....

2. *Wat moet er volgens u gebeuren om deze merkvisie te realiseren; wat is de opdracht aan iedereen die direct of indirect bij het merk betrokken is (merkmissie)?*

.....

.....

3. *Welke merkwaarden streeft Redbeans na om naar buiten uit te stralen?*

.....

.....

4. *Hoe zou u Redbeans als een mens omschrijven (man/ vrouw, jong/ oud, modern/ traditioneel etc.)?*

.....

.....

5. *Als u in één zin moet samenvatten wat het merk de consument te bieden heeft, wat het belooft, hoe zou deze zin dan luiden?*

.....

.....

6. *Wat is de essentie van het merk, samengevat in één of enkele woorden?*

.....

.....

De volgende vragen hebben betrekking op de **merkbeleving** die Redbeans wil overbrengen.

7. *Op welke manier(en) moet Redbeans de zintuigen prikkelen? Kies uit: geur, aanraking, zicht (visuele aspect), geluid en smaak.*

.....

.....

8. *Welk gevoel en welke emoties/ sentimenten wil Redbeans overbrengen?*

.....

.....

9. *Op welke manier(en) wil Redbeans mensen aanzetten tot denken? M.a.w.: welke boodschap wil Redbeans graag overbrengen?*

.....

.....

Bijlage 7 - Interview over de huidige verkoop- en distributiewijze en karakteristieken van de Redbeans koffieautomaten en de koffie(en het randassortiment)markt

Met Gilbert Willemsen (Directeur Neuteboom)

1. *Wat zijn, vanuit uw oogpunt, eisen voor een ideale verkoop- en distributiewijze van Redbeans voor de zakelijke markt?*

.....
.....

2. *Welke verkoop- en distributiewijzen worden momenteel gebruikt?*

a) Wordt er gebruik gemaakt van directe manieren?

-Zo ja, welke functies worden hier vervuld?

-Wat zijn de voor- en nadelen van deze verkoopwijze?

.....
.....

b) Wordt er gebruik gemaakt van indirecte manieren (welke tussenschakels)?

-Zo ja, welke functies vervullen deze tussenschakels?

-Wat zijn de voor- en nadelen van deze verkoopwijze?

.....
.....

3. *Wordt er met andere kanaalpartners samen gewerkt dan eventuele voorgaand bij indirecte verkoopwijze, zo ja welke?*

-Welke functie(s) vervult/ vervullen deze partners?

.....
.....

Voor de volgende vragen dient telkens onderscheid gemaakt te worden tussen de koffieautomaten en de koffie (en het randassortiment)

4. *Hoe groot is het aantal gebruikers (afnemers)? (honderden/duizenden of meer)*

.....
.....

5. *Hoe ziet de geografische spreiding van de klanten er uit? (geografisch geconcentreerd of geografisch verspreid)*

.....
.....

6. *Opereert Redbeans ook buiten Nederland? (nationaal/ internationaal)*

.....

.....

7. *Kunt u de mate van informatiebehoefte beschrijven? (laag/hoog)*

.....

.....

8. *Kunt u een indicatie geven van de benodigde technische kennis? (uitgebreid/ weinig)*

.....

.....

9. *Kunt u de mate van het belang van snelle levering en service aangeven? (wel van belang/ niet van belang)*

.....

.....

10. *Kunt u een indicatie geven van de gemiddelde omvang van een bestelling? (groot aantal/ weinig of een)*

.....

.....

11. *Is het product een relatief dure aankoop? (duur/goedkoop)*

.....

.....

12. *Kunt u de hoogte van de brutomarge van het product beschrijven? (hoog/medium/laag)*

.....

.....

13. *Is het product een herhalingsaankoop of een vrij eenmalige koop? (laag vervangingsfrequentie/ hoog vervangingsfrequentie)*

.....

.....

14. *Hoe zou u het producttype omschrijven op basis van de volgende aspecten: bederfelijkheid, waarde, kwetsbaarheid en mate van standaardisatie?*

.....

.....

15. *Vindt u dat u als producent, voldoende beschikking heeft over middelen om kanaalfuncties uit te voeren?*

-Zo ja, waarom? (wel beschikken)

-Zo nee, wat mist u? (niet beschikken)

.....

.....

16. Kunt u een indicatie geven van het totaal aantal verschillende artikelen horend bij de productlijn? (lang/ beperkt)

.....
.....

17. In hoeverre bent u tevreden over de capaciteit van de tussenschakels? (tevreden/ontevreden)

.....
.....

18. Vindt u dat de technologie een sterke invloed heeft op het product, zo ja op welke manier? (hoog/ gemiddeld/ laag)

.....
.....

19. In hoeverre vindt u het merkimago voor Redbeans belangrijk? (hoog/ gemiddeld/ laag)

.....
.....

Bijlage 8 - De Beanmachines



De Beanmachine

Small



De Beanmachine

Large



De Beanmachine

Extra Large

Bijlage 9 - De koffie en het randassortiment



Koffievarianten



Papercups



Melkcups



Suikerzakjes



Servies

Bijlage 10 - Invulling van de kanaalselectiefactoren voor Redbeans

Factor	Meetschaal	Toepassing op machines van Redbeans	Toepassing op koffie en randassortiment van Redbeans	Direct of Indirect voor machines	Direct of Indirect voor koffie en randassortiment
Marktfactoren	Klanttype: B2B (zakelijk) /B2C (consumenten) (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010)	B2B	B2B	Direct	Direct
	Aantal gebruikers: Honderden/ Duizenden of meer (Kester, 2000)	Honderen	Honderden	Direct	Direct
	Geografische concentratie: Geografisch geconcentreerd/ Geografisch verspreid (Keller & Armstrong, 2010)	Geografisch verspreid (met een focus op de Randstad)	Geografisch verspreid (met een focus op de Randstad)	Indirect	Indirect
	Mate van internationalisering: Nationaal/ Internationaal (Visser, 1977; Kester, 2000)	Nationaal (met een paar klanten in België)	Nationaal (met een paar klanten in België)	Direct	Direct
	Informatiebehoefte: Hoog (uren/ dagen)/ Laag (minuten) (Kester, 2000)	Hoog	Hoog	Direct	Direct

Factor	Meetschaal	Toepassing op machines van Redbeans	Toepassing op koffie en randassortiment van Redbeans	Direct of Indirect voor machines	Direct of Indirect voor koffie en randassortiment
Marktfactoren	Benodigde technische kennis: Uitgebreid/ Weinig (Keller & Armstrong, 2010; Tettero, 1991; Kester 2000)	<i>Uitgebreid</i>	<i>Uitgebreid</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Belang snelle levering en service: Wel/ Niet (Visser, 1977)	<i>Wel</i>	<i>Wel</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Omvang bestellingen: Groot (groot aantal)/ Klein (weinig of een) (Keller & Armstrong, 2010; Kester 2000)	<i>Klein</i>	<i>Klein</i>	<i>Indirect</i>	<i>Indirect</i>
Productfactoren	Prijs van het product: Duur/ Goedkoop (Keller & Armstrong, 2010; Kester, 2000)	<i>Duur</i>	<i>Goedkoop</i>	<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>
	Brutomarge: Hoog/ Medium/ Laag (Kester, 2000; Tettero, 1991)	<i>Medium</i>	<i>Hoog</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Vervangingsfrequentie/ Aankoopfrequentie: Hoog/ Laag (Kester, 2000)	<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>	<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>

Factor	Meetschaal	Toepassing op machines van Redbeans	Toepassing op koffie en randassortiment van Redbeans	Direct of Indirect voor machines	Direct of Indirect voor koffie en randassortiment
Productfactoren	Producttype (4 onderdelen):				
	➤ Bederfelijk/ Lang houdbaar (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010)	Lang houdbaar	Lang houdbaar (ondanks dat het foodsector is)	Indirect	Indirect
	➤ Waardevol/ Niet waardevol (Tanner & Raymond, 2010)	Waardevol	Niet waardevol	Direct	Indirect
	➤ Kwetsbaar/ Niet kwetsbaar (Tanner & Raymond, 2010)	Kwetsbaar	Niet kwetsbaar	Direct	Indirect
	➤ Maatwerk (custom made)/ Gestandaardiseerd (massa) (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010; Kester, 2000)	Gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd	Indirect	Indirect

Factor	Meetschaal	Toepassing op <i>machines</i> van Redbeans	Toepassing op <i>koffie en randassortiment</i> van Redbeans	Direct of Indirect voor <i>machines</i>	Direct of Indirect voor <i>koffie en randassortiment</i>
Producentfactoren	Beschikking over voldoende middelen voor de kanaalfuncties: <i>Wel/ Niet</i> (Keller & Armstrong, 2010; Kester, 2000)	<i>Wel</i>	<i>Wel</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Lengte productlijn: <i>Lang/ Beperkt</i> (Keller & Armstrong, 2010)	<i>Lang (binnen dat segment wel groot aanbod aan machines)</i>	<i>Beperkt (koffie alleen espresso)</i>	<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>
	Belang kanaalcontrole: <i>Hoog/ Gemiddeld/ Laag</i> (Keller & Armstrong, 2010; Management criterium) (<i>Weging 2x</i>)*	<i>Hoog</i>	<i>Hoog</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
Concurrentie- factoren	Tevredenheid over capaciteit v/d tussenschakels: <i>Tevreden/ Ontevreden</i> (Keller & Armstrong, 2010; Tanner & Raymond, 2010)	<i>Ontevreden (over overbrengen merkbeleving)</i>	<i>Ontevreden (over overbrengen merkbeleving)</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>

Factor	Meetschaal	Toepassing op <i>machines</i> van Redbeans	Toepassing op <i>koffie en randassortiment</i> van Redbeans	Direct of Indirect voor <i>machines</i>	Direct of Indirect voor <i>koffie en randassortiment</i>
Concurrentie- factoren	Belang onderscheidend vermogen t.o.v. concurrentie: Wel/ Niet (Tanner & Raymond, 2010; Management criterium) (Weging 2x)*	<i>Wel</i>	<i>Wel</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
Overige factoren	Invloed v/d technologie: Hoog/ Gemiddeld/ Laag (Tanner & Raymond, 2010)	<i>Hoog (internet)</i>	<i>Hoog (internet)</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Belang van beschikking over marketing/ communicatie: Hoog/ Gemiddeld/ Laag (Van Eeckhout, 2004; Management criterium) (Weging 2x)*	<i>Hoog</i>	<i>Hoog</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>
	Belang van merkimago: Cruciaal/ Geen differentiator (Kester, 2000)	<i>Cruciaal</i>	<i>Cruciaal</i>	<i>Direct</i>	<i>Direct</i>

*Weging 2x betekent dat deze factoren een wegingfactor 2 hebben ten opzichte van de andere factoren die maar 1x mee tellen