

'BIRDS OF A FEATHER FLOCK TOGETHER'

De effecten van affectieve drivers in persoonlijke klantrelaties en de
toepassing daarvan bij technische B2B bedrijven

Masterscriptie
Universiteit Twente

Communication Studies
Mastertrack: Marketing communicatie

Germ Dijkstra
S0219274
germdijkstra@gmail.com

President Allendelaan 555
1068 VB Amsterdam

30 augustus 2012

UNIVERSITEIT TWENTE.

BOER&CROON

Eerste Begeleider

Dr. M. Galetzka
m.galetzka@utwente.nl

Tweede begeleider

Prof. Dr. A.T.H. Pruyn
a.t.h.pruyn@utwente.nl

Begeleider opdrachtgever

Ir. R.H. Jongen
r.jongen@boercroon.nl

VOORWOORD

Tijdens mijn master Marketingcommunicatie heb ik een sterke interesse ontwikkeld voor het verwerven van klantloyaliteit. Voor mijn afstudeerstage bij Boer & Croon was de opdracht om een aspect van het verkoopproces bij technische business to business bedrijven te onderzoeken. Uit eerder onderzoek van Boer & Croon, dat tien essentiële onderdelen van het marketing & sales proces in deze sector identificeerde, bleek dat er veel ruimte lag in het structureel verbeteren van de klantrelatie. Ik heb daarop een scriptie geschreven die is gericht op het menselijke aspect van klantrelaties in een technische business to business omgeving.

Zoals in bijna alle sociaal wetenschappelijke studies herbergt ook deze scriptie zeer herkenbare, maar niet altijd vanzelfsprekende menselijke gedragingen. Door deze in een theoretische context te plaatsen zijn duidelijke structuren in menselijk gedrag te herkennen, met bruikbare inzichten als resultaat. Dit onderzoek is toegespitst op het ontwikkelen van sterke persoonlijke klantrelaties in de technisch industriële sector, die vervolgens leiden tot klantloyaliteit. Echter, omdat hiervoor basaal menselijk gedrag is bestudeerd, zullen ook professionals in andere sectoren en vakgebieden veel aanknopingspunten vinden in deze scriptie.

Bij het tot stand komen van deze scriptie heb ik hulp en medewerking gehad van vele mensen, die ik allen zeer erkentelijk ben. Ten eerste wil ik mijn begeleiders René Jongen (Boer & Croon) en Mirjam Galetzka (Universiteit Twente) bedanken voor de structurele, kritische en opbouwende kritiek die ik van hen ontving. Niet alleen mijn scriptie werd hier beter van, maar ook ikzelf heb in persoonlijk en professioneel opzicht veel van hen opgestoken. Ten tweede wil ik mijn familie en vrienden bedanken, die me allemaal op hun eigen manier hebben ondersteund. In het bijzonder wil ik daarbij mijn ouders, Jan Dijkstra en Yke Dijkstra-Stegenga noemen. Dankzij hen heb ik dit alles kunnen doen. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en medewerking. De ruime zakelijke ervaring die zij meebrachten bij het meewerken aan interviews en het invullen van vragenlijsten kwamen de kwaliteit en de relevantie van mijn resultaten ten goede.

Rest mij nu om u veel plezier toe te wensen bij het lezen van deze scriptie en mijn hoop uit te spreken dat u met de daardoor opgedane kennis uw voordeel kunt doen.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	7
2. Theoretisch Kader	9
2.1 Vertrouwen	9
2.2 Affectieve determinant-en van vertrouwen	11
2.3 Similarity.....	12
2.4 Relationale oriëntatie	14
3. Studie 1	15
3.1 Methode	15
3.2 Resultaten	17
3.3 Conclusies	18
3.4 Discussie	19
4. Studie 2	19
4.1 Methode	19
4.2 Resultaten	22
4.3 Discussie	28
5. Discussie & Aanbevelingen	29
5.1 Plaats van het onderzoek binnen de literatuur	29
5.2 Beperkingen en implicaties voor verder onderzoek.....	30
5.3 Aanbevelingen	31
Bibliografie.....	33
Bijlage A - Interviewschema	35
Bijlage B – Interviews gerubriceerd per deelvraag	36
Bijlage C – AIO profiel accountmanager.....	42
Bijlage D – Simulatieteksten	44
Situatieschets – ro+	44
Situatieschets – ro –	44
Simulatie met accountmanager.....	45
Bijlage E – Schalen voor afhankelijke variabelen.....	46

MANAGEMENTSAMENVATTING

AANLEIDING

Deze scriptie is geschreven als afstudeertraject voor de Master Communication Sciences met de mastertrack Marketingcommunicatie, aan de Universiteit Twente. De invulling van het onderzoek kwam tot stand in opdracht van en in samenwerking met Boer & Croon Consulting B.V. Uit eerder onderzoek van Boer & Croon kwam naar voren dat in de industrieel-technische sector, waar de nadruk vaak ligt op het ontwikkelen en leveren van kwalitatief hoogwaardige producten, er behoefte is aan een meer klantgerichte aanpak bij de professionalisering van sales en marketing. Deze studie richtte zich daarbij op het versterken van klantloyaliteit in de Nederlandse technisch-industriële sector aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: *Hoe kunnen klantrelaties in de technische b2b sector langs affectieve weg worden verbeterd en in hoeverre gebeurt dit in de praktijk?* Hiertoe zijn respectievelijk interviews gehouden met experts en is een experiment uitgevoerd waarbij nieuwe inzichten werden getoetst.

RESULTATEN

Uit interviews met salesprofessionals bleek dat het beslissingsproces van klanten in de sector moeilijker direct te beïnvloeden is als gevolg van de mogelijkheden van internet en het groeiende aantal professionele inkopers. Zo leiden goede onderlinge contacten op basis van eerdere projecten bijvoorbeeld niet meer automatisch tot loyale klantcontacten. Om de klantrelatie langs affectieve weg en op structurele wijze te verbeteren werden in het theoretisch kader drie methoden geïdentificeerd: contactfrequentie, corporate citizenship (attenties en onbetaalde assistentie) en liking. Deze methoden verhogen het onderling vertrouwen in de klantrelatie, waardoor deze sterker wordt en tot meer loyaliteit leidt.

De respondenten erkennen de waarde van de beoogde effecten, maar bleken slechts in wisselende mate op de hoogte van de genoemde methodes voor individuele relatiemarketing. Voor zover wel bekend bleken ze – grotendeels – de methodes niet structureel toe te passen. Bijkomend bleek het vaak moeilijk om relatiemarketing activiteiten te richten op decision makers en influencers. Voor het optimaal toe kunnen passen van de genoemde methodes golden daarnaast vooral de volgende problemen:

- Een hoge contactfrequentie kost veel tijd en dat is het niet altijd waard. Er wordt vooral tijd gestoken in potentieel grote klanten, zonder hierbij goed te kijken naar de behoefte die de klant hieraan heeft.
- Corporate citizenship wordt wel toegepast, maar meestal niet bewust om er zelf ook iets mee te bereiken. Het niet bereiken van decision makers komt bovendien veel voor bij corporate citizenship.
- Aandacht besteden aan liking wordt gezien als een softe aanpak. Dit was bij de meeste respondenten binnen de sector niet populair en er is weinig kennis over het onderwerp. Respondenten zijn zich bewust van het belang van “de klik”, maar zijn niet bekend met methodes om deze structureel te versterken.

Van zowel een hoge contactfrequentie als corporate citizenship is bekend dat ze een groter effect sorteren naarmate de klant er meer belang bij heeft om de relatie voort te zetten. Dit belang, dat relationele oriëntatie wordt genoemd, uit zich in de volgende vier vormen. De norm binnen de industrie, beoordeling- en beloningssysteem van de decisionmaker, de competenties van de accountmanager en de afhankelijkheid van het product.

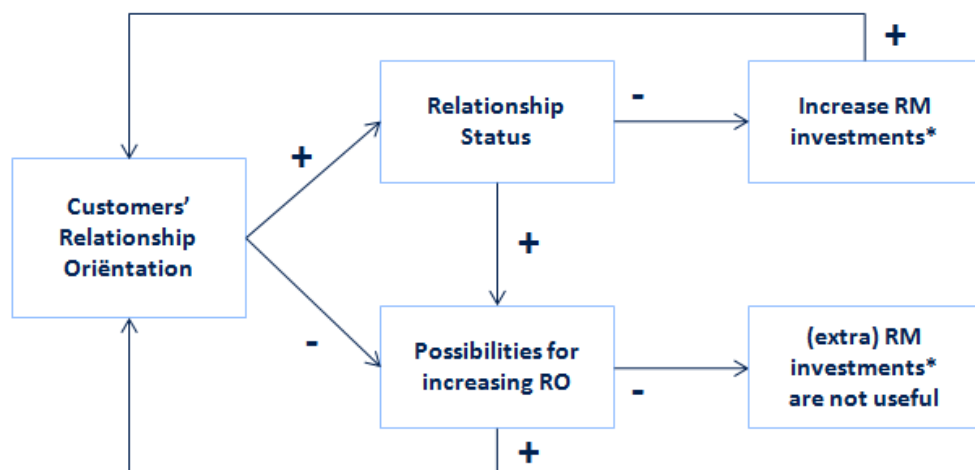
In het experiment werd de invloed van liking op het onderling vertrouwen gemeten. Liking werd hierbij beïnvloed met behulp van de variabele similarity, een belangrijk antecedent van liking. Dit werd gedaan door de respondenten te verdelen in twee groepen, één met een hoge en één met een lage mate van similarity ten opzichte van een denkbeeldige verkoper. Vervolgens werd de mate van liking en het vertrouwen in de verkoper vergeleken tussen deze twee groepen. Op deze manier werd het effect van similarity gemeten. Dit gebeurde

voor zowel persoonlijke als zakelijke similarity. Beide bleken een positief effect op liking en daarmee op het onderling vertrouwen te hebben, maar alléén wanneer de klant sterk georiënteerd was op een langdurige relatie. Bovendien werd er gemeten of het effect dat relationele oriëntatie heeft op de invloed van contactfrequentie en corporate citizenship, ook van toepassing was op het effect van similarity.

AANBEVELINGEN

Om tot betere klantcontacten te komen zijn een aantal stappen nodig (*Figuur 1*). Eerst moeten de sociale en relationele klantgegevens in kaart worden gebracht. Op basis hiervan kunnen relaties worden geanalyseerd, waardoor relatiemarketing activiteiten gericht kunnen worden ingezet. Na evaluatie van een relatieaspect (+ is sterk, - is zwak) kan een volgende evaluatie of stap worden gezet, die zich weer uit in een + of -. De figuur laat zien dat er of sprake is van een continu proces van relatieverbetering of er wordt gekozen voor een andere strategie wanneer kansen hiertoe ontbreken.

Decision Making Model for Affective Relationship Management



*RM investments in this study include: Contact Frequency, Corporate Citizenship, AIO Similarity

Figuur 1 – Keuzemodel voor affectieve individuele relatiemarketing (is gelijk aan figuur 5.1 in hoofdstuk 5)

Door, bij voorkeur in een integraal CRM systeem, sociale gegevens van een klant bij te houden kan er gemakkelijker en gericht aan relatiemarketing worden gewerkt. Op basis van de relationele oriëntatie kunnen klanten gesegmenteerd worden, zodat er gericht aan relatiemarketing gedaan kan worden. Hierdoor kan relatiemarketing meer opleveren met minder kosten. Daarnaast kunnen relationele gegevens worden bijgehouden, zodat er rationelere kosten en baten analyses van klantrelaties gemaakt kunnen worden.

Relatiemarketing kan de individuele klantrelatie verbeteren. Hiervoor zijn drie maatregelen geïdentificeerd, oplopend in complexiteit. Ten eerste kan de contactfrequentie worden verhoogd. Persoonlijke afspraken buiten het werk wegen hierbij zwaarder dan zakelijke afspraken. Ten tweede kan er corporate citizenship worden toegepast. Corporate citizenship behelst alle extra's die geleverd worden zonder dat dit strikt genomen verwacht mag worden van de leverancier. Dit varieert van het aanbieden van spoedklussen en gratis service tot het delen van kennis of netwerken. Ten slotte kan er ingezet worden op liking. Er zijn verschillende manieren om liking te verhogen, maar in dit onderzoek is de nadruk gelegd op similarity vanwege de mogelijkheden die dit biedt tot strategische aanpassingen van het verkoopproces. Mensen die veel met elkaar gemeen hebben vertrouwen elkaar beter en ontwikkelen daardoor een betere klantrelatie dan mensen die heel verschillend zijn. Similarity levert tevens mogelijkheden op tot het verhogen van liking, ofwel "de klik". Ten eerste moet er

in het recruitment proces gematcht worden op normen en waarden van de beoogde markt of zelfs de beoogde klant. Ten tweede kunnen accountmanagers intern verdeeld worden over verschillende klanten, waarbij ze het beste aansluiten. Ook bij follow-up contact van servicemedewerkers kan er gematcht worden. Ten derde moeten accountmanagers actief op zoek gaan naar overeenkomsten met de klant en deze benadrukken.

1. INLEIDING

Al sinds de opkomst van de marketingfilosofie van customer orientation in de jaren 90 is er binnen de marketing veel aandacht voor het ontwikkelen van klantloyaliteit (Morgan & Hunt, 1994). De nadruk op het binden van de klant biedt bedrijven diverse voordelen. Loyale en langdurige klantrelaties leiden naast mond tot mond reclame (Algoe, Haidt, & Gable, 2008), tot lagere kosten en een hogere omzet (Reichheld, 2001). Langdurige relaties zorgen immers voor lagere acquisitiekosten en laten processen beter op elkaar aansluiten waardoor diverse kosten kunnen dalen. Daarnaast kan een bedrijf door het verbeterde inzicht in de klantbehoeftes tevens zijn toegevoegde waarde verhogen en beter inzicht krijgen in mogelijkheden tot cross- en deep-selling. Op deze manier wordt het halen van een beter resultaat rechtstreeks gecombineerd met het streven naar tevreden klanten (Reichheld, 2001). De aandacht voor klantloyaliteit is overigens niet alleen van belang voor de consumentenmarkt. Vanwege de lagere klantenaantallen en de hogere volumes per klant, biedt juist de business-to-business (B2B) markt veel potentie op het gebied van de genoemde voordelen (Rauyruen & Miller, 2007).

Uit eerder onderzoek van Boer & Croon naar bedrijven in de Nederlandse industrieel-technische sector¹ blijkt echter dat veel van die bedrijven sterk gefocust zijn op het leveren van goede producten en processen, maar moeite hebben met het onderhouden van een goede klantrelatie (Boer & Croon, 2009). Hieruit blijkt dat deze bedrijven voornamelijk vanuit de product leadership strategie opereren (Treacy & Wiersema, 1993). Omdat in de sector veelal gebruik gemaakt wordt van persoonlijke verkoop, speelt de klantrelatie wel een belangrijke rol bij de totstandkoming van klantloyaliteit (Berry, 1995; Harste & Richter, 2009; Rauyruen & Miller, 2007). Vooral het onderhouden van het affectieve gedeelte van klantrelaties bleek een zwakker punt binnen de sector (Boer & Croon, 2009).

Om klantloyaliteit te bevorderen worden door Berry (1995) drie verschillende niveaus van relatiemarketing genoemd: financiële, sociale en structurele binding. Bij financiële binding kunnen er barrières opgeworpen worden voor de klant om van leverancier te veranderen. Zo kunnen prijsvoordelen worden gegeven aan loyale klanten of kunnen klanten verleid worden tot relatiegerelateerde investeringen. Een sterke sociale binding ontstaat onder andere door het bieden van regelmatig contact, extra informatie en toegang tot evenementen. Structurele binding, ten slotte, wordt bereikt door het optimaal aanpassen van producten aan de wensen van de klant. Omdat uit eerder onderzoek (Boer & Croon, 2009) bleek dat technische B2B bedrijven relatief veel aandacht aan het product en weinig aandacht aan de relatie besteden, richt dit onderzoek zich op verbetering van de klantrelatie door sociale binding. Omdat handel bij technische B2B bedrijven doorgaans via persoonlijke verkoop verloopt, gaat dit onderzoek daarbij specifiek in op accountmanagement.

Om de relatiekwaliteit in kaart te brengen worden in de literatuur verschillende constructen gebruikt. Trust, commitment en relationship satisfaction zijn daarbij de meest voorkomende (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). Voor B2B transacties is er vanwege de grote volumes en de professionele setting doorgaans sprake van een hoog gepercipieerd risico. Trust, oftewel vertrouwen, wordt daarom extra belangrijk (Rauyruen & Miller, 2007). Vertrouwen is daarmee voor deze studie het meest relevante construct om de relatiekwaliteit in beeld te brengen. Vertrouwen valt daarbij op te delen in cognitief vertrouwen en affectief vertrouwen (Johnson & Grayson, 2005). Bij cognitief vertrouwen beoordeelt de klant de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de verkoper, terwijl bij affectief vertrouwen de persoonlijke aandacht en bestede zorg worden beoordeeld. Affectief vertrouwen zorgt daarmee voor een vertrouwenssfeer waarin gevoelige en gedetailleerde informatie kan worden uitgewisseld (Chowdhury, 2005), wat belangrijk is in zakelijke relaties met een hoog gepercipieerd risico.

¹ Producenten van technische producten en half-fabrikaten, installateurs en technische groothandels.

Om affectief vertrouwen te bereiken is een goed persoonlijk contact van belang (Johnson & Grayson, 2005). Twee belangrijke determinanten van persoonlijk contact zijn een hoge contactfrequentie en corporate citizenship (Johnson & Grayson, 2005). Corporate citizenship houdt in dat men meer voor de klant doet dan er strikt genomen verwacht mag worden (Johnson & Grayson, 2005).

De mate waarin vertrouwen wordt beïnvloed door de contactfrequentie en corporate citizenship is echter afhankelijk van de Relationale Oriëntatie (RO) van de klant. De RO van de klant wordt beïnvloed door de norm binnen de industrie en de waarde die een relatie voor de klant heeft (Palmatier, Scheer, Evans, & Arnold, 2008). Een klantrelatie heeft bijvoorbeeld veel waarde wanneer het geleverde product belangrijk is voor het productieproces, maar ook wanneer de beoordeling of de beloning van de klant ervan afhangt. Wanneer de RO van de klant hoog is, hebben contactfrequentie en corporate citizenship een sterker positieve invloed op het onderlinge vertrouwen.

Naast een hoge contactfrequentie en corporate citizenship, wordt vertrouwen, en dan met name affectief vertrouwen, ook voor een groot deel verkregen door het psychologische concept 'Liking'² (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Dit verwijst naar de mate waarin een klant de verkoper graag mag. De emotionele band die daarmee wordt veroorzaakt zorgt ervoor dat positieve argumenten aan de verkoper worden toegedicht en de mate van vertrouwen toeneemt (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Dit effect wordt goed duidelijk als er een verzoek aan mensen wordt gedaan. Men is bijvoorbeeld eerder geneigd om een verzoek in te willigen van een vriend dan van iemand anders (Cialdini, 2007). Cialdini (2007) identificeert vijf determinanten van liking, te weten: physical attractiveness, similarity, compliments, contact & cooperation en

conditioning & association. Lichtenthal & Tellefsen (2001) stellen dat similarity zowel effecten bij nieuw als langdurig contact veroorzaken. Empirisch bewijs voor het effect van similarity op de verschillende factoren van vertrouwen ontbreekt echter. Daarom zal in deze studie worden onderzocht wat het effect van similarity is op vertrouwen en daarmee ook op de klantrelatie.

Similarity in zakelijke waarden vormt een belangrijke factor voor het vertrouwen van een klant (Doney & Cannon, 1997; Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Similarity van zakelijke waarden heeft op twee verschillende manieren invloed op een relatie. Ten eerste kunnen mensen met eenzelfde opvatting over de markt elkaar meer bieden bij samenwerking en ten tweede zorgt het ervoor dat ze elkaars ideeën beter begrijpen (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Similarity kan echter op meer gebieden een rol spelen dan alleen voor zakelijke waarden, ook persoonlijke similarity heeft een effect op zakelijke relaties. Persoonlijke similarity valt daarbij op te delen in observable similarity en internal similarity. Observable similarity - bestaande uit duidelijk zichtbare overeenkomsten zoals die van leeftijd, geslacht en kleding - zorgt voor een beter initieel contact (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). De dieper liggende internal similarity ontstaat uit onder andere gedeelde interesses op basis van studieachtergrond, gelijke politieke opvattingen en een vergelijkbare persoonlijkheid. Internal similarity zorgt voor een beter wederzijds begrip en meer vertrouwen en heeft daardoor een langdurig effect op liking en de klantrelatie (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). Dit is belangrijk voor het ontwikkelen van loyale klantrelaties, en specifiek voor contacten waarbij het gepercipieerde risico hoger is (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Deze internal similarity wordt door Rossiter & Bellman (2005) similarity of attitudes, interests, and opinions (AIO) genoemd.

Waar het effect van contactfrequentie en corporate citizenship op vertrouwen wordt beïnvloed door RO, is nog niets bekend van de rol die RO speelt op de beïnvloeding van vertrouwen door similarity. In het eerste onderzoek van deze

² Als het gebruik van de Engelse term gebruikelijk is of als deze niet letterlijk te vertalen is, zal in dit onderzoek steeds de Engelse term worden gehanteerd. Dit is onder andere het geval bij het begrip Liking.

studie, dat uit interviews met salesprofessionals bestond, kwam naar voren dat een goede klik maken met de klant een dynamisch proces is. Sommige klanten hebben meer behoefte aan snel en helder contact, andere klanten hebben meer behoefte aan intensief contact. In het tweede onderzoek van deze studie, dat uit een experiment bestaat, wordt daarom onderzocht of RO ook effect heeft op de beïnvloeding van vertrouwen door similarity.

Omdat het strategisch werken aan de klantrelatie de praktische aanleiding biedt voor dit onderzoek, rijst de vraag wat voor effecten bovenstaande methodes (contactfrequentie, corporate citizenship en similarity) opleveren en in hoeverre zij in de praktijk worden toegepast. Hierbij zal onderzocht worden op welke wijze deze methodes de verschillende constructen van vertrouwen precies beïnvloeden en of de voorwaardelijke werking van relationele oriëntatie ook van toepassing is op het effect van similarity. De onderzoeksvraag in deze scriptie luidt daarom:

Hoe kunnen klantrelaties in de technische b2b sector langs affectieve weg worden verbeterd en in hoeverre gebeurt dit in de praktijk?

2. THEORETISCH KADER

De focus van dit onderzoek ligt op het gebied van accountmanagement, vanuit een communicatie wetenschappelijk perspectief. Daardoor ontstaat een combinatie van theorie over persoonlijke verkoop en relatie management als kader. Er is veel onderzoek gedaan naar technieken die goed toe te passen zijn binnen de persoonlijke verkoop. Deze technieken lopen uiteen van manieren om aandacht te krijgen tot manieren om de koop te bezegelen. Rossiter & Bellman (2005) classificeren hierbij technieken voor de volgende stadia van het verkoopproces: prospecting, approach, benefit presentation, de-resistance, closing the sale en follow up. Dit houdt in dat de nadruk bij deze technieken ligt op de initiële fase van een klantcontact. Dit onderzoek, daarentegen, richt zich op het onderhouden van de klantrelatie die daar op volgt. De constructen waar in deze scriptie

op wordt gefocust zijn er daarom op gericht dat de accountmanager een affectieve band met de klant opbouwt, zodat het vertrouwen groeit en de klantrelatie wordt versterkt.

2.1 VERTROUWEN

Vertrouwen van de koper in de verkoper is belangrijk voor het ontwikkelen van een langdurige relatie. Het zorgt er in de basis voor dat mensen risico's kunnen nemen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Dit stelt zakelijke partners in staat om risicovolle samenwerking aan te gaan (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987), waardoor relaties evolueren. Bij een hoge mate van vertrouwen worden de intenties tot toekomstige samenwerking verhoogd en de neiging om de relatie stop te zetten verkleind (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997). Het ontstaan van vertrouwen valt overigens op te delen in situationele en relationele factoren.

De mate van vertrouwen is afhankelijk van de situatie die zich voordoet. Zo zal een persoon eerder vertrouwd worden wanneer deze iets vraagt op een druk plein dan in een donkere steeg. Een belangrijke eigenschap van vertrouwen is bovendien dat de mate van vertrouwen, onder dezelfde omstandigheden, per persoon verschilt. Dit heeft te maken met de natuurlijke neiging tot vertrouwen, die verschilt van mens tot mens. Samen vormen de situatie en de persoonlijke neiging tot vertrouwen de 'propensity to trust' (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Voor accountmanagers is dit enerzijds van belang omdat sommige klanten een natuurlijke weerstand tegen verkopers kunnen hebben en anderzijds omdat accountmanagers voor een optimale omgeving moeten zorgen. Afhankelijk van de normen binnen een branche zal de één accountmanagers bijvoorbeeld gemakkelijker vertrouwen in een strikt zakelijke omgeving en de ander eerder in een ontspannen sfeer.

Naast de situationele factoren zijn er ook de relationele factoren die het vertrouwen beïnvloeden (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Omdat de relationele determinanten van vertrouwen goed te beïnvloeden zijn, staan zij centraal in dit onderzoek. Vanuit de cognitief

psychologische traditie legden Mayer, Davis & Schoorman (1995) cognitieve antecedenten van vertrouwen bloot. Uit attributie onderzoek blijkt dat gedrag dat is gebaseerd op persoonlijke zorg en interesse en daarmee een legitiem doel nastreeft, affectief vertrouwen verhoogt binnen persoonlijke relaties (Clark & Mills, 1979; Clark, Mills, & Corcoran, 1989). In de theorievorming over vertrouwen liet McAllister (1995) zien dat dit ook effectief is organisationeel niveau. De op basis van affectief vertrouwen versterkte sociale banden en toewijding van de verkoper zorgen er enerzijds voor dat de relatie als duurzaam wordt beoordeeld en anderzijds dat gemakkelijker informatie gedeeld wordt door gevoelens van veiligheid (Johnson & Grayson, 2005; Chowdhury, 2005). Zowel cognitief als affectief vertrouwen zorgen voor een versteviging van de klantrelatie en beiden zullen dan ook worden meegenomen in deze studie.

2.1.1 COGNITIEF VERTROUWEN

Bij cognitief vertrouwen zijn de betrouwbaarheid en de geloofwaardigheid van de partner belangrijk. Zowel eerste indrukken als eerdere ervaringen en motivaties spelen hierin een rol. In de literatuur worden hiervoor verschillende antecedenten genoemd, die in hoge mate overeenkomen. In deze studie wordt de wijze van Mayer, Davis & Schoorman (1995) gevolgd. Zij onderscheiden drie antecedenten: ability, integrity en benevolence.

2.1.1.1 ABILITY

De enige vorm van cognitief vertrouwen die geen betrekking heeft op de intenties maar op de capaciteiten van de dienstverlener, is het antecedent ability. Hiermee worden de betrouwbaarheid van de dienstverlener, de kwaliteit van de geleverde producten en diens mogelijkheden in technische zin bedoeld. De ability is bijvoorbeeld in het geding wanneer een dienstverlener een hoge capaciteit heeft, maar afhankelijk is van één leverancier die bijna failliet is. In dat geval daalt het vertrouwen in de dienstverlener (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Wanneer ability wordt toegepast op een persoonlijke klantrelatie, zoals in dit onderzoek naar het verkoopproces in de industriële technische sector het geval is, heeft het begrip ook

betrekking op de capaciteiten van de verkoper. Wanneer deze een sterk serviceproces opzet of het product goed aanpast aan de wensen van de klant, dan stijgt daarmee de gepercipieerde kwaliteit van het product (Auh & Shih, 2005).

2.1.1.2 INTEGRITY

Het antecedent integrity bestaat uit twee delen. Ten eerste moet er een bepaalde mate van overeenstemming bestaan in morele waarden van partners. Ze hoeven het niet met elkaar eens te zijn, maar de één moet het gedrag van de ander moreel acceptabel vinden. Wanneer daar aan is voldaan, is het vooral belangrijk dat een verkoper consistent is in zijn of haar uitingen zodat de andere partij weet wat die aan de verkoper heeft. De instelling om overal zo veel mogelijk geld aan te verdienen is heel integer, zolang deze maar geaccepteerd, duidelijk en consistent is (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

2.1.1.3 BENEVOLENCE

Met benevolence wordt de mate van welwillendheid van de partner bedoeld. In tegenstelling tot bij integrity gaat het hier juist om het motief dat een partner heeft voor het vertoonde gedrag. Benevolence ontstaat dan wanneer er daadwerkelijk vanuit het perspectief van de klant gedacht wordt en het gedrag voortkomt uit een oprechte behoefte om iets goeds aan de klant te leveren (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Wanneer iemand vertrouwen heeft in deze factor kan er bijvoorbeeld gemakkelijker verantwoordelijkheid overgedragen worden.

2.1.2 AFFECTIEF VERTROUWEN

Naast de cognitieve benadering van vertrouwen is er, vooral in het laatste decennium, aandacht ontstaan voor affectief vertrouwen. Waar het bij cognitief vertrouwen om betrouwbaarheid en geloofwaardigheid gaat, komt affectief vertrouwen voort uit de mate van persoonlijke zorg en aandacht die iemand ervaart (McAllister, 1995). Het vereist een hoge mate van interpersoonlijk contact en emotionele binding, voordat mensen van elkaar hebben ervaren dat persoonlijke zorg en aandacht over en weer wordt toegepast. Affectief

vertrouwen zorgt er daarmee voor dat mensen gemakkelijker gevoelige informatie met elkaar delen (Chowdhury, 2005). De gedeelde kennis kan er in zakelijke relaties voor zorgen dat producten en service oplossingen beter aangesloten kunnen worden op de behoefte van de klant. Bovendien zal samenwerking hoger gewaardeerd worden wanneer de relatie op een hoog niveau als dit belandt. Affectief vertrouwen zorgt er dan ook voor dat klanten de intentie hebben om de relatie voort te zetten (Johnson & Grayson, 2005). Affectief vertrouwen kan worden verkregen door middel van corporate citizenship en een hoge contactfrequentie. Corporate citizenship houdt in dat een persoon in een zakelijke relatie hulp biedt die buiten zijn of haar werk valt en niet direct beloond wordt, maar de samenwerking wel ten goede komt (McAllister, 1995). Naast corporate citizenship en de contactfrequentie zorgt ook liking voor een hogere mate van vertrouwen en met name voor affectief vertrouwen. Liking zorgt voor een positieve beoordeling van de verkoper (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Daarmee is het aannemelijk dat de accountmanager hoger scoort op de verschillende onderdelen van vertrouwen, wanneer deze een hoge likeability heeft bij de klant. Bovendien hebben mensen de neiging om in de smaak te vallen bij iemand die ze graag mogen. Daardoor zullen mensen die 'likeable' zijn vaker gelijk krijgen en zelfs meer verkopen (Lichtenthal & Tellefsen, 2001).

2.2 AFFECTIEVE DETERMINANTEN VAN VERTROUWEN

Vertrouwen kan op vele manieren worden beïnvloed, door bijvoorbeeld sterke operationele processen of een geloofwaardige prijs. In dit onderzoek staat echter de klantrelatie centraal als determinant van vertrouwen. Het onderzoeken van affectieve factoren die de klantrelatie verbeteren beperkt het mogelijke aantal onafhankelijke variabelen. Contactfrequentie, corporate citizenship en liking zullen daarom in dit onderzoek centraal staan als onafhankelijke variabele.

2.2.1 CONTACTFREQUENTIE

De belangrijkste reden waarom de contactfrequentie belangrijk is voor het vertrouwen is de voorspelbaarheid die eruit volgt. Wanneer men vaker met iemand contact heeft weet men beter op welke manier iemand acteert en kan men iemands toekomstige gedrag beter inschatten. De zekerheid die dit geeft verhoogt het vertrouwen in de desbetreffende persoon (Doney & Cannon, 1997). Los van de zekerheid voor toekomstig gedrag, leidt een hoge contactfrequentie ook tot meer sociale binding. Veel contact in een informele setting zorgt bijvoorbeeld voor meer uitwisseling van persoonlijke informatie waardoor wederzijds begrip en kennis van elkaars behoeftes toeneemt. Dit draagt ondermeer bij aan het vertrouwen in de goede intenties van verkoper (Doney & Cannon, 1997). Het positieve effect van een hoge contactfrequentie op vertrouwen is in diverse studies aangetoond (Doney & Canon, 1997; Lichtenthal & Tellefsen, 2001; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

2.2.2 CORPORATE CITIZENSHIP

De tevredenheid over een service wordt grotendeels bepaald door de bevestiging of de tekortkomingen tegenover de verwachting die de klant van de service heeft (Oliver, 1980). In het managen van de klantbeleving is het overtreffen van de verwachtingen van de klant intussen gemeengoed geworden. Het speelt dan ook een belangrijke rol bij relatiemarketing. Een belangrijke heuristiek waar relatiemarketing op is gebaseerd is reciprociteit. Het principe van reciprociteit betekent dat extra inspanning richting de klant zorgt voor een schuldgevoel bij de klant, waardoor deze geneigd is dit op te heffen (Cialdini, 2007). Dit kan leiden tot gevoelens van dankbaarheid waardoor de relatie langdurig verbeterd wordt (Algoe, Haidt, & Gable, 2008), maar ook tot het eerder doen van een aankoop (De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci, 2001). Om het gevoel van reciprociteit bij de klant te bereiken zijn er extra inspanningen nodig van de accountmanager (De Wulf, Odekerken-Schröder & Iacobucci, 2001). Het gedrag waarbij de accountmanager daardoor meer voor de klant doet

dan strikt genomen noodzakelijk wordt corporate citizenship genoemd en heeft een positief effect op de klantrelatie (Johnson & Grayson, 2005).

2.2.3 LIKING

Liking is de algemene affectieve binding van de klant met de verkoper. Het uit zich erin dat de klant graag met de verkoper omgaat en dat hij deze als meer ziet dan gewoon een goede verkoper (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001). Liking heeft een significant positief effect op vertrouwen (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001; Doney & Cannon, 1997). Om liking te bewerkstelligen zijn er verschillende technieken mogelijk (Cialdini, 2007):

- Fysieke aantrekkelijkheid
- Similarity
- Complimentjes
- Contact en samenwerking
- Positieve associaties

In dit onderzoek wordt verder gewerkt met similarity, omdat deze techniek enerzijds niet overlapt met de contactfrequentie en het corporate citizenship en anderzijds de potentie heeft om klantrelaties langdurig te verbeteren.

2.3 SIMILARITY

Een belangrijke manier waarop liking tot stand komt is door overeenkomsten tussen mensen, oftewel similarity. Franke, Gruber, Harhoff en Henkel (2006) verklaren dit aan de hand van een aantal psychologische theorieën. Middels nabootsing impliceren *Learning Theories* (Byrne, 1971) dat overeenkomsten met voorbeeldfiguren goed zijn en verschillen juist niet. De *Self-categorization Theory* (Turner, 1987) stelt dat mensen een positief zelfbeeld hebben dat is gebaseerd op categorieën waarin ze zichzelf kunnen plaatsen. Daardoor vinden mensen het prettig om zichzelf te vergelijken met anderen die bijvoorbeeld dezelfde leeftijd, opleiding of politieke voorkeur hebben. Hiervoor is in principe weinig interactie nodig omdat het om relatief eenvoudige overeenkomsten gaat. Ten slotte vinden mensen het volgens de *Social Identity Theory* (Tajfel, 1982) prettig om bij een groep te horen. Wanneer men bij een groep hoort kunnen er in-group/out-group vergelijkingen worden

gemaakt, die doorgaans positief uitvallen voor de groep waartoe men behoort. De groep waartoe men zich rekent kan op basis van verschillende overeenkomsten tot stand komen, variërend van een beroepsgroep tot mensen met dezelfde persoonlijkheden. Voor het achterhalen van dieperliggende overeenkomsten als persoonlijkheid, is echter wel een langduriger contact nodig (Franke, Gruber, Harhoff, & Henkel, 2006).

Similarity kan op twee manieren de aantrekkelijkheid van de verkoper verhogen. Dit kan via internal similarity en via observable similarity. Bij internal similarity bestaan er veel persoonlijke overeenkomsten, zoals studieachtergrond, religie of politieke voorkeur. Bij observable similarity bestaan er meer zichtbare overeenkomsten, zoals kledingstijl, geslacht en leeftijd. Bij de signalering van similarity kan verwerking zowel via de centrale als de perifere route plaatsvinden. Volgens het *Elaboration Likelihood Model* van Petty & Cacioppo (1986) wordt informatie centraal verwerkt wanneer mensen door een hoge mate van betrokkenheid veel aandacht aan de verwerking besteden. Het *Model of Buyer-Seller Similarity Assessment* van Petty, Unnava, and Strathman (1991) past deze informatie verwerking toe op similarity. Bij belangrijke zakelijke contacten met een hoog gepercipieerd risico, zal de betrokkenheid hoog zijn en zal de klantrelatie actiever worden geëvalueerd en daarmee centraal worden verwerkt. De meer inhoudelijke, internal similarity zal daarom belangrijker zijn bij belangrijke zakelijke contacten. Andersom, wanneer mensen weinig betrokken zijn en daardoor weinig aandacht aan de informatieverwerking besteden, vindt deze plaats via de perifere route. Bij perifere verwerking wordt informatie veelal verwerkt op basis van heuristieken. Wanneer de klant weinig betrokken is en via een perifere route verwerkt is het daarom beter om zichtbare eigenschappen overeen te laten komen, omdat internal similarity waarschijnlijk niet verwerkt wordt (Lichtenthal & Tellefsen, 2001).

Wanneer mensen snel een oordeel over iemand moeten vellen zonder veel kennis, is het nuttig om op basis van heuristieken te handelen. Zo kan er toch een zo goed mogelijke inschatting van iemand worden gemaakt. Wanneer het contact echter langer duurt en wordt gekenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid, is er de tijd om dieperliggende overeenkomsten van elkaar te ontdekken en de interesse om deze te verwerken. Aankoopbeslissingen in technische B2B contacten verlopen volgens de centrale route omdat de gepercipieerde risico's hoog zijn en het over het algemeen over high interest producten gaat. Inhoudelijke similarity is daarom belangrijk in deze sector. Dat wil echter niet zeggen dat gemakkelijk observeerbare similarity niet van belang kan zijn, maar het belang hiervan neemt af naarmate de relatie langer duurt en er meer persoonlijke informatie over elkaar beschikbaar is (Lichtenthal & Tellefsen, 2001).

2.3.1 INTERNAL SIMILARITY: ATTITUDES, INTERESSES EN OPINIES

Similarity van interne eigenschappen blijkt uit overeenkomsten in attitudes, interesses en opinies (AIO) (Rossiter & Bellman, 2005). Ten eerste zorgt AIO similarity voor een verhoogde aantrekkelijkheid van de verkoper. Dit komt omdat klanten een verhoogd zelfvertrouwen krijgen en een psychologische beloning ervaren wanneer zij dezelfde mening hebben of na een analyse dezelfde uitkomsten krijgen als de accountmanager (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). Ten tweede zorgt interne overeenkomst ervoor dat klanten zich op hun gemak voelen bij samenwerking met de verkoper. In situaties waarin mensen van elkaar afhankelijk zijn, zoals bij B2B relaties het geval is, verwachten mensen immers oplossingen van elkaar. Wanneer men elkaar beter begrijpt omdat men dezelfde opvattingen heeft, stijgt het vertrouwen in een succesvolle samenwerking, omdat men een hogere mate van kennis en welwillendheid verwacht bij mensen met gelijke opvattingen (Doney & Cannon, 1997). Ten derde past de AIO gelijkheid goed binnen de *Social Identity Theory*. Doordat mensen dieperliggende gelijkenissen identificeren kunnen ze zich tot eenzelfde groep rekenen (Franke et al., 2006).

Similarity tussen de accountmanager en de klant hoeft overigens niet altijd echt te zijn. Het effect dat voor internal similarity geldt, is gebaseerd op waarnemingen van de klant. Een scherp observerende accountmanager kan ongelijkheden met de klant blootleggen, waarna de accountmanager zijn uitingen zo nodig kan aanpassen. Hierbij is het wel van belang dat aanpassingen in het gedrag al in het begin van de relatie plaatsvinden. Uit onderzoek blijkt dat accountmanagers dit succesvol kunnen toepassen (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). Het is echter onbekend in hoeverre dit bij dieperliggende overeenkomsten en intensieve of langdurige relaties nog het geval is.

AIO similarity kan op verschillende manieren worden toegepast. De invulling van de onderwerpen voor dit onderzoek wordt in *Tabel 2.1* overgenomen uit Lichtenthal & Tellefsen (2001). Verschillende onderwerpen van AIO similarity kunnen meer of minder interesse van de respondent hebben. Onderwerpen waarmee de respondent een hoge mate van binding heeft kunnen een zwaar stempel drukken op het AIO profiel (Lichtenthal & Tellefsen, 2001).

Persoonlijk
Opleiding
Familie status
Interesses
Persoonlijkheid
Politieke opvatting
Religieuze overtuiging
Zakelijk
Product gebruik
Attitude t.a.v. het product
Attitude over de rol van verkopers
Attitude over de rol van leveranciers
Attitude over bedrijf
Normen t.a.v. zakendoen

Tabel 2.1 - Conceptualisatie van AIO similarity

Omdat eerder onderzoek gericht was op zakelijke similarity (Doney & Cannon, 1997) of juist op persoonlijke similarity (Nicholson, Compeau, & Sethi, 2001) wordt er in dit onderzoek een duidelijk onderscheid aangehouden. Daarbij wordt er voor beide concepten een positief effect verwacht op zowel liking als de diverse constructen van

vertrouwen. Daarom worden de volgende hypothesen geformuleerd:

- H1a: Persoonlijke AIO similarity tussen de verkoper en de klant verhoogt de mate van liking en heeft een positief effect op vertrouwen (ability, integrity, benevolence, affective trust).
- H1b: Zakelijke AIO similarity tussen de verkoper en de klant verhoogt de mate van liking en heeft een positief effect op vertrouwen (ability, integrity, benevolence, affective trust).

2.3.2 DE MATE VAN TOEPASSING VAN AIO SIMILARITY

Interne gelijkheid tussen accountmanagers en klanten kan op verschillende manieren worden gebruikt door sales organisaties. Van nature hebben mensen al de neiging om overeenkomsten te zoeken, maar stimulering hiervan is heel goed mogelijk. Zoals in paragraaf 2.3.1 is vastgesteld kan de accountmanager actief met de klant op zoek gaan naar gelijkheden en eventueel zelfs zijn gedrag daarop afstemmen. Wanneer dit proces echter geprofessionaliseerd wordt ontstaat er een rol voor sales managers, waarbij er twee mogelijkheden zijn. Ten eerste kan het management de accountmanagers zelf hun klanten laten kiezen. Na een trial and error fase trekken zij automatisch naar de klanten toe waar ze goed contact mee hebben (Rossiter & Bellman, 2005 – p.407). Ten tweede kan het management de relaties segmenteren. Ze kan ervoor zorgen dat de accounts en hun salesforce goed met elkaar matchen door klanten en accountmanagers te profileren en aan elkaar te koppelen (Rossiter & Bellman, 2005 – p.407).

Om het AIO profiel van iemand te leren kennen is echter tijd nodig. Een waardevol gesprek kan hiertoe leiden, waarna de eigenschappen van de ander geïnterpreteerd en verwerkt kunnen worden (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). Omdat de klant en de accountmanager elkaar beter leren kennen naarmate de relatie evolueert, kan het AIO profiel steeds verder worden opgetekend. Daarmee kan

de AIO matching, en de actieve toepassing daarvan, naar een hoger plan worden getild.

2.4 RELATIONELE ORIËNTATIE

Relatiemarketing activiteiten zijn niet altijd even effectief omdat niet alle partijen even ontvankelijk zijn voor relatiemarketing. Ongeacht de reden hiervoor, betekent dit dat de evaluatie van een relatiemarketing activiteit wordt beïnvloed. Dit heeft tot gevolg dat investeringen in relatiemarketing meer of minder effect zullen hebben (Palmatier, Scheer, Evans, & Arnold, 2008). Palmatier e.a. (2008) laten zien dat dit modererende effect inderdaad optreedt voor het effect van de contactfrequentie en corporate citizenship op vertrouwen. Het is nog onbekend of dit effect, via liking, ook optreedt bij similarity.

Voor de conceptualisatie van Relationale oriëntatie (RO) worden in dit onderzoek Palmatier e.a. (2008) gevolgd. Zij identificeren vier antecedenten van RO, zoals weergegeven in *Tabel 2.2*. Palmatier e.a. (2008) stellen dat ten eerste de norm binnen de industrie van belang is. De manier van zakendoen verschilt sterk tussen verschillende typen ondernemingen. Zo zal een zelfstandig ondernemer anders met vaste klanten omgaan dan een grote corporate speler. De relatiemarketing van de verkoper zal binnen deze norm moeten passen wil deze succesvol zijn. Ten tweede is de effectiviteit van relatiemarketing afhankelijk van de manier van beloning bij de partner. Een inkoper die beoordeeld wordt op de waarde van een contract zal minder geneigd zijn een langdurige relatie aan te gaan dan een manager die betrouwbare samenwerking en vergaande innovatie als doelstelling heeft. Ten derde wordt de effectiviteit van relatiemarketing beïnvloed door de perceptie van de accountmanager. Iemand die altijd zijn beloftes nakomt en meedenkt, bouwt eerder een relatie op dan iemand die zijn zaken niet op orde heeft. Ten slotte is de afhankelijkheid van het product van belang. Een ondernemer zal eerder geneigd zijn tot samenwerking met de leverancier van een schaarse grondstof dan met een recruiter bij een ruime arbeidsmarkt.

Relationele oriëntatie
Norm binnen de industrie
Beloning en/of beoordeling van decision maker
Competenties van de accountmanager
Afhankelijkheid van het product

Tabel 2.2 – Conceptualisatie van Relationele oriëntatie

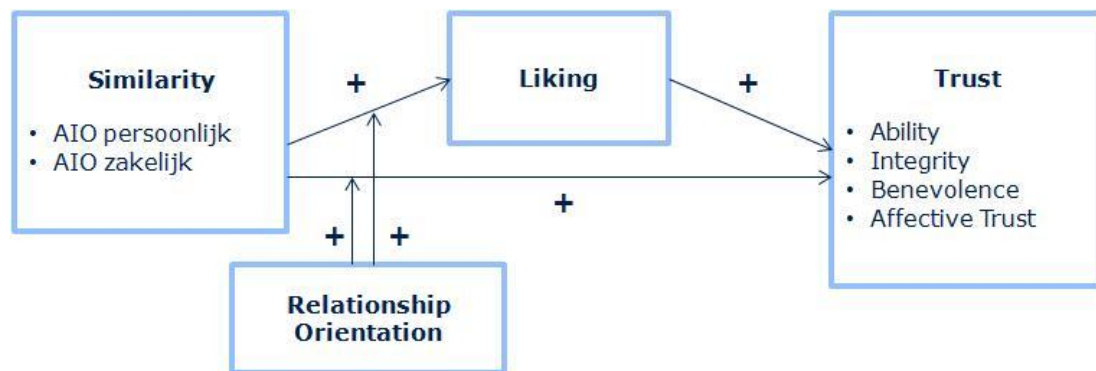
Omdat de theorie van Palmatier e.a. (2008) over RO impliceert dat klanten contact met de ene leverancier prefereren boven de andere, lijkt het effect van similarity nog een grotere rol te krijgen in dit onderzoek. Hierbij wordt verwacht dat een hoge relationele oriëntatie een versterkend effect heeft op de effecten van similarity op liking en

vertrouwen. Daarom worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H2a: Het effect van persoonlijke AIO similarity op liking en vertrouwen wordt versterkt door een hoge relationele oriëntatie van de klant.

H2b: Het effect van zakelijke AIO similarity op liking en vertrouwen wordt versterkt door een hoge relationele oriëntatie van de klant.

Samen met H1a en H1b vormen deze het onderstaande conceptueel model, *Figuur 2.1*.



Figuur 2.1 – Conceptueel Model

3. STUDIE 1

Om tot een goed antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen komen, zijn twee studies gedaan. Bij de eerste studie werd een exploratief onderzoek uitgevoerd, bij de tweede werd het conceptueel model getest. Studie 1 had daarmee zowel een explorerende als een duidende functie (Baxter & Babbie, 2004). Omdat conclusies uit de eerste studie invloed hadden op de uitvoering van de tweede studie, wordt eerst volledig verslag gedaan van studie 1 en vervolgens van studie 2.

3.1 METHODE

Het doel van de interviews was tweeledig. Ten eerste moest een beter inzicht verkregen worden in de mate waarin de methodes uit de theorie her-

en erkend worden onder technisch industrieële verkopers. Middels interviews konden experts

hierbij aangeven in welke mate er op dit moment bewust wordt omgegaan met affectieve drivers van de klantrelatie en wat de waarde daar van is. Ten tweede moesten interviews voor extra input zorgen voor studie 2, door een beeld te geven van de normen binnen de sector en de manier waarop de theorie wordt toegepast. Hierdoor kon het theoretische model beter geoperationaliseerd worden en daarmee op een betrouwbaarder manier worden getest. Voor studie 1 werd daarom de volgende hoofdvraag gebruikt.

In hoeverre worden de affectieve drivers van de relatiekwaliteit toegepast in de praktijk en welke impact hebben ze op klantloyaliteit?

3.1.1 STEEKPROEF

Het onderzoek richtte zich op de mate en wijze van toepassing van het model in de praktijk. Daarom werden de interviews gehouden met verkopers uit de technisch industriële sector. De effecten van het model werden in de tweede studie gemeten. Daarom zijn in dit gedeelte geen klanten benaderd voor hun ervaringen. Respondenten waren accountmanager of salesmanager van de volgende bedrijven: ABB Automation and Power Technologies, Benchmark Electronics, Bronkhorst High-Tech BV, Fujitsu Components, Geveke Besturingstechniek BV, ImTech Utility Services, Kadant Johnson, Sarah Lee. De interviews werden gehouden bij de respondent op kantoor.

3.1.2 MEETINSTRUMENT

De hypotheses die in hoofdstuk 2 aan de orde kwamen zijn van toepassing op studie 2 en niet op studie 1. Studie 1 werd uitgevoerd aan de hand van hetzelfde theoretisch kader en de onderstaande deelvragen:

1. *Worden klanten loyaler door veel klantcontact en andere RM?*
 - a. *Waar(voor) is loyaliteit nodig in de technische b2b markt?*
 - b. *Hoe probeert men dit in de praktijk te bereiken?*
2. *Hoe zijn de herkenning en erkenning van het belang van een goede klantrelatie en die van cognitief / affectief vertrouwen?*
3. *Hoe is de toepassing van methodes uit de literatuur?*
 - a. *Corporate citizenship*
 - b. *Contactfrequentie*
 - c. *Liking*
4. *Hoe wordt AIO similarity herkend en toegepast in sales contacten?*
5. *Hoe wordt anderszins een goede klantrelatie bereikt?*

Deze deelvragen zijn geoperationaliseerd in een interviewschema, bestaande uit drie vragen over AIO similarity, vier vragen over het onderhouden van de klantrelatie en tenslotte twee vragen over

liking³. Tijdens interviews werd steeds gevraagd naar alle relevante procedures en technieken die de salesprofessionals in de praktijk gebruikten of tegenkwamen bij collega's.

Uit de interviews moest immers blijken hoe het verbeteren van de relatie op dit moment in de praktijk wordt opgevat. Naast de variabelen uit het conceptueel model werden tevens de antecedenten contactfrequentie en corporate citizenship expliciet meegenomen. Dit om een volledig beeld te kunnen geven van de toepassing van affectieve drivers van de relatiekwaliteit.

3.1.3 ANALYSE

Elk interview is opgenomen en vervolgens uitgewerkt. Hiervoor is bij elk interview het interviewschema ingevuld, waarbij ruime samenvattingen van de antwoorden zijn geschreven, aangevuld met quotes.

Omdat de interviewvragen niet één-op-één gekoppeld waren aan de deelvragen, zijn de antwoorden gefragmenteerd. Deze fragmenten zijn vervolgens gecodeerd en gerubriceerd per deelvraag. De fragmenten van verschillende respondenten die per deelvraag overeenkwamen zijn gebruikt voor de beantwoording van de deelvragen. Hierbij zijn per deelvraag minimaal twee quotes opgenomen die exemplarisch waren. Daarnaast zijn de antwoorden, wanneer sterk verschillend, gecategoriseerd⁴.

Voor de weergave van de conclusies zijn de deelvragen opgedeeld in vier thema's.

Thema	Deelvragen
De zoektocht naar klantloyaliteit en haar effecten	1, 1a, 1b
Het belang van een goede klantrelatie in de praktijk	2
De toepassing van de methodes uit de literatuur	3, 3a, 3b, 3c, 4
Hoe wordt de klantrelatie anderszins verbeterd	5

³ Een volledig interviewschema is bijgevoegd in Bijlage A.

⁴ De uitwerking per deelvraag is bijgevoegd in bijlage B

3.2 RESULTATEN

De geïnterviewde sales- en accountmanagers bleken van nature een langetermijn oriëntatie te hebben. Door professionalisering van het inkoopproces en de mogelijkheden van internet, wordt de waarde van bestaande horizontale relaties tussen projectmedewerkers minder groot. Een goede samenwerking bij een project en het leveren van kwaliteit blijken daarbij niet voldoende om de loyaliteit van klanten te verwerven. De meest opvallende problemen waren daarbij:

- Problemen met het bereiken van decision makers
- Moeite om de relatie centraal te stellen in plaats van het product
- Corporate citizenship & contactfrequentie worden niet bewust toegepast
- Liking (dmv similarity) wordt wel erkend, maar men vindt het moeilijk om er over te praten, het is onwennig
- Professionaliteit van CRM is erg divers, van helemaal niet tot zeer uitgebreid

DE ZOEKTOCHT NAAR KLANTLOYALITEIT EN HAAR EFFECTEN

Volgens de respondenten leidt klantloyaliteit niet direct tot meer aankopen. Het is een houding die leidt tot bepaald gedrag van de klant. Het belangrijkste effect is dat processen beter op elkaar kunnen worden afgestemd en dat klanten ambassadeur kunnen worden. Hiermee wordt vooral indirect voordeel uit klantloyaliteit gehaald. Voor retentie blijven concrete indicatoren als de prijs toch leidend. Een loyale klant geeft echter vaak nog een kans om de prijs aan te scherpen in plaats van de offerte af te wijzen.

Om klantloyaliteit te verwerven zijn het leveren van kwaliteit en het nakomen van afspraken een voorwaarde. Wanneer dit goed is kan er klantloyaliteit ontstaan. Daarna wordt het verwerven van loyaliteit gezien als een sociaal proces, waarvan de meeste respondenten niet precies weten hoe ze dit kunnen stimuleren. In een veranderende markt moet men bovendien vaak meerdere kolommen bedienen, waaronder soms ook eindgebruiker. De relatiemarketing (RM) activiteiten moeten daarbij bewust gericht worden

op decision makers of adviseurs. Hoewel de rol van decision makers en adviseurs per sector sterk verschilt, is het in elke markt essentieel om hen in kaart te hebben. Opvallend is daarom de grote verscheidenheid in de mate waarin respondenten zich hier bewust van zijn en er op inspelen.

HET BELANG VAN EEN GOEDE KLANT-RELATIE IN DE PRAKTIJK

Wanneer decision makers eenmaal bereikt zijn is een goede klantrelatie nodig, waarbij zowel het cognitieve als het affectieve vertrouwen belangrijk zijn. Opvallend is dat respondenten hierover weinig concrete uitspraken doen. Er wordt wel erkend dat het hebben van een klik belangrijk is, maar over hoe die tot stand komt of wat er moet gebeuren wanneer de klik er niet is tast men in het duister.

Slechts drie van de acht respondenten zijn bewust bezig met het verbeteren van klantrelaties. Zij gebruiken bijvoorbeeld technieken om persoonlijke doelen en risico's van klanten in kaart te brengen en hier oplossingen voor te bieden. Het blijft wel belangrijk om klanten ook met rationele argumenten te voeden, zodat zij hun keuze te allen tijde kunnen rechtvaardigen. Als bijkomend probleem speelt hier nog dat niet-commercieel personeel ook een rol speelt in dit proces, maar dat het lastig is om ze dat in te laten zien en uit te laten voeren.

DE TOEPASSING VAN METHODES UIT DE LITERAATUUR

In het theoretisch kader zijn een aantal methoden genoemd om de klantrelatie te verbeteren. Behoudens veel klantcontact, worden ook deze technieken slechts in lage mate herkend en toegepast bij technische B2B bedrijven.

Corporate citizenship wordt wel toegepast, maar meestal niet bewust. Er heerst bij de meeste bedrijven een norm waarbij standaard een hoog service niveau wordt geleverd. Er wordt ook wel eens sneller geleverd aan vaste klanten. Echter, het bewust leveren van extraatjes of snellere service dan normaal, om daar vervolgens zelf voordeel uit te halen, komt niet veel voor. Juist ook bij het toepassen van corporate citizenship is het belangrijk dat het zichtbaar is voor decision makers.

Bij een hoge contactfrequentie moet onderscheid gemaakt worden tussen zakelijk en persoonlijk contact. Hierbij wordt zakelijk contact gezien als contact dat noodzakelijk is voor het proces. Persoonlijk contact wordt gezien als contact dat een stapje verder gaat, dit varieert van regelmatig even bellen tot een diner of een uitnodiging voor een privé feestje. Zakelijk contact hebben alle respondenten hoog in het vaandel staan. Wanneer bedrijven veel contact met elkaar hebben, zoals bij co-creaties of vergaande customization, blijkt dit erg loyale contacten op te leveren. Regelmatig klantcontact is echter erg tijdrovend en daarom kunnen de meeste bedrijven dit niet leveren. Er wordt dan prioriteit gegeven aan klanten met veel potentiële omzet. Persoonlijk contact daarentegen, blijkt toch vaak moeilijk te zijn. Hoewel twee respondenten de gevolgen van veel persoonlijk contact vrezen, is de meerderheid het erover eens dat persoonlijk contact nuttig is voor de relatie. Er wordt echter weinig op gestuurd door sales managers. Dit kan zijn omdat er geen prioriteit aan wordt gegeven of omdat ze er zelf niet zo goed in zijn. De respondenten die er wel actief mee bezig zijn zien er letterlijk betere contacten en meer handel door ontstaan.

Liking wordt wel als een toegevoegde waarde gezien, maar er worden weinig tot geen methodes toegepast om liking te verhogen. Het aan- of afwezig zijn van een klik met de klant wordt ook eerder als een voldongen feit gezien dan als een probleem of een kans. Het blijkt bovendien delicaat voor verkopers om het toe te geven wanneer de klik er niet is.

AIO similarity speelt een belangrijke rol in goedlopende zakelijke relaties. Hierbij zijn een aantal zaken van belang: gezamenlijke doelen, interesses en zakelijke normen en waarden. Overeenkomsten op deze gebieden komen extra naar voren in de manier waarop klanten worden toegekend aan accountmanagers. Dit gebeurt echter maar bij drie van de acht respondenten. Zo kan het salesteam gesegmenteerd worden op sector, omdat normen en specifieke kennis per sector verschillen. Ook kan het salesteam gesegmenteerd worden op grootte van de klant.

Bij een corporate klant gelden immers heel andere regels en wetten dan bij zelfstandig ondernemers. Voor het gebruik van persoonlijke kennis over de klant, ten slotte, zijn respondenten terughoudend. Veel informatie bijhouden in een CRM systeem wordt wel als verstandig gezien, maar dan meer om informatie op maat te kunnen bieden en niet om direct te gebruiken om sales te vergroten.

HOE WORDT DE KLANTRELATIE ANDERSZINS VERBETERD?

Om de klantrelatie te verbeteren kunnen ook andere methodes gebruikt worden dan bovengenoemde. Het salesteam kan ten eerste worden opgedeeld in hunters en farmers, zodat rollen ontstaan die dichter bij de persoonlijkheid van de verkopers passen. Ten tweede kan het CRM systeem geoptimaliseerd worden. De meeste respondenten hebben geen of slechts een simpel CRM systeem. Ten slotte worden er salestrainingen gevolgd. Dit gebeurt echter niet heel veel, in verband met de kosten. Gevolgde trainingen worden echter wel als nuttig ervaren en de opgedane kennis wordt veel toegepast.

3.3 CONCLUSIES

Klantloyaliteit wordt vooral gezien als een coöperatieve houding die de klant aanneemt in de relatie, niet als middel om direct meer verkoop te genereren. De personen die loyaal moeten worden om hier uiteindelijk de vruchten van te plukken zijn vaak moeilijk te bereiken.

Een goede klantrelatie wordt vervolgens wel van belang geacht, maar slechts twee respondenten kunnen concreet aangeven hoe ze relaties tot stand brengen en verdiepen.

Voor de verschillende punten uit de literatuur geldt daarmee dat men onderdelen ervan wel herkend, maar de methodes niet bewust toepast. Ook de respondenten die deze technieken wel toepassen hebben niet de tools om hun hele salesteam hierin mee te nemen. Daardoor blijft toepassing sterk afhankelijk van persoonlijke kwaliteiten.

3.4 DISCUSSIE

Het kwalitatieve deel van dit onderzoek had een explorerende en duidende functie. Deze functie is uitermate goed ingevuld door de resultaten van studie 1. In deze discussie worden de conclusies en de implicaties voor studie 2 besproken. Omwille van de leesbaarheid zijn alle methodologische afwegingen en eventuele tekortkomingen opgenomen in de algemene discussie van dit onderzoek, in hoofdstuk 5.

3.4.1 IMPLICATIES VOOR STUDIE 2

De belangrijkste uitkomst van studie 1 voor dit onderzoek is dat het de relevantie van studie 2 bevestigt. Ten eerste wordt uit de interviews duidelijk dat professionals wel inzien dat liking een belangrijke rol speelt, maar dat het hen ontbreekt aan inzichten om liking structureel te verbeteren. Ten tweede is men vooral overtuigd van het belang van similarity op zakelijke normen, terwijl het theoretisch kader juist ook persoonlijke similarity belangrijk acht. Ten slotte kan RO de belangrijke hefboom vormen die nodig is om in de praktijk beter op relatiekwaliteit te kunnen sturen.

Studie 1 was eveneens nuttig voor een goede operationalistie van het conceptueel model. De simulatie werd gebaseerd op voorbeelden uit de interviews, om een zo getrouw mogelijk beeld te schetsen. Gespreksvormen en zakelijke normen die bleken uit de interviews konden goed als voorbeeld genomen voor het operationaliseren van AIO similarity.

4. STUDIE 2

4.1 METHODE

In studie 2 werd het conceptueel model uit hoofdstuk 2 getest middels een experiment. Dit experiment werd uitgevoerd door middel van een simulatie. De respondentengroep bestond uit salesprofessionals en management consultants. Deze groep is gekozen vanwege hun (zeer) ruime ervaring in een commerciële omgeving. De respondenten ($n = 89$) kregen een situatie voorgelegd waarvan ze gevraagd werden zich als klant in te leven. Er waren twee varianten, één waarbij er sprake was van een hoge relationele

oriëntatie (RO) en één waarbij er sprake was van een lage RO.

Middels twee anonieme en gerandomiseerde adressenbestanden werd het totale aantal ($n = 89$) respondenten behaald. Beide varianten werden a-select en gelijkmatig toegewezen aan de respondentengroep.

4.1.1 OPERATIONALISATIE RELATIONELE ORIËNTATIE

Voor de manipulatie van de RO geldt dat deze werd bereikt door de respondenten zich te laten inleven in een klantsituatie. Voor een hoge RO is voor elk van de vier antecedenten, zoals beschreven in hoofdstuk 2, een invulling gegeven die de aantrekkelijkheid van een langdurige relatie met de leverancier versterkt. Voor een lage RO zijn invullingen gegeven die deze verlagen. Bij de situatieschetsen zijn de volgende operationalisaties gevolgd, zoals weergegeven in *Tabel 4.2*. Voor de industriennorm gold bijvoorbeeld bij de RO+ situatie dat de respondent in industrie werkt, waarin men elkaar goed kent en goede contacten onderhoudt. Voor de RO- situatie gold dat het contact met de accountmanager bestaat, maar slechts vanwege de lage prijs⁵.

RO hoog	
Industriennorm	Relationeel geïntereerd
Beloningsstelsel	Relationeel gestuurd
Competenties AM	Erg goed
Afhankelijkheid	Product is erg belangrijk

RO laag	
Industriennorm	Erg lean en zakelijk
Beloningsstelsel	Stuurt op nieuw contact
Competenties AM	Laat steekjes vallen
Afhankelijkheid	Product is niet belangrijk

Tabel 4.2 – Operationalisatie van RO

Omdat voor de RO vooraf een manipulatie opgezet, was een goede werking van deze manipulatie essentieel voor de gevolgtrekking in dit onderzoek. Daarom werden de volgende stellingen opgenomen om de werking van de

⁵ De teksten van de simulatie zijn bijgevoegd in bijlage D

manipulatie te kunnen vaststellen: *“Peter draagt bij aan mijn prestaties en beoordeling”* en *“Ik vind het prettig dat Peter mij veel advies geeft, dat hij iets duurder is maakt hij daardoor goed.”* Respondenten konden antwoord geven door middel van 7-punts Likertschalen. Uit een ANOVA bleek dat de respondenten die de RO+ variant lazen significant ($p = .003$) hoger scoorden op de manipulatiecheck dan de respondenten die de RO-variant lazen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de manipulatie effectief was.

4.1.2 OPERATIONALISTIE AIO SIMILARITY

Voor het meten van AIO similarity werden verschillende persoonlijke en zakelijke normen gebruikt. De conceptualisatie die hiervoor gebruikt werd, is dezelfde als die beschreven in hoofdstuk 2, maar wordt hier ter verduidelijking nogmaals gegeven.

Persoonlijk
Opleiding
Familie status
Interesses
Persoonlijkheid
Politieke opvatting
Religieuze overtuiging
Zakelijk
Product gebruik
Attitude t.a.v. het product
Attitude over de rol van verkopers
Attitude over de rol van leveranciers
Attitude over bedrijf
Normen t.a.v. zakendoen

Tabel 4.1 - (gelijk aan Tabel 2.1) Conceptualisatie van AIO similarity

Voor de manipulatie van AIO similarity werd een profiel geschreven van een accountmanager⁶, waarin de aspecten uit Tabel 4.1 allemaal naar voren kwamen. Vervolgens werden 15 vragen opgesteld, gebaseerd op Tabel 4.1. Voorbeelden van deze vragen zijn: *“Vind je jezelf extravert?”*, *“Ben je geïnteresseerd in voetbal?”* en *“Hoe gedraag je je het liefst in zakelijk contact?”*. Voor al deze vragen waren drie antwoorden mogelijk. Hiervan was er steeds één antwoord identiek aan

het profiel van de accountmanager, één leek erop en één was verschillend. Voor een antwoord identiek aan het profiel kreeg de respondent één punt, voor een antwoord dat leek op het profiel een half punt en voor het antwoord verschillend van het profiel nul punten⁷. Door het puntentotaal van elke respondent op te tellen voor de vragen over persoonlijke similarity onstond de AIO persoonlijk (AIOP) score. Het puntentotaal voor de vragen over zakelijke similarity zorgde voor de AIO zakelijk (AIOZ) score van de respondent. Om de AIO scores goed te kunnen verwerken werden deze verdeeld op basis van een mediaansplit.

Omdat AIOP en AIOZ onafhankelijk van elkaar werden berekend, was de verdeling na de mediaansplit niet identiek. Beide variabelen (AIOP en AIOZ) werden daarom vervolgens onafhankelijk van elkaar gecombineerd met de variabele RO. Zo ontstonden er twee onderzoeksdesigns. Het eerste was een 2 (AIOP: hoog vs. laag) * 2 (Relationele oriëntatie: hoog vs. laag) design met ($n = 89$). Het tweede was een 2 (AIOZ: hoog vs. laag) * 2 (Relationele oriëntatie: hoog vs. laag) design met ($n = 89$).

4.1.3 PROCEDURE

Bij deze studie zijn vragenlijsten verstuurd die vooraf werden gegaan door een simulatie in verhaalvorm. In de introductie werd een situatie beschreven waarin de RO gemanipuleerd werd. Er waren twee varianten van de simulatie, een RO-variant en een RO+ variant, zoals beschreven in 4.1.1. Na de introductie was de simulatie voor beide varianten gelijk en werd een ontmoeting met een accountmanager beschreven. Na de simulatie werden de respondenten gevraagd om te antwoorden op stellingen. Deze stellingen maten in hoeverre de respondenten vertrouwen hadden in de accountmanager uit de simulatie en hoe graag ze hem mochten. Ten slotte werd de respondenten verzocht een aantal vragen over hun attitudes, opinies en interesses in te vullen. Hierbij werden zowel persoonlijke als zakelijke normen behandeld. De antwoorden hierop leidden tot scores voor zowel AIO Persoonlijk (AIOP) als AIO zakelijk (AIOZ), zoals beschreven in 4.1.2.

⁶ Dit profiel is toegevoegd in bijlage C

⁷ De scores zijn per antwoord toegevoegd in bijlage C

4.1.4 AFHANKELIJKE VARIABELEN

De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek waren liking, ability, integrity, benevolence en affective trust. Voor al deze variabelen werden de items gemeten met zevenpunts Likertschalen. Bij elke variabele werd ten minste één reversed item opgenomen. De alpha scores die gegeven worden per variabele zijn de alpha scores zoals deze gemeten zijn uit de data van de respondenten ($n = 89$).

Liking

Liking werd gemeten met zes items ($\alpha = .72$) bij waarvan drie naar Nicholson e.a. (2001) en drie naar Doney & Cannon (1997).

- 1) *Ook zonder zakelijke relatie zou ik graag met Peter omgaan.*
- 2) *Ik mag Peter net zo graag als andere mensen die ik ken.*
- 3) *Ik vind het plezierig om met Peter om te gaan.*
- 4) *Peter is een vriendelijke man.*
- 5) *Peter is altijd aardig tegen me.*
- 6) *Peter is iemand van wie ik het leuk vind als hij langskomt.*

Ability

Ability werd gemeten met drie items ($\alpha = .73$) gebaseerd op Mayer, Davis & Schoorman (1995).

- 7) *Ik kan erop vertrouwen dat Peter zijn afspraken nakomt.*
- 8) *Ik kan erop vertrouwen dat Peter kan leveren wat ik nodig heb.*
- 9) *Ik heb het idee dat Peter soms steken laat vallen.*

Integrity

Integrity werd gemeten met drie items ($\alpha = .66$) gebaseerd op Mayer, Davis & Schoorman (1995).

- 10) *Ik vind Peter integer.*
- 11) *Ik begrijp Peter niet goed omdat hij geen consistent verhaal heeft.*
- 12) *Als Peter het niet met me eens is dan zal hij me dat eerlijk zeggen.*

Benevolence

Benevolence werd gemeten met drie items ($\alpha = .69$) gebaseerd op Mayer, Davis & Schoorman (1995).

13) *Volgens mij is Peter oprecht bezig om mij te leveren wat ik nodig heb.*

14) *Ik heb het gevoel dat Peter verborgen motieven heeft.*

18) *Peter is alleen geïnteresseerd in het verkopen van producten aan mij.*

Affective Trust

Affective trust werd gemeten met drie items ($\alpha = .66$) naar Johnson & Grayson (2005).

15) *Als ik mijn problemen met Peter deel, dan verwacht ik dat hij daar met zorg op reageert.*

16) *Peter stelt zich op een warme en zorgzame manier op tegenover mij.*

17) *Ik kan vrijuit met Peter praten over problemen op mijn werk, ik weet dat hij dan zal luisteren.*

Relationele oriëntatie (manipulatietest)

19) *Peter draagt bij aan mijn prestaties en beoordeling.*

20) *Ik vind het prettig dat Peter mij veel advies geeft, dat hij iets duurder is maakt hij daardoor goed.*

Attitude ten opzichte van accountmanagers (covariant, als multiple choice meegenomen in AIO vragenlijst)

21) *Ik vind accountmanagers over het algemeen:*

- *Leuke mensen om mee om te gaan*
- *Prima voor zakelijk contact*
- *Vervelende mensen*

22) *Ik ben gewend om met accountmanagers om te gaan in mijn werk.*

- *Ja, regelmatig*
- *Soms, of in het verleden*
- *Nee*

4.1.5 PRETEST

Ten eerste werden door de pretesters ($n = 6$) fouten en onduidelijkheden in de teksten en de vragen aangegeven. Deze werden verwerkt, waardoor een helder verhaal ontstond dat geen tot weinig moeilijkheden bij het invullen van de vragen veroorzaakte. Ook werd één item “Ik zou het in zekere zin als een persoonlijk verlies beschouwen als ik niet meer zaken zou doen met deze verkoper” van het construct affective trust verwijderd omdat

het lastig te beantwoorden bleek. Bovendien werden vragen toegevoegd over de attitude ten opzichte van accountmanagers, voor verwachte covariatie.

Vervolgens werden de gemiddelde scores voor relationele oriëntatie vergeleken. Hieruit bleek geen tot weinig effect op te treden voor de afhankelijke variabelen. Op basis hiervan is de relationele oriëntatie manipulatie aangescherpt.

De volledig ingevulde surveys werden vervolgens gerangschikt op AIO similarity om te kijken of er duidelijke verschillen aanwezig waren, zoals te zien in *Tabel 4.4*. Na deze pretest werden de vragenlijsten en de puntenverdeling voor de AIO scores aangescherpt teneinde meer variantie te krijgen.

Variabele	Pretest 1	Pretest 4	Pretest 6
AIO Score	7	7	7
Liking	-	29	29
CTrust	15	31	24
ATrust	16	10	15

Variabele	Pretest 2	Pretest 3	Pretest 5
AIO Score	6	5,5	5
Liking	24	26	26
CTrust	16	18	19
ATrust	7	5	11

Tabel 4.4 – Uitslagen pretest voor vertrouwen op basis van AIO totaalscore

4.2 RESULTATEN

De hypotheses die in hoofdstuk 2 werden opgesteld zijn getest door middel van variantie analyses. De variantie analyses zijn weergegeven per afhankelijke variabele, waarvoor steeds de uitkomsten voor zowel AIO als AIOZ zijn vermeld. Het veronderstelde mediatie effect van liking, zoals weergegeven in het conceptueel model, werd getest door middel van regressie analyses.

4.2.1 STORENDE VARIABLE

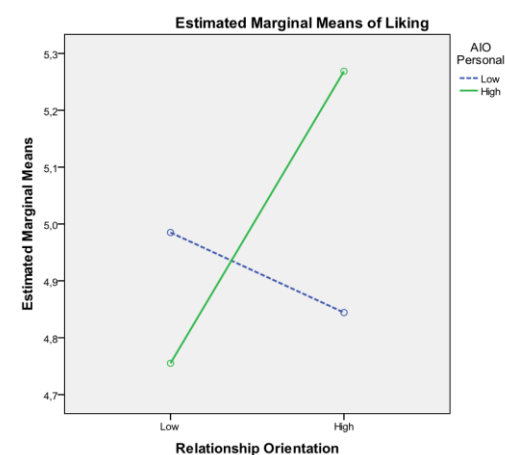
Voor een aantal afhankelijke variabelen bleek de attitude ten opzichte van accountmanagers (AM_{att}) een covariant te zijn. Het effect van AM_{att} op liking was duidelijk significant met $F(2,88) = 6.424$, $p = .003$. Bij respondenten met een betere attitude ten

opzichte van accountmanagers waren de scores op liking hoger. Van een interactie effect was zowel voor AIO als AIOZ geen sprake. Het effect van AM_{att} op affective trust was significant met $F(2,88) = 3.603$, $p = .031$. Bij respondenten met een betere AM_{att} waren de scores op affective trust hoger. Bij de overige afhankelijke variabelen werd marginale of niet significante covariatie waargenomen. Echter, om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen is AM_{att} in de verdere analyses meegenomen als covariaat in de variantie analyses.

4.2.2 VARIANTIE ANALYSES

LIKING

(RO * AIO)



*Figuur 4.1 – Interactie effect RO*AIO op liking*

Om de effecten van AIO en Relationele oriëntatie (RO) op het construct liking te meten is een 2 (AIO: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

De analyse liet een significant interactie effect zien ($F(1,88) = 5.101$, $p = .027$), zoals te zien in *Figuur 4.1*, en tevens een significant effect voor de covariant AM_{att} , ($F(1,88) = 10.362$, $p = .002$). Pairwise comparisons lieten vervolgens zien dat het effect van AIO op liking sterker was bij een hoge RO dan bij een lage RO, met $p = .004$ bij $M_{RO\ laag} = 4.75$ tegen $M_{RO\ hoog} = 5.30$.

Dit betekent dat een hoge AIO samen met een hoge RO een significant sterker effect heeft op liking dan elke andere combinatie.

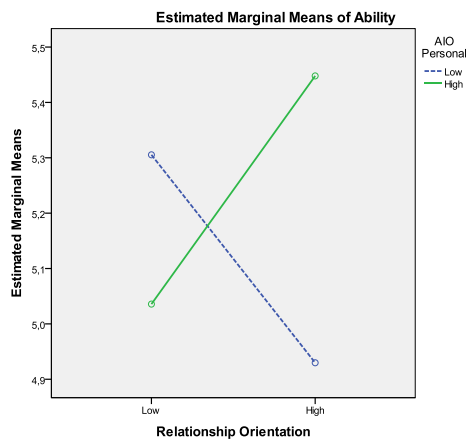
LIKING

(RO * AIOZ)

Om de effecten van AIOZ en RO op het construct liking te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat. De analyse liet slechts een significant effect zien voor de covariant AM_{att} ($F(1,88) = 11.065, p = .001$).

ABILITY

(RO * AIOZ)



Figuur 4.2 – Geen interactie effect RO*AIOZ op ability

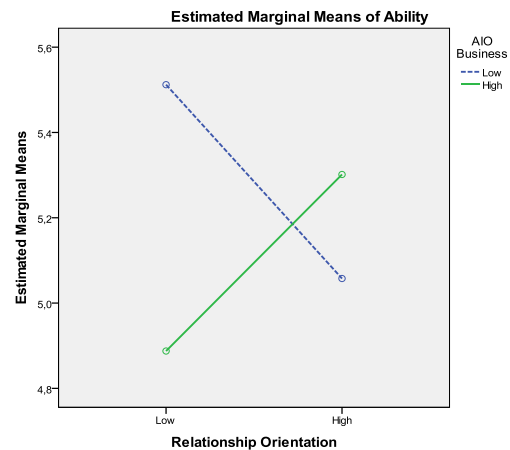
Om de effecten van AIOZ en RO op het construct ability te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

De analyse liet net geen significant interactie effect - *Figuur 4.2* - zien ($F(1,88) = 3.765, p = .056$). Pairwise comparisons lieten vervolgens een significant effect zien, waarbij het effect van AIOZ hoog op ability sterker was bij een hoge RO dan dat van AIOZ laag, met $p = .049$ bij $M_{AIOZ\ laag} = 4.94$ tegen $M_{AIOZ\ hoog} = 5.44$.

Hier geldt dat een hoge AIOZ score slechts significant meer effect heeft op ability wanneer de RO hoog is.

ABILITY

(RO * AIOZ)



Figuur 4.3 – Interactie effect RO*AIOZ op ability

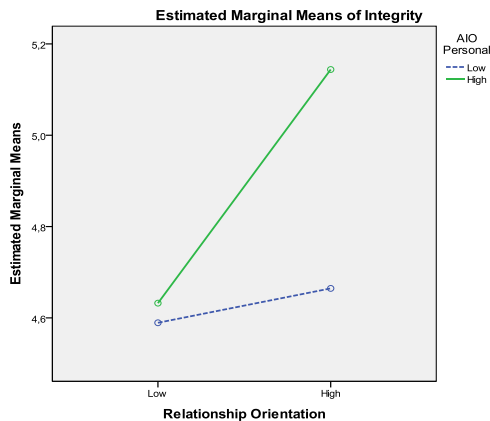
Om de effecten van AIOZ en RO op het construct ability te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

De analyse liet een significant interactie effect zien ($F(1,88) = 4.558, p = .036$), zoals weergegeven in *Figuur 4.3*. Pairwise comparisons lieten vervolgens zien dat een lage score voor AIOZ een sterker effect op ability had dan een hoge score op AIOZ, wanneer de RO laag was, met $p = .01$ bij $M_{AIOZ\ laag} = 5.51$ en $M_{AIOZ\ hoog} = 4.89$.

Opmerkelijk is hier dat de variabele ability sterker door AIOZ beïnvloed wordt bij een lage RO. Dit kan te maken hebben met de operationalisatie van AIOZ, waarbij een hoge score werd verkregen wanneer de respondent veel van de accountmanager verwachtte. Respondenten met een lage AIOZ score hebben daarom een lager verwachtingspatroon en kunnen de accountmanager daarom positiever beoordelen voor de variabele ability.

INTEGRITY

(RO * AIOP)



Figuur 4.4 – Interactie effect RO*AIOP op integrity

Om de effecten van AIOP en RO op het construct integrity te meten is een 2 (AIOP: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

Op basis van *Figuur 4.4* werden pairwise comparisons uitgevoerd. Deze lieten zien dat het effect van een hoge AIOP score op integrity significant sterker is bij een hoge RO dan bij een lage RO, $p = .02$ bij $M_{RO\ laag} = 4.63$ en $M_{RO\ hoog} = 5.16$. Bij een hoge RO zorgde een hoge score op AIOP voor significant hogere scores op integrity dan een lage score op AIOP, $p = .03$ bij $M_{AIOP\ laag} = 4.65$ en $M_{AIOP\ hoog} = 5.16$.

Dit betekent dat slechts de invloed van AIOP op integrity wordt versterkt door RO.

INTEGRITY

(RO * AIOZ)

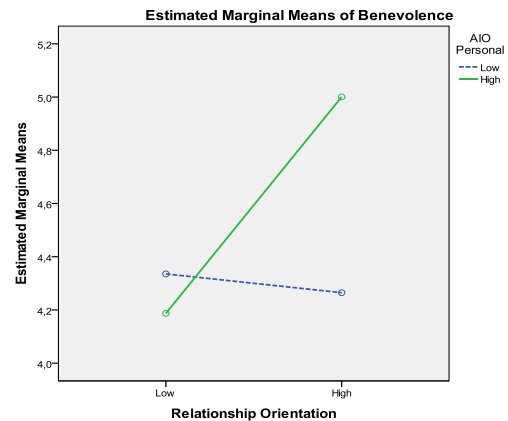
Om de effecten van AIOZ en RO op het construct integrity te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

De analyse liet geen significant effect zien voor de covariant AM_{att} ($F(1,88) = 2.017$, $p = .159$). Pairwise comparisons lieten wel een significant effect zien van RO, met $p = .045$ bij $M_{RO\ laag} = 4.6$ en $M_{RO\ hoog} = 4.93$.

Voor Integrity geldt daarmee een direct effect van RO, wanneer AIOZ als variabele geldt.

BENEVOLENCE

(RO * AIOP)



Figuur 4.5 – Interactie effect RO*AIOP op benevolence

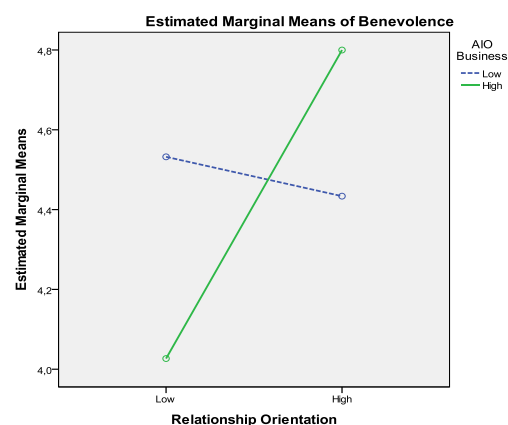
Om de effecten van AIOP en RO op het construct benevolence te meten is een 2 (AIOP: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

Uit de analyse bleek een significant interactie effect ($F(1,88) = 4.270$, $p = .042$), zoals weergegeven in *Figuur 4.5*. Pairwise comparisons lieten zien dat het effect van een hoge score op AIOP significant hoger was bij een hoge RO dan bij een lage RO, $p = .008$ met $M_{RO\ laag} = 4.19$ en $M_{RO\ hoog} = 5.01$. Pairwise comparisons lieten tevens een significant verschil in effect zien tussen AIOP hoog en laag wanneer de RO hoog was, $p = .004$ met $M_{AIOP\ laag} = 4.25$ en $M_{AIOP\ hoog} = 5.01$.

Dit betekent dat slechts de invloed van AIOP op benevolence wordt versterkt door RO.

BENEVOLENCE

(RO * AIOZ)



Figuur 4.6 – Interactie effect RO*AIOZ op benevolence

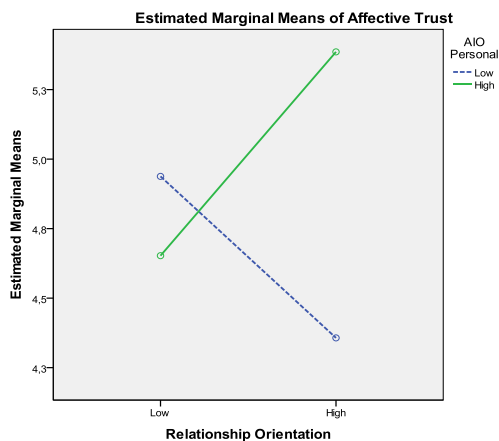
Om de effecten van AIOZ en RO op het construct benevolence te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. AM_{att} werd meegenomen als covariaat.

De analyse liet een significant interactie effect zien voor AIOZ en RO ($F(1,88) = 3.978, p = .049$), zoals weergegeven in *Figuur 4.6*. Pairwise comparisons lieten een significant sterker effect van een hoge AIOZ zien bij een hoge RO dan bij een lage RO, met $p = .005$ bij $M_{RO\ laag} = 4.02$ en $M_{RO\ hoog} = 4.80$.

Dit betekent dat alleen het effect van een hoge AIOZ score op benevolence wordt beïnvloed door RO.

AFFECTIVE TRUST

(RO * AIOZ)



*Figuur 4.7 – Interactie effect RO*AIOZ op affective trust*

Om de effecten van AIOZ en RO op het construct affective trust te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

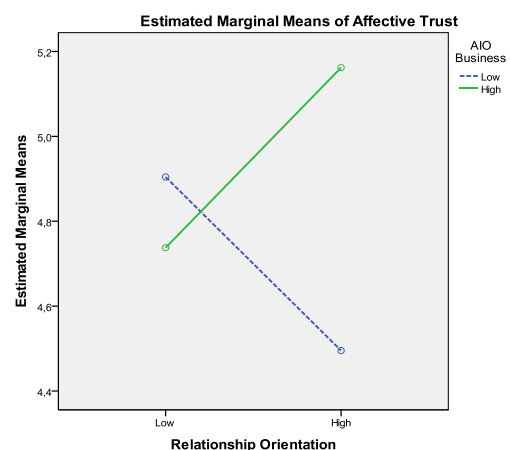
De analyse liet een significant effect zien voor AIOZ ($F(1,88) = 4.16, p = .045$). *Figuur 4.7* wijst echter uit dat bij de interpretatie van het hoofdeffect van AIOZ terughoudendheid op zijn plaats is. Het hoofdeffect van AIOZ is mogelijk omdat de n per conditie verschilt. Bij een hoge RO is het gewicht van $M_{AIOZ\ laag}$ minder dan dat van $M_{AIOZ\ hoog}$. De analyse liet ook een interactie effect zien ($F(1,88) = 12.991, p = .001$). De analyse liet ook een significant effect zien voor de covariant AM_{att} ($F(1,88) = 5.109, p = .026$). Pairwise comparisons lieten zien dat een lage AIOZ een significant minder

goed effect heeft op affective trust wanneer de RO hoog is in plaats van laag, $p = .019$ bij $M_{RO\ laag} = 4.93$ en $M_{RO\ hoog} = 4.33$. Omgekeerd lieten pairwise comparisons zien dat een hoge AIOZ significant hoger scoort op affective trust wanneer RO hoog is in plaats van laag, $p = .002$ bij $M_{RO\ laag} = 4.64$ en $M_{RO\ hoog} = 5.41$. Pairwise comparisons lieten tevens zien dat een hoge AIOZ significant beter scoort op affective trust dan een lage AIOZ, bij een hoge RO, $p < .001$ bij $M_{RO\ laag} = 4.33$ en $M_{RO\ hoog} = 5.41$.

Dit betekent dat in de praktijk vooral naar een hoge AIOZ moet worden gezocht wanneer de RO hoog is en dat een hoge AIOZ juist voorkomen moet worden wanneer de RO laag is.

AFFECTIVE TRUST

(RO * AIOZ)



*Figuur 4.8 – Interactie effect RO*AIOZ op affective trust*

Om de effecten van AIOZ en RO op het construct affective trust te meten is een 2 (AIOZ: laag vs hoog) x 2 (RO: laag vs hoog) ANCOVA uitgevoerd. Hierbij werd AM_{att} meegenomen als covariaat.

De analyse liet een interactie effect zien ($F(1,88) = 4.554, p = .036$), zoals weergegeven in *Figuur 4.8*. De analyse liet ook een significant effect zien voor de covariant AM_{att} ($F(1,88) = 5.674, p = .019$). Pairwise comparisons lieten zien dat een hoge AIOZ significant meer effect heeft op affective trust wanneer RO hoog is in plaats van laag, $p = .032$ bij $M_{RO\ laag} = 4.71$ en $M_{RO\ hoog} = 5.17$.

Dit betekent dat ook een hoge AIOZ score een positieve invloed kan hebben op affective trust, maar alleen dan wanneer de RO hoog is.

4.2.3 MEDIATIE ANALYSES

Waar door middel van variantie analyses de sterke invloed van de moderator in het model werd vastgesteld, moest een mediatie analyse nog uitwijzen wat de rol van de mediator (liking) in het model is. Verondersteld werd dat liking een grote rol zou spelen voor met name het effect op benevolence en affective trust en in mindere mate voor integrity. Voor ability werd geen mediatie effect verwacht.

Het mediatie effect van liking werd bij deze vier afhankelijke variabelen getest voor de gemodereerde effecten van twee onafhankelijke variabelen (AIOP en AIOZ) en de moderator (RO).

Omdat AIOP en AIOZ zelfstandige variabelen zijn waarop alle respondenten een onafhankelijke score hebben, zijn beide variabelen uit elkaar gehouden bij de analyse. Daarom werden er voor alle vier afhankelijke variabelen twee sets regressie analyses uitgevoerd, leidend tot een totaal van acht enkelvoudige mediatie analyses. Een enkelvoudige mediatie analyse levert overigens een mediatie effect op wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007):

1. De regressie van de onafhankelijke variabele op de mediator is significant.
2. De regressie van de mediator op de afhankelijke variabele is significant.
3. De regressie van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele is kleiner in het gemedieerde model dan in het directe model.

4.2.4.1 REGRESSIES

De regressie analyse van AIOZ * RO op liking leidde niet tot een significant resultaat, met $B = .06^{ns}$. Bij AIOZ kan daarom geen sprake zijn van mediatie, hetgeen daarmee voor elke afhankelijke variabele geldt.

De regressie analyse van AIOP * RO op liking leidde wel tot een significant resultaat, met $B = .71^*$. De regressie analyses van AIOP leidden vervolgens tot een duidelijk mediatie effect voor integrity, benevolence en affective trust. Bij ability werd geen mediatie effect gevonden. De regressie analyse van liking op ability was niet significant, met $B = .10^{ns}$, waarmee niet aan de tweede voorwaarde voor regressie werd voldaan.

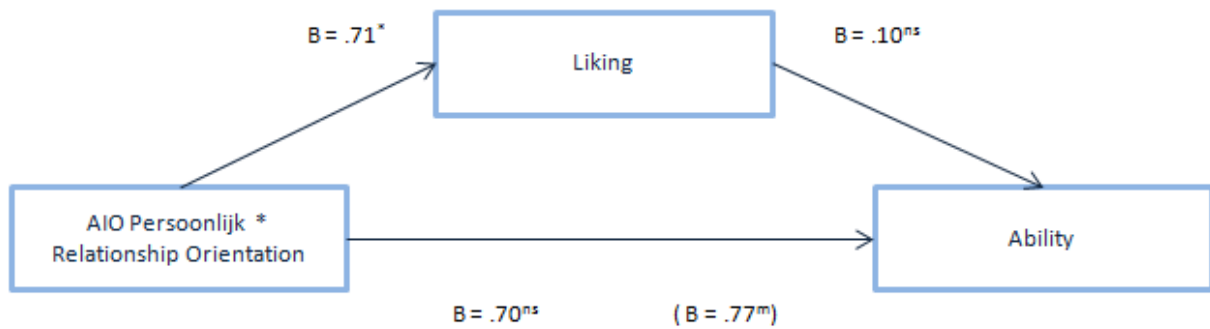
Uit de mediatie analyse bleek dat de B waarden voor integrity, benevolence en affective trust sterk daalden wanneer de mediator in het model werd meegenomen. Voor integrity daalde de B van $.47^{ns}$ naar $-.01^{ns}$, voor benevolence daalde de B van $.91^*$ naar $.53^{ns}$ en voor affective trust daalde de B van 1.37^{***} naar $.94^{**}$. Voor deze variabelen geldt daarmee dat ze aan alle drie voorwaarden voor mediatie voldoen. De resultaten zijn weergegeven in *Tabel 4.2* en *Figuren 4.9* tot en met 4.12.

Deze resultaten tonen een mediate effect aan van liking op integrity, benevolence en affective trust, maar alleen voor AIOP * RO. Dit leidt tot een aangepast model van de deze studie en heeft belangrijke implicaties voor de conclusies die aan dit onderzoek kunnen worden verbonden.

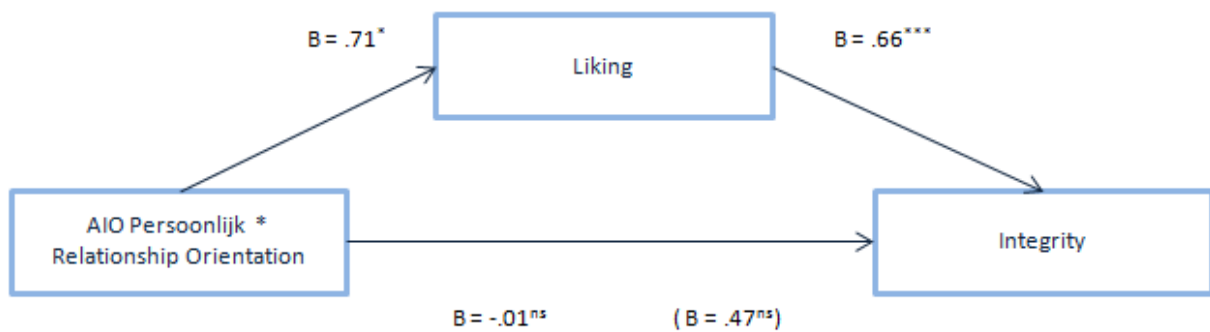
Afh. Variabele	Voorspellers	Model 1		Model 2	
		B	t	B	T
Ability	AIOP * Relationship Orientation	.77 ^m	1.19	.70 ^{ns}	1.68
	liking			.10 ^{ns}	.70
Integrity	AIOP * Relationship Orientation	.47 ^{ns}	1.25	-.01 ^{ns}	-.02
	liking			.66 ^{***}	5.86
Benevolence	AIOP * Relationship Orientation	.91 [*]	2.13	.53 ^{ns}	1.29
	liking			.54 ^{***}	3.80
Affective Trust	AIOP * Relationship Orientation	1.37 ^{***}	3.67	.94 ^{**}	2.78
	liking			.60 ^{***}	5.16

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$, ^{ns} = Niet significant, ^m = Marginaal significant [i.c.] $p = .058$

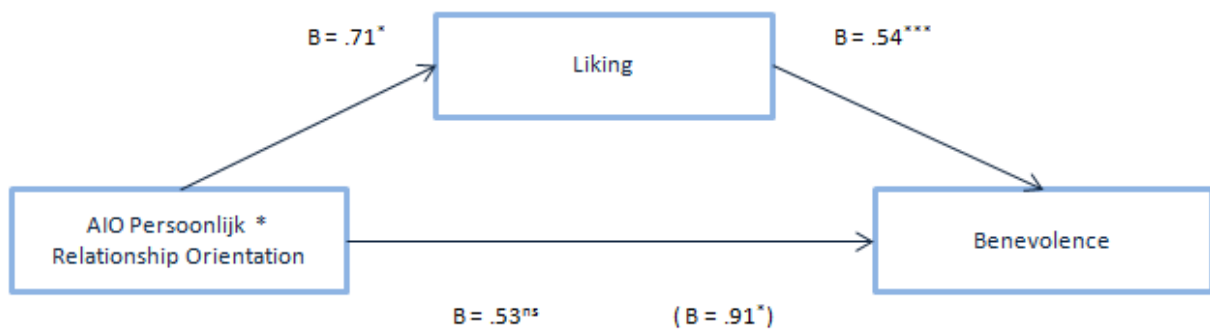
Tabel 4.2 – Regressies van AIOP en Relationship Orientation



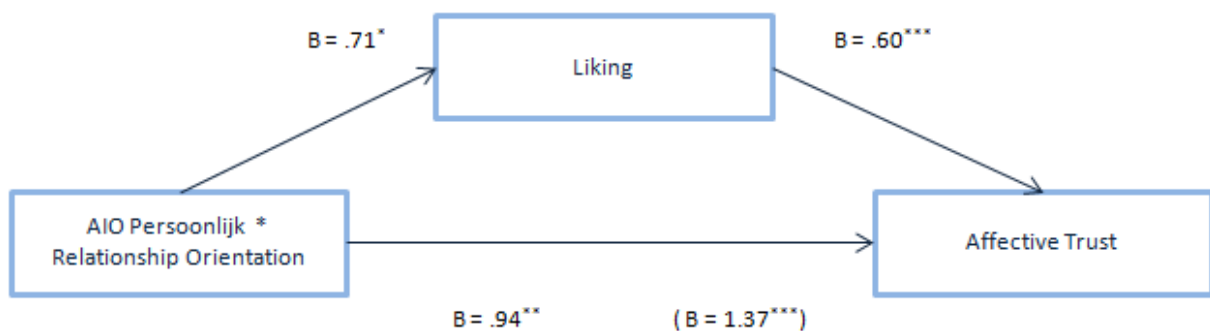
Figuur 4.9 – Resultaten van de mediatie analyse van voorspellers van ability



Figuur 4.10 – Resultaten van de mediatie analyse van voorspellers van integrity



Figuur 4.11 – Resultaten van de mediatie analyse van voorspellers van benevolence



Figuur 4.12 – Resultaten van de mediatie analyse van voorspellers van affective trust

4.3 DISCUSSIE

Om de resultaten van studie 2 in te bedden in de opzet van dit onderzoek, zijn de conclusies opgesomd in deze discussie. Aandachtspunten ten aanzien van de methode werden tezamen met die van studie 1 meegenomen in de algemene discussie, te lezen in hoofdstuk 5.

4.3.1 CONCLUSIES PER VARIABLE

LIKING

Voor liking werd een interactie effect gevonden van AIOZ en RO, waarbij het positieve effect van AIOZ versterkt wordt bij een hoge RO. Voor AIOZ en RO werd dit effect niet gevonden. In de regressie analyse kwam ook naar voren dat AIOZ en RO zo goed als geen effect hadden op liking. AIOZ en RO daarentegen wel, waarbij de attitude ten opzichte van accountmanagers een significant effect had als covariaat. Dit betekent dat liking slechts door persoonlijke overeenkomsten wordt verbeterd en niet door overeenkomstige zakelijke normen. Dat wil niet zeggen dat zakelijke overeenkomsten de relatie niet verbeteren, maar wel dat de oorsprong van de invloed die liking heeft op de relatie in persoonlijke overeenkomsten moet worden gezocht. Dit effect treedt sterker op naarmate de attitude van de klant ten opzichte van accountmanagers positiever is. De sterke invloed van liking op vertrouwen geeft bovendien aan dat affectieve drivers een wezenlijke rol spelen in het verbeteren van de klantrelatie.

ABILITY

Overeenkomstig met de verwachtingen zijn de effecten van het model op ability minder sterk dan bij de andere antecedenten van vertrouwen. Voor AIOZ en RO werd wel een interactie effect gevonden, maar de verschillen waren kleiner dan bij andere antecedenten. In de mediatie analyse bleek ook dat liking geen rol speelde voor ability. Dit betekent dat een andere factor dan liking ervoor zorgt dat AIOZ en RO toch een positief effect op de gepercipieerde ability hebben. Dit is een logische uitkomst, omdat het antecedent ability over iemands capaciteiten gaat in plaats van diens geloofwaardigheid. Des te opmerkelijker is

het daarom dat AIOZ, bij een lage RO, een negatief effect heeft op ability. Overeenkomstige zakelijke normen zouden de perceptie van iemands kwaliteiten eerder positief dan negatief moeten beïnvloeden. Echter, om een scherp profiel neer te zetten zijn bij de conceptualisatie veeleisende zakelijke normen gebruikt. Dat betekent wel dat iemand met een hoge AIOZ score meer van zijn of haar zakenpartner verwacht dan iemand met een lage AIOZ score, waardoor de perceptie van iemands ability waarschijnlijk verandert. Vanwege deze bias kunnen aan de blootgelegde relatie van AIOZ en RO op ability dan ook geen conclusies worden verbonden.

INTEGRITY

Als enige antecedent van vertrouwen geldt voor integrity een direct verband met RO. Wanneer de RO hoog is blijkt de gepercipieerde integrity hoger te zijn. Dit betekent dat klanten de integriteit van verkopers hoger inschatten wanneer de RO hoog is. Het interactie effect van AIOZ en RO laat bovendien zien dat een hoge AIOZ score een duidelijke invloed op integrity heeft. Het effect wordt dan ook bijna volledig gemedieerd door liking. Daarmee is de invloed van het model op integrity sterker dan verwacht. AIOZ heeft overigens geen invloed op integrity.

BENEVOLENCE

Voor benevolence geldt dat er een interactie effect gevonden werd voor zowel AIOZ en RO als AIOZ en RO. In beide gevallen heeft een hoge AIO score een betere perceived benevolence tot gevolg bij een hoge RO. Dit betekent dat wanneer de RO van de klant hoog is, naast persoonlijke overeenkomsten ook gezamenlijke zakelijke waarden tot een hogere perceived benevolence leiden. Ook bij benevolence wordt het effect van AIOZ en RO voor een groot gedeelte gemedieerd door liking. Dit betekent dat affectieve drivers van de klantrelatie zorgen voor meer vertrouwen in de motieven van de accountmanager. Overigens ook een belangrijk deel van de effecten op benevolence worden niet gemedieerd door liking.

Bij affective trust, ten slotte, zijn de effecten van AIOp en RO vergelijkbaar met die van AIOZ en RO. Voor beide relaties geldt overigens dat de Attitude ten opzichte van accountmanagers een significante covariaat is. Zowel voor AIOp als voor AIOZ is er geen verschil voor affective trust zichtbaar wanneer de RO laag is. Wanneer de RO hoog is, verbeterd het effect van een hoge score voor AIOp en AIOZ op affective trust, terwijl het effect op affective trust juist afneemt wanneer deze score laag is. Dit betekent dat similarity in situaties waarin de RO laag is niet veel uitmaakt voor de mate van affective trust, maar dat een hoge AIO score juist erg belangrijk wordt wanneer de RO hoog is. Juist dan wordt de mate van affective trust verhoogd door een hoge score voor zowel AIOp als AIOZ. Dit betekent dat zowel persoonlijke overeenkomsten als gelijke zakelijke waarden ervoor zorgen dat er een hoger gevoel van veiligheid ontstaat en dat er gemakkelijker belangrijke en gevoelige informatie wordt uitgewisseld tussen de klant en de accountmanager. Deze effecten treden overigens sterker op naarmate de klant een meer positieve houding ten opzichte van accountmanagers heeft.

4.3.2 ALGEMENE CONCLUSIES

Het meest opvallende aan deze studie is dat er bij tien combinaties van variabelen slechts bij twee een hoofdeffect optrad, terwijl er vele interactie effecten optraden. Het eerste hoofdeffect (AIOp op Affective Trust) had een lage betrouwbaarheid. Het tweede hoofdeffect (RO op integrity) was duidelijk. Het was echter een effect van de moderator. Dit betekent dat de moderator (RO) een erg belangrijke rol in het model inneemt. De effecten van AIO similarity op liking en vertrouwen zijn volledig afhankelijk van de RO van de klant. Bij bijna alle relaties is het daarbij zo dat similarity een positief effect heeft op vertrouwen, maar dat dit effect nog veel sterker wordt wanneer de RO van de klant hoog is. Dit betekent dat similarity tussen de verkoper en de klant veel effectiever is voor het verbeteren van de relatiekwaliteit, wanneer de RO van de klant hoog is.

Ten tweede werd duidelijk dat AIOp samen met RO een veel duidelijker effect had op vertrouwen dan AIOZ en RO. Dit verschil valt voor een groot deel te verklaren door de rol van de mediator, liking. In de regressie analyse werd immers duidelijk dat AIOZ en RO weinig effect hadden op liking, met $\beta = .06^{ns}$ en dat liking de effecten van AIOp en RO voor een groot deel medieerde. Dit betekent dat de puur affectieve drivers van de klantrelatie beter worden gestimuleerd door persoonlijke dan door zakelijke overeenkomsten. Ook de effecten van dit verschil zullen groter zijn wanneer de RO van de klant hoog is.

Ten slotte werd duidelijk dat ook andere factoren dan liking een rol spelen. Liking medieert volledig het effect van dit model op integrity, voor een groot gedeelte het effect op benevolence en affective trust, maar niet het effect op ability. Bovendien speelde liking geen rol in de modellen met AIOZ als onafhankelijke variabele. Dit betekent dat de effecten van AIO similarity en RO ook via andere factoren dan liking effect hebben op de diverse antecedenten van vertrouwen.

5. DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

5.1 PLAATS VAN HET ONDERZOEK BINNEN DE LITERATUUR

In de huidige literatuur over persoonlijke verkoop en relatiemarketing werden weinig onderzoeken gevonden over methodes om op strategische wijze persoonlijke klantrelaties langdurig te verbeteren. Dit onderzoek had als doel om daar een bijdrage aan te leveren, met name vanuit het oogpunt van de affectieve component van een klantrelatie. In dit onderzoek is de rol van liking in een klantrelatie centraal gesteld. Bovendien is RO als moderator toegepast op AIO similarity nadat dit al eerder was gebeurd voor contactfrequentie en corporate citizenship.

In studie 1 is niet zozeer een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur, maar is gekeken naar de acceptatie en de toepassing ervan in de praktijk. In de onderzochte sector werd een hoge weerstand tegen affectieve drivers van de klantrelatie

verwacht. De belangrijkste conclusies van dit onderzoek waren dat er weinig weerstand bestond tegen de rol van affectieve drivers. Anderzijds bleek dat er weinig aandacht aan wordt besteed aan affectieve relatiemarketing. Dit komt voornamelijk omdat het accountmanagers en salesmanagers in de technische B2B veelal aan de kennis in de mogelijkheden van affectieve relatiemarketing ontbreekt. Hierdoor is een actieve en bewuste toepassing hiervan vaak niet mogelijk.

In studie 2 is voor de operationalisatie van de affectieve component van de klantrelatie voor cognitief en affectief vertrouwen gekozen. De opdeling van vertrouwen in onafhankelijke variabelen heeft tot genuanceerde resultaten geleid. Wanneer een specifieke relatie moet worden verbeterd kan de opdeling van vertrouwen leiden tot een betere probleemidentificatie. Omdat het effect van AIO similarity en RO voor sommige antecedenten van vertrouwen sterker was kan het verbeteren van klantrelaties gericht worden aangepakt als klanten op RO gesegmenteerd worden.

De rol van RO in studie 2 was van groot belang, omdat het effect van AIO similarity in bijna alle gevallen afhankelijk was van de RO. Deze studie toont bovendien aan dat RO een modererende functie heeft in de relatie tussen similarity en liking. De opdeling van B2B bedrijven op basis van RO is daarmee een erg succesvolle. In de literatuur levert deze studie daarmee enerzijds een bijdrage doordat de toepasbaarheid van RO verbreed is naar de het effect van similarity op vertrouwen, via liking. Anderzijds is daarmee aangetoond dat RO een relevante moderator is voor de relatie van similarity op vertrouwen via liking.

Het onderzoek uit studie 2 levert bovendien een bijdrage aan het onderzoek naar similarity, omdat daarin sterk de focus ligt op zichtbare similarity zoals overeenkomstige kleding (Lichtenthal & Tellefsen, 2001). Het onderzoeken van de werking van AIO similarity brengt met zich mee dat lange termijn resultaten moeilijk meetbaar zijn. Dit is in dit onderzoek ondervangen door afhankelijke variabelen te meten die juist ten grondslag liggen aan lange termijn effecten. De opdeling van AIO

similarity in een AIOp en een AIOZ variabele heeft bovendien tot het inzicht geleid dat ook met name persoonlijke overeenkomsten belangrijk zijn voor zakelijke relaties.

5.2 BEPERKINGEN EN IMPLICATIES VOOR VERDER ONDERZOEK

Voor de eerste studie zijn acht interviews gehouden met sales- en accountmanagers van technische B2B bedrijven. Dit is een acceptabele hoeveelheid interviews, zeker gezien de doelstellingen van dit gedeelte van het onderzoek. Om echt een goed beeld te krijgen van de exacte toepassing van verschillende technieken zijn meer interviews nodig, zodat ook een beter onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende types bedrijven op basis van RO.

Voor de tweede studie zijn er een aantal punten waar rekening mee gehouden moet worden bij de interpretatie ervan. Ten eerste waren de verschillen duidelijk aanwezig in het model, maar waren de Cronbach's Alpha's relatief laag. De schalen die gebruikt zijn hadden meer items moeten bezitten om tot hogere alpha scores te komen. De uitkomsten, waarbij ability duidelijk minder sterk beïnvloed werd door AIO similarity en RO, bevestigen overigens wel de betrouwbaarheid van het model. Ten tweede bleek er een probleem te zijn met de operationalisatie van AIOZ, doordat de operationalisatie tevens een invulling was van een bepaald verwachtingspatroon van de accountmanager. Door deze bias hadden de resultaten, met name die voor ability, een lagere validiteit. Ten derde blijft het moeilijk om veranderingen in de klantrelatie over langere tijd te onderzoeken. De meting betreft immers een momentopname waarbij de respondenten zich inleefden in een situatie. In het theoretisch kader is echter betoogd waarom juist de gemeten antecedenten een belangrijke rol spelen in het verbeteren van de klantrelatie op de langere termijn. Zo is er middels een momentopname gekeken naar het effect van situationele verschillen op antecedenten van de klantrelatie.

Uit dit onderzoek blijkt dat de RO een zeer belangrijke rol speelt in de effectiviteit van

relatiemarketing activiteiten. De conceptualisatie van RO is overgenomen van Palmatier e.a. (2008) en is nog niet volledig. Palmatier e.a. (2008) formuleerden een viertal basis antecedenten van RO, gebaseerd op acht studies die eerder naar relationele oriëntatie verwezen. Gezien het belang van RO in deze studie en in die van Palmatier e.a. (2008) is verder onderzoek naar antecedenten van RO belangrijk. Een duidelijk model zou vooral in de praktijk belangrijk zijn, zodat bedrijven hun relaties op basis daarvan kunnen segmenteren en relationship marketing effectiever kunnen inzetten. Bovendien is meer onderzoek naar de effecten van RO wenselijk. De uitkomsten van deze studie samen met de resultaten van Palmatier e.a. (2008) suggereren dat relationship marketing op een andere manier moet worden ingezet bij klantcontacten met een verschillende RO. Onderzoek naar de effecten van antecedenten van RO kunnen inzicht geven voor een meer dynamische relationship marketing.

5.3 AANBEVELINGEN

In dit onderzoek is onderzocht hoe de klantrelatie kan worden verbeterd door het vertrouwen dat de klant in de accountmanager heeft op verschillende manieren te verhogen. Het klantenbestand kan daarbij worden gesegmenteerd op basis van RO. Een klant met een opdracht van €200.000,- en een lage relationele oriëntatie blijft natuurlijk interessanter om in te investeren dan een klant met een order van €20.000,- en een hoge RO. Maar inzicht in de RO van de klant zorgt ervoor dat de effectiviteit van relatiemarketing inspanningen beter in te schatten is. Er zijn vervolgens diverse methodes mogelijk die de klantrelatie langs een affectieve route stimuleren.

Het indelen van klanten op basis van RO is niet eenvoudig. Een hoge of lage RO kan niet geïnterpreteerd worden als het verschil tussen buyermarkt en sellermarkt, of als het verschil tussen high value- en commodity producten. RO is een begrip dat specifiek voor persoonlijke relaties geldt en indiceert wanneer de klant meer belang heeft bij een relatie en daarmee ontvankelijker is voor persoonlijke relatiemarketing. Even een telefoontje of een snel bezoekje betekent veel

voor een klant met een hoge RO. RO kan gezien worden als een soort van afgeleide functie voor de klantrelatie. Het geeft geen kant en klare verhoging van vertrouwen, maar geeft de impact aan die relatiemarketing investeringen op de relatie hebben. Het is daarbij overigens van doorslaggevend belang dat deze investeringen gericht zijn op decision makers of influencers.

Uiteraard betekenen de uitkomsten van dit onderzoek niet dat relatiemarketing investeringen bij klanten met een lage RO niet nuttig zijn. Belangrijk is dat een klant met een lage relationele oriëntatie beter op een andere manier bediend kan worden. Bij deze klant zijn veelvuldig klantcontact, handige artikeltjes en customized accountmanagers niet de meest effectieve manier. Wat hier wel geleverd moet worden maakt geen onderdeel uit dit onderzoek, maar er kan gedacht worden aan duidelijkheid over lage prijzen, tijdsbesparende bestelmethode, etc. Afhankelijk van welke factoren ervoor zorgen dat de RO van de klant laag is, kan er in sommige gevallen ook voor gezorgd worden dat de RO verhoogd wordt. Zo kan een betere accountmanager worden toegewezen, kan door innovaties het product belangrijker gemaakt worden of kan de klant anderszins overtuigd worden van het belang van de relatie.

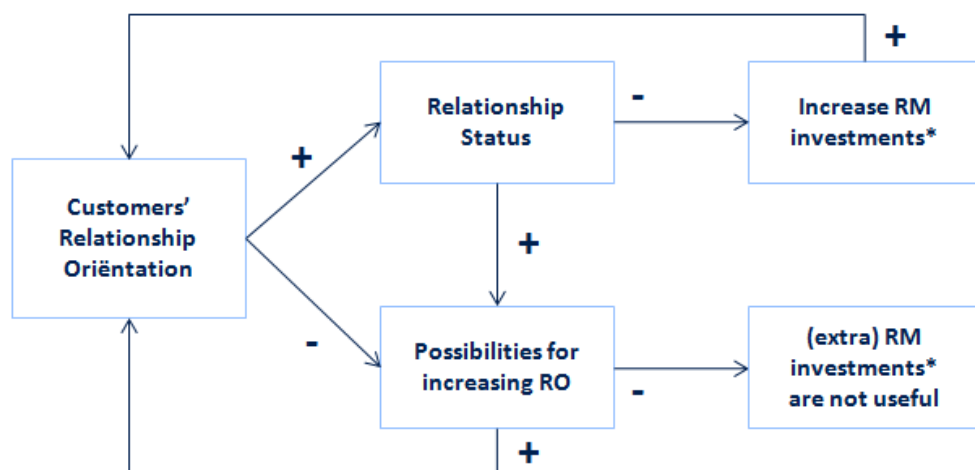
Wanneer de klant wel een hoge RO heeft, zoals bij de meeste klanten van technische B2B bedrijven het geval is, zijn er een aantal methoden waarmee het onderlinge vertrouwen en daarmee de klantrelatie verbeterd kan worden. Ten eerste loont het om bij deze klant een hogere contactfrequentie te hanteren, zoals te zien is in *Figuur 5.1*. Niet alleen zakelijk contact, maar ook persoonlijke contacten zijn hier van belang. Ten tweede biedt corporate citizenship een goede mogelijkheid om de klantrelatie te verbeteren. Door de klant extra informatie, service, snelheid of iets anders te leveren dat meer is dan de klant verwacht, worden verwachtingen overtroffen. Dit heeft een positief effect op de klantrelatie. Ten derde kan er gestreefd worden naar een hogere mate van 'liking' door de klant. Dit betekent dat de klant de accountmanager graag mag en graag met hem omgaat. Er zijn diverse methoden om dit te

bereiken, waarvan deze studie zich toespitste op similarity. Niet alleen overeenkomstige zakelijke normen blijken de klantrelatie te verbeteren. Persoonlijke overeenkomsten, zoals hobby's, politieke voorkeur, religie en een gedeelde opleidingsachtergrond, hebben een positief effect op de klantrelatie.

Voor het management van een salesorganisatie kan de aandacht die klanten krijgen op basis van hun RO worden aangepast. Daarnaast kan ervoor

worden gezorgd dat accountmanagers meer similarity vertonen met hun klanten. Door klantenprofielen op te stellen en bij te houden in een CRM systeem, kan op voorhand beter ingeschat worden wat de kansen zijn op een succesvolle klantrelatie met verschillende accountmanagers. Bovendien kan deze informatie gebruikt worden om de klant, vanuit corporate citizenship, relevante informatie toe te sturen of uit te nodigen voor interessante evenementen.

Decision Making Model for Affective Relationship Management



*RM investments in this study include: Contact Frequency, Corporate Citizenship, AIO Similarity

Figuur 5.1 – Keuzemodel voor affectief relatie management

BIBLIOGRAFIE

- Auh, S. & Shih, C. F. (2005). The Relative Effects of Relationship Quality and Exchange Satisfaction on Customer Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (2), 73-100
- Algoe, S. B., Haidt J., & Gable S.L. (2008). Beyond Reciprocity: Gratitude and Relationships in Everyday Life. *Emotion*, 8 (3), 425-429
- Baxter, L. A., & Babbie, E. (2004). *The basics of communication research*. Belmont, USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 236-245.
- Boer & Croon. (2009). *Sell, sell, sell!* Amsterdam: Boer & Croon.
- Byrne, D., 1971. *The Attraction Paradigm*. Academic Press, New York, NY.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues* , 17 (3), 310-326.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: the psychology of persuasion*. New York: HarperCollins Publishers.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979) Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549-557
- Clark, M. S., Mills, J., & Corcoran, D. M. 1989. Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15: 533-542.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing* , 65 (4), 33-50.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* , 61, 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* , 51 (2), 11-27.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J. (2006). What you are is what you like - similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing* , 21, 802-826.
- Harste, R., & Richter, A. (2009, Augustus). Determinants for Client Loyalty for Consulting Services. *Academy of Management Best Paper Proceedings* .
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research* , 58, 500-507.
- Lichtenthal, J. D., & Tellefsen, T. (2001). Toward a Theory of Business Buyer-Seller Similarity. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 21 (1), 1-14.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology* , 58, 593-614.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* , 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal* , 38 (1), 24-59.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theorie of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* , 58, 20-38.
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 29 (1), 3-15.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* , 17, 460-469.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing* , 70, 136-153.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2008). Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 36, 174-190.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology* , 19, 123-205.
- Petty, R. E., Unnava, R., and Strathman, A. J. (1991), Theories of Attitude Change, in *Handbook of Consumer Behavior*, Robertson, T.S., and Kassarian, H. H., eds., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 241-280.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research* , 60, 21-31.
- Reichheld, F. F. (2001). *The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits And Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Rossiter, J. R., & Bellman, S. (2005). *Marketing Communications: Theory and applications*. Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
- Tajfel, H., 1982. *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84-93.
- Turner, J.C., 1987. *Rediscovering the Social Group: a Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell, Oxford.

BIJLAGE A - INTERVIEWSCHEMA

Respondent x.

Omzet	
Werknemers	
Vestigingen/landen	
Salesorganisatie	
Functienaam respondent	

Algemene opmerkingen:

...

De eerste drie vragen gaan over AIO gelijkheid. Dit betekent dat klanten en verkopers gelijkheid vertonen op Attitudes, Interesses en Opinie. Dit kan zowel op persoonlijk als op zakelijk nivo zijn. Persoonlijke gelijkheid heeft betrekking op: opleiding, gezinsstatus, algemene interesses, politieke voorkeur, religie en persoonlijkheid. Zakelijke gelijkheid heeft betrekking op: productgerelateerde interesses, visie op de werkrelatie, attitude ten opzichte van de salesforce en de attitude ten opzichte van de supplier.

- 1. AIO segmentatie – Hoe wordt er nu gesegmenteerd en waarom wordt er voor de huidige strategie gekozen?*
- 2. AIO segmentatie – In welke mate wordt er gebruik gemaakt van AIO overeenkomsten tussen Accountmanagers en klanten?*
- 3. AIO – Verandert de toepassing hiervan gedurende de looptijd van de relatie?*

Een andere manier om de klantrelatie te verbeteren is het onderhouden van regelmatig contact, zowel zakelijk als privé en corporate citizenship, waarbij je extra dingetjes voor de klant doet, die hij niet verwacht.

- 4. Klantcontact – Wordt er privé contact gezocht met klanten?*
- 5. Klantcontact – Is er op regelmatige basis contact met de klant?*
- 6. Klantcontact – Verandert deze naarmate de relatie ‘matured’?*
- 7. Corporate citizenship – Hoe doe je dat stapje extra voor de klant?*

Bovengenoemde methodes verhogen “liking” bij de klant. Worden er meer technieken gebruikt om liking te verhogen.

- 8. Liking – worden er andere technieken voor liking toegepast?*
- 9. Wat wordt er verder gedaan om de klantrelatie te verbeteren?*

BIJLAGE B – INTERVIEWS GERUBRICEERD PER DEELVRAAG

1. Worden klanten loyaler door veel klantcontact en andere RM?

a. Waar(voor) is loyaliteit nodig in de technische B2B markt?

Veel technische bedrijven zijn van nature op de lange termijn geïntereerd. Veelal verkopen zij dure en specialistische producten of projecten, waardoor acquisitie moeilijk is. Daarbij heerst er een norm waarbij productkwaliteit het belangrijkste is en service bijna als vanzelfsprekend wordt gezien. Het klimaat in de technische B2B markt is echter veranderd in de afgelopen jaren, zo stelde Respondent 5 expliciet.⁸

Resp.5: "De relatie klant/leverancier is erg aan het verharden, er is minder tijd en minder geld beschikbaar. De persoonlijke relatie tussen de accountmanager en de klant is erg belangrijk, maar het wordt steeds moeilijker die op te bouwen."

Sales managers ervaren daarbij op een aantal fronten professionalisering. Ten eerste komen er meer gespecialiseerde inkopers, waardoor er minder ruimte is voor extra's en gratis service. De opgebouwde relaties met projectmedewerkers van de klant zijn minder doorslaggevend, omdat inkopers hier geen rekening mee houden bij nieuwe opdrachten. Relatiemarketing activiteiten moeten daardoor bewuster gericht zijn en bestaan uit meer dan alleen maar samen goede projecten draaien. Ten tweede verandert de rol van groothandels. Door middel van internet komen leveranciers gemakkelijker in contact met de eindgebruiker. Dit biedt mogelijkheden om ook daar loyaliteit te verweven, zoals Resp.3 aangaf.

Resp.3: "Mede door internet komt er steeds meer keuzevrijheid bij de eindgebruiker te liggen, dus daar moeten we meer loyaliteit creëren. We kunnen niet zonder de groothandels, maar de factor pull wordt groter, de factor push kleiner."

b. Hoe probeert men loyaliteit in de praktijk te bereiken?

Klantloyaliteit wordt niet verworven door het louter leveren van kwaliteit, maar kwaliteit is wel essentieel. Kwalitatief goede producten leveren en je afspraken goed nakomen werden veelgenoemd als een voorwaarde voor loyaliteit.

Resp.7: "Maar je moet ook je afspraken goed nakomen, geen knollen voor citroenen verkopen en open en eerlijk blijven."

De geïnterviewde managers waren allemaal geïntereerd op lange termijn relaties. In dat opzicht betekent het bereiken van loyaliteit ook veel meer dan de samenwerking zo optimaal mogelijk verloopt dan een focus op pure retentie. De ambassadeurs die hiermee worden opgebouwd zorgen indirect weer voor meer business.

Resp.6: "Natuurlijk moet je een goed product leveren. Als je puinbakken levert, dat doe je één keer. Maar wanneer ben je loyaal? Wanneer je iemand nog kunt bellen als hij al op het vliegtuigtrapje staat dan heb je een loyale relatie."

Essentieel bij het verwerven van loyaliteit bleek dat de juiste personen loyaal worden. Decision makers vormen hier de belangrijkste groep, maar ook adviseurs van decision makers kunnen belangrijk zijn. Deze worden belangrijker naarmate het verkoopproces complexer wordt. Het effect van het hebben van ambassadeurs onder decision makers en adviseurs verschilt echter wel sterk per bedrijf. Zo is er bij multinationals vaker

⁸ In het vervolg van dit artikel afgekort tot Resp.n

sprake van decision making units en zijn inkopers er professioneler. Daarnaast verschilt dit effect ook tussen verschillende producten. De levering van turbines voor een energiecentrale vereist een sterkere vertrouwensband dan de levering van grote aantallen kantoorartikelen. Bij openbare aanbestedingen ten slotte, is het verkoopproces dusdanig gestandaardiseerd dat ambassadeurs bijna geen verschil kunnen maken.

Het bereiken van decision makers	Interview
Onze ambassadeurs worden overruled door decision makers	5
Direct contact met project-medewerkers en inkopers	1/3/7/8
Wij schieten zo hoog mogelijk in bij de klant	2/4
Wij beïnvloeden bewust decision makers en adviseurs	6

Tabel B.1 – Mate waarin salesmanagers bewust decision makers bereiken

Het is opvallend dat er een groot verschil zit in de mate waarin salesmanagers bewust met relatiemanagement omgaan, zoals te zien is in Tabel 4.1. Het is echter essentieel in elk type verkoopproces om relaties professioneel en effectief te managen. Wanneer onduidelijk is of relaties veel of juist weinig aandacht nodig hebben, kunnen er enerzijds kansen worden gemist en kan er anderzijds veel tijd en geld onnodig besteed worden. Daarmee is het verkrijgen van structureel inzicht in klantrelaties een belangrijke toevoeging op de nu veel voorkomende strategie, waarbij geïnvesteerd wordt op basis van potentiële omzet.

2. Hoe is de her- en erkenning van het belang van een goede klantrelatie en die van cognitief / affectief vertrouwen?

Alle geïnterviewde salesmanagers gaven aan dat een goede klantrelatie belangrijk is om succesvol zaken te kunnen doen. Wat echter opvalt, is dat het grootste deel hier slechts oppervlakkige uitpraken over deed, zoals Resp.4. Het belang van “een klik hebben” of een langdurige relatie werd wel erkend, maar bewust werken aan manieren om dit te bereiken bleek veelal een brug te ver. Bovendien kunnen de salesmanagers ook moeite hebben om dit over te brengen op technisch personeel, zoals Resp.6.

Resp.4: “Over het algemeen heb ik het idee dat in de technische wereld er een sterke no-nonsense sfeer heerst, mensen komen graag snel ‘to-the-point’. Die persoonlijke klik, het onderling vertrouwen, dat moet er zeker wel zijn. Anders komt er niets van de grond.”

Resp.6: “...techneuten zien commercie als leuren en sleuren. “Broodjes eten en een beetje golfen, ik ben geen autoverkoper,” zeggen ze dan. Die mensen moeten toch ook weten hoe ze de farmer rol kunnen vervullen, om de contracten uit te bouwen.”

Slechts drie van de acht geïnterviewde salesmanagers hanteren bewust strategieën om het vertrouwen van een klant te winnen of bewust in te spelen op het wegnemen van persoonlijke risico's. Zij hebben met elkaar gemeen dat ze zich terdege bewust zijn van gevoelsmatige aspecten bij het nemen van beslissingen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het wegnemen van persoonlijke risico's voor de klant. Ook hier geldt, dat een keuze wel rationeel moet kunnen worden ondersteund, zodat de klant deze kan uitleggen aan zijn peers en leidinggevend. Dit werd duidelijk uit de uitleg van Resp.3 en Resp.8.

Resp.3: “Maar als je nou eens verder met ze praat en kijkt wanneer er stoornissen optreden, wanneer zakenrelaties uit elkaar gaan, dan gaat het nooit over de prijs of het product. Dan gaat het zo van: ja, maar hij

dit, of ik had een feestje en hij zei dat hij zou komen maar hij is niet gekomen. Dus dan zit je al wel heel erg op het gevoel, de erkenning, de waardering.”

Resp.8: “Welke risico’s wil je [klant] voorkomen, en dan vooral persoonlijk? Niet dat de koffiemachine nooit storing heeft, maar dat hij niet in zijn hemd staat. Daarmee kun je ook het risicogevoel bij je klant wegnemen, en dan krijgt hij vertrouwen in jou.”

Resp.3: “De relatie is dus eigenlijk ‘key’, maar die wordt rationeel gevuld. Mensen willen op een feestje uit kunnen leggen waarom ze voor dat bedrijf kiezen, ze zullen nooit zeggen van: ja ik vind die vent gewoon leuk. Het rationaliseren van je waarden en proposities is dus belangrijk.”

3. Hoe is de toepassing van methodes uit de literatuur?

a. Corporate citizenship, wat doe je voor extra’s voor de klant?

Uit de interviews kwam naar voren dat er niet veel aan corporate citizenship wordt gedaan. Bijna alle salesmanagers gaven bovendien aan dat ze het zeker goed vinden dat hun verkopers dit doen, maar dat ze hen er niet actief in stimuleren. Een aantal salesmanagers past corporate citizenship wel degelijk toe, ook al gaat dat bij de één veel bewuster dan bij de ander. Zo zei Resp.6 heel bewust dingen voor anderen te doen om zo zelf ook weer hulp te krijgen, terwijl Resp.7 stelde dat hij wel eens een stapje harder loopt, maar dan juist voor loyale klanten waarvan hij al zeker is.

Resp.6: “Door dingen voor elkaar te regelen creëer je goodwill. Ik heb een kennis aan een nieuwe baan geholpen. De eerst volgende keer dat ik hem op een beurs tegenkom verteld hij aan al zijn collega’s dat ik dat voor hem heb geregeld. Daar kom ik nu altijd binnen.”

Resp.7: “Juist bij klanten waar je al langer een relatie mee hebt kun soms even iets meer doen. Dan lever je net even sneller of je helpt in een bepaald traject, en daar verdienen zij mee. Dat doen we ongeveer bij 20-30%.”

Ook bij het toepassen van corporate citizenship is het erg belangrijk om de juiste personen te bereiken. Wanneer directe contacten veel extra inspanningen van de accountmanager genieten terwijl ze geen decision maker zijn, zijn deze inspanningen weinig zinvol. Zo ervoer Resp.1 dat het leveren van gratis service geen voordeel oplevert bij nieuwe contractonderhandelingen als de inkoper van de klant hier niet van op de hoogte is.

Resp.1: “Ze waarderen bij nieuwe contracten niet onze gratis service, omdat ze dat soms niet van ons weten.”

b. Contactfrequentie, zowel zakelijk als persoonlijk.

Het hebben van veel zakelijke contactmomenten werd door de respondenten als de ideale situatie gezien. Een hoge tijdsdruk is echter de belangrijkste reden waarom dit niet gebeurt. Voor zakelijk contact wordt dan ook prioriteit gegeven aan grote en potentieel grote klanten. Bovendien valt op dat de afstand tot de klant hier ook op van invloed is, zoals Resp.1 uitlegde.

Resp.1: “Verder valt mij persoonlijk op dat er veel retentie plaatsvindt rondom mijn eigen woonplaats. Mijn responsivens is daar veel beter, je bent sneller ‘even’ bij de klant en je spreekt gemakkelijker af.”

De contactfrequentie moet echter wel nuttig zijn. Bedrijven die simpele producten leveren lijken er minder baat bij te hebben. Het komt ook voor dat bedrijven intensief met de klant samenwerken, zoals bij co-creaties of het customizen van producten. In deze gevallen blijkt na een geslaagd project een hoge mate van loyaliteit te ontstaan. Wederom blijkt het hier belangrijk om de juiste mensen loyaal te krijgen, een prettige samenwerking tussen projectmedewerkers is niet genoeg om een vervolgoopdracht te krijgen.

Resp.8: “Bovendien hangt het ook van je product af, mensen willen niet vijf keer per jaar over bureaustoelen praten bijvoorbeeld.”

Resp.5: “ [Customizing], daar liggen hele intensieve samenwerkingstrajecten aan ten grondslag, die hun uitwerking hebben op de loyaliteit van de klant.”

Waar zakelijk klantcontact behoorlijk bewust wordt gestuurd, ligt dat bij persoonlijk contact heel anders. Uit de interviews bleek dat er grote verschillen zijn in de manier waarop hier mee omgegaan wordt, zoals is te zien in Tabel 4.2.

Mate van sturing / toepassing van persoonlijk contact	Interview
Dat is niet wenselijk	5/7
Goed, maar stimuleer het niet	1/4/8
Ja, dat is belangrijk in ons vak	2/3/6

Tabel B.2 – Mate waarin salesmanagers sturen op persoonlijk contact

Twee respondenten gaven aan persoonlijk contact niet wenselijk te vinden. Het gaat hierbij om het opbouwen van een vriendschappelijke band. De respondenten vrezen dat hier misbruik van wordt gemaakt of dat de klant of leverancier minder scherp wordt afgerekend op fouten, zoals Resp.5 aangaf.

Resp.5: “ [privé contact] komt wel voor, vooral bij distributeurs. Je kunt daar zolang een relatie mee hebben dat je een soort van vrienden wordt. Ik vind dat niet wenselijk en gevaarlijk. Fouten die de distributeur maakt of een slechte financiële situatie van een distributeur worden minder belangrijk in het proces.”

Een andere groep respondenten staat wel positief tegenover persoonlijk contact, maar stimuleert het niet actief binnen hun salesteam. Hiervoor worden echter geen bewuste argumenten geleverd. Zoals Resp.1, die aangaf er persoonlijk niet zo goed in te zijn.

Resp.1: “Ik juich [privé contact] wel toe. Maar omdat ik hier zelf ook niet zo van ben, stimuleer ik mijn medewerkers hier ook niet op.”

Er waren ook drie respondenten die persoonlijk contact erg belangrijk vinden en dit ook actief stimuleren. Opvallend is dat ze hierbij alledrie aangaven dat ze het ook leuk vinden om een persoonlijke relatie met de klant op te bouwen. Dit blijkt ook erg belangrijk te zijn voor het salesteam, door het zelf te beleven en leuk te gaan vinden moeten zij dat ook leren, zo zei Resp.6.

Resp.3: “Tussen de middag wil iedereen wel een boterham met je eten, dat is ook lekker veilig. Maar als je ’s avonds gaat eten dan heb je echt interesse en dan heb je een klik, want dan ga je privé tijd in iemand investeren.”

Resp.2: “Bellen, mailen, door gewoon contact te houden, al is het maar voor onbenulligheden, maar gewoon contact houden. Elke keer als je een aanleiding hebt dan bel je hem op. Dat wordt ook vaak gewaardeerd, dat is ook leuk.”

Resp.6: “Mijn sales mensen stimuleer ik daar in. Ik neem iemand mee, ik laat het ze zien. Dan zie ik eens hoe hij het doet. Ik laat het hem beleven, dat er overdag geen zaken worden gedaan maar dat dit ’s avonds gebeurt.”

c. Liking

Er was maar één respondent die expliciet vertelde veel klanten ook als vrienden te beschouwen en daar profijt van te hebben.

Resp.6: "Veel van de mensen in mijn zakelijke netwerk zijn ook vrienden van me. Dat zijn mijn ambassadeurs, dat zijn vrienden. Wij helpen elkaar over en weer."

Uit de interviews bleek dat de overige respondenten wel ervaren dat liking belangrijk is, maar terughoudend zijn om er echt iets mee te doen. Bijna alle respondenten spraken veel over het hebben van de juiste klik, waardoor de zaken beter verlopen.

Resp.4: "Je ziet wel dat het ene account beter loopt dan het andere. Dat komt omdat de klik er niet helemaal is. Dat komt vaak door een irritatie "Dat is een vervelende ouwe knars, of hij wil het alleen maar over techniek hebben, of hij heeft hele andere interesses".

Resp.7: "Als het dan vijf of tien euro duurder is dan zeur je daar niet over. Dat zijn mensen met een hoge please factor, waar je echt een klik mee hebt, waar je heel makkelijk mee schakelt. Met de een klikt het op persoonlijk vlak heel goed, met de andere iets minder."

Deze salesmanagers hebben echter geen methodes om 'de klik' structureel te stimuleren en accepteren de aan- of afwezigheid ervan. Het blijkt bovendien delicaat voor verkopers om toe te geven dat de klik er niet is.

Resp.1: "Het probleem hierbij is dat onze product managers bijna nooit toegeven dat ze moeizaam contact hebben met iemand en dat het daarom niet lukt. Dat gaat tegen hun natuur/eergevoel in."

Resp.7: "We hebben ook een klanttevredenheid-onderzoek gedaan, met aanbevelingen om met sommige klanten eens te gaan praten. Daar ben ik niet benauwd voor, want we hebben geen disputen met klanten."

4. Hoe wordt AIO similarity herkend en toegepast in sales contacten?

Er werden door de respondenten voorbeelden van AIO similarity genoemd op twee niveaus. Enerzijds werden er inhoudelijke drivers voor een goede relatie genoemd, anderzijds algemene overeenkomsten tussen verkopers en klanten. Voor toepassing in de praktijk gaven de respondenten voor beide typen AIO similarity andere mogelijkheden en valkuilen aan.

Voorbeelden van inhoudelijke AIO similarity die een relatie verbeteren zijn het hebben van gezamenlijke doelen, interesses en zakelijke normen en waarden. Bij intensieve samenwerking werd het samenbrengen van twee bedrijfsculturen genoemd als een nuttige vorm van AIO similarity.

Resp.3: "...overeenkomsten zie ik [als] gezamenlijke gevoelens, gezamenlijke dingen. Wat daarbij belangrijk is, dat je een gezamenlijk doel hebt. De inhoud is belangrijk, maar ook de erkenning van andermans zorgen."

Resp.2: "Elke relatie bestaat eruit dat je twee verschillende culturen samenbrengt die [een lange tijd en intensief] samenwerken aan ontwikkeling."

De algemene overeenkomsten tussen verkopers en klanten die werden genoemd blijken invullingen te zijn van de bovengenoemde overeenkomsten. Zo levert het scheiden van de markt in sectoren verkopers op die qua persoonlijkheid en interesses beter bij een bepaalde sector passen en zich daar in specialiseren. Daarnaast kan er binnen het salesteam gesegmenteerd worden op de grootte van de klant. Zo is de cultuur binnen corporate bedrijven heel anders dan die bij MKB bedrijven. Als verkoper moet je wel binnen die normen passen, aldus Resp.5 en Resp.8.

Resp.5: "Sales mensen hebben affiniteit met een bepaalde markt. Mensen hebben een ander karakter. Als je ergens beter past, op basis van oprechte interesse vanuit de salesmensen, lukt het bijvoorbeeld beter om aan cross-selling te doen. Sommige mensen passen qua karakter beter bij grote global accounts, anderen bij kleine technisch specifieke klanten. Anderzijds ook per industrie."

Resp.8: "Als je verkoper een hele corporate uitstraling heeft, moet je hem niet in een klein zakelijke markt neerzetten. Dat leek ook vaak samen te gaan met of mensen het konden of niet. De omgangsvormen zijn hierbij belangrijk."

Voor leveranciers van technische producten telt daarbij ook nog de balans tussen technisch en commercieel opgeleid personeel. De respondenten gaven aan dat commerciële mensen beter zijn in het leggen en onderhouden van contacten. Echter, wanneer de klant erg technisch geïntereerd is dan is een oprechte interesse in techniek een catalysator voor wederzijds begrip en vertrouwen.

Resp.1: "Wat wel opvalt, is dat de grootste techneut (minst commercieel) de beste resultaten behaalt. Het is natuurlijk wel zo dat onze klanten vaak ook echte techneuten zijn."

Over het gebruiken van kennis over iemands privé leven waren de respondenten terughoudend. De respondenten reageerden positief op het voorstel om dergelijke informatie bij te houden in een CRM systeem, maar zeiden dat er voor gewaakt moet worden dat deze informatie niet uitgebuit wordt.

Resp.8: "Als je ermee probeert je sales te vergroten moet je voorzichtig zijn. Je kunt het wel heel mooi gebruiken voor relationship events. Als je van je klant weet dat hij van hockey houdt, kun je hem beter voor een hockeywedstrijd uitnodigen dan voor een voetbalwedstrijd. Dan kun je hem ook voeden met interessante artikelen."

5. Hoe wordt anderszins een goede klantrelatie bereikt?

De respondenten gaven nog een aantal andere manieren aan waarmee zij proberen de klantrelaties te verbeteren. Deze worden afzonderlijk behandeld.

Wat sterk verband houdt met de segmentatie van verkopers op basis van interesses en specialisaties, is de segmentatie op persoonlijkheid. Het belangrijkste onderscheid wat hierbij wordt gemaakt is dat tussen hunters en farmers. Hunters zijn mensen die veel voldoening halen uit het leggen van nieuwe contacten, terwijl farmers er beter in zijn om bestaande relaties te onderhouden en uit te bouwen. Resp.2 en Resp.6 gaven aan met deze strategie te werken, terwijl Resp.5 er mee experimenteert.

Resp.8 ging nog een stap verder in het matchen van klanten en verkopers. Door communicatie-stijlen te herkennen en daar iemand met een passende communicatiestijl tegenover te stellen, is de kans op succes groter.

Het invoeren of verbeteren van een professioneel CRM systeem werd door veel respondenten als doelstelling geformuleerd. De mate van professionaliteit op dit punt bleek erg divers. Sommige respondenten gaven aan geen CRM systeem nodig te hebben, terwijl anderen aangaven bezig te zijn met de ontwikkeling van een systeem en weer anderen juist aangaven extra informatie in het CRM systeem te willen gebruiken.

Resp.3: "Van alle klanten de omzet zien, maar ook wat en hoe de contacten zijn geweest. Dat is mijn ideaalplaatje voor als ons CRM systeem straks opnieuw ingedeeld wordt."

Ten slotte gaven bijna alle respondenten aan in enige vorm gebruik te maken van salestraining. Dit gebeurt echter niet vaak in verband met kosten en tijd. Bij een aantal respondenten gaat alleen de sales manager, bij anderen wordt een training gedeeld met andere divisies of bedrijfsonderdelen. Een methode die twee keer duidelijk terugkwam was het identificeren van problemen en persoonlijke doelen van de klant, de zogenaamde red flags. Door die in kaart te brengen en erop te anticiperen kan er een betere oplossing geboden worden. Daarnaast waren alle respondenten bekend met technieken als spiegelen en NLP.

BIJLAGE C – AIO PROFIEL ACCOUNTMANAGER

PERSOONLIJKE ITEMS

1. Ben je een man of een vrouw?
 - **1pt.** **Man**
 - Opt. Vrouw

2. Wat is je studie achtergrond (het niveau is niet belangrijk)?
 - Opt. Taal & cultuur
 - 0,5pt. Sociale wetenschappen (incl. economische studies)
 - **1pt.** **Technische wetenschappen**

3. Vind je het leuk om met mensen te praten die dezelfde studierichting als jou hebben gevolgd?
 - **1pt.** **Ja, vooral vakinhoudelijk.**
 - 0,5pt. Ja, je deelt een perspectief.
 - Opt. Nee, maakt voor mij geen verschil.

4. Ben je gelovig?
 - **1pt.** **Ja**
 - Opt. Nee
 - 0,5pt. Wel, maar niet praktiserend

5. Wat vind je van mensen met een andere levensovertuiging dan jij?
 - Opt. Prima, zolang het niet te expliciet is.
 - 0,5pt. Dat maakt me niet uit.
 - 1pt. Ik vind dat juist interessant.

6. Wat is je gezinssituatie?
 - Opt. Single
 - 0,5pt Relatie
 - **1pt.** **Gezin**

7. Vind je jezelf extravert?
 - **1pt.** **Ja, ik ben extravert.**
 - 0,5pt Ik ben soms extravert, soms introvert.
 - Opt. Nee, ik ben meer introvert.

8. Ben je geïnteresseerd in voetbal?
 - **1pt.** **Ja, ik ben geïnteresseerd in voetbal.**
 - 0,5pt Nee, meer in andere sporten.
 - Opt. Nee, niet geïnteresseerd in sport.

9. Ben geïnteresseerd in politiek?
 - **1pt.** **Ja, ik vind politiek erg interessant.**
 - 0,5pt Ik volg het alleen als er verkiezingen zijn.
 - Opt. Nee, politiek interesseert me niet echt.

10. Ben je voorstander van verdere Europese eenwording?

- ☐ **1pt.** **Ja**
- ☐ Opt. Nee
- ☐ 0,5pt Weet ik niet

ZAKELIJKE ITEMS

11. Wanneer ben jij blij met een geleverd product?

- ☐ 0,5pt Bij een goede prijs/kwaliteitverhouding.
- ☐ **1pt.** **Wanneer het kwalitatief goed is.**
- ☐ Opt. Ik verwacht goede kwaliteit, maar vooral ook een goede service.

12. Hoe zie je het onderhoud van duurzame productiemiddelen?

- ☐ **1pt.** **Heeft prioriteit, daarmee verbeter je het productieproces.**
- ☐ 0,5pt Pragmatisch, onderhoud zorgt voor een langere levensduur.
- ☐ Opt. Niet zo belangrijk, het wordt gebruikt en daar moet het tegen kunnen.

13. Hoe vind je dat een verkoper zich moet gedragen?

- ☐ Opt. Hij moet een goed product leveren voor een goede prijs.
- ☐ **1pt.** **Hij moet vaak langskomen en innovaties bieden.**
- ☐ 0,5pt Hij moet zich vooral proberen in te leven in mijn wensen en problemen.

14. Wat vind je dat de rol van een verkoper van technische apparatuur is?

- ☐ Opt. Hij moet zorgen voor een goed verkoopproces, ieder zijn ding.
- ☐ 0,5pt Hij moet naast de verkoop ook het serviceproces bewaken.
- ☐ **1pt.** **Hij moet verkopen en het hele serviceproces op zich nemen.**

15. Hoe gedraag je je het liefst in zakelijk contact?

- ☐ Opt. Formeel
- ☐ 0,5pt Informeel
- ☐ **1pt.** **Amicaal**

BIJLAGE D – SIMULATIETEKSTEN

SITUATIESCHETS – RO+

Stel je voor dat je manager bent van de productieafdeling bij een grote fietsenfabrikant. De machine die gebruikt wordt om de remmen te assembleren is bijna aan vervanging toe. Je staat voor een belangrijke beslissing, want goede assemblagemachines zijn immers essentieel voor het productieproces. Zodra een fout of een storing ontstaat bij de assemblage ontstaat er een kostbare ketenreactie. Je hebt een afspraak met de vaste leverancier van assemblagemachines.

Je bent er overigens bij gebaat om de relatie met je leverancier goed te houden, want het onderhouden van relaties is een belangrijke factor in jouw beoordeling. Je directeur wil zo stimuleren dat je scherpe contracten af kunt sluiten, maar ook vooral dat er innovatief kan worden samengewerkt omdat de partners jullie bedrijf goed leren kennen.

De fietsindustrie kent maar een klein aantal belangrijke spelers en je kent bijna iedereen goed. Iedereen weet dan ook van elkaar wat er gebeurt. Door de ons kent ons cultuur is het tamelijk normaal dat je voor langere tijd met leveranciers samenwerkt.

Zo heb je ook een goede relatie met Peter, de accountmanager voor je assemblagemachines. Peter heeft zich in het verleden trouwens een bekwame partner getoond. Hij komt afspraken altijd na en denkt goed met je mee.

SITUATIESCHETS – RO –

Stel je voor dat je manager bent van de productieafdeling bij een grote fietsenfabrikant. Een onderdeel van de machine die gebruikt wordt om de banden op te pompen, de luchtdrukmeter, is bijna aan vervanging toe. Deze luchtdrukmeters zijn niet echt belangrijk voor het productieproces. De banden worden opgepompt zodat de wielen niet beschadigen tijdens het transport, elke rijwielhandel pompt de banden zelf op tot de juiste spanning. Het is wel belangrijk dat jouw pompsysteem snel en betrouwbaar is en lang meegaat. Je hebt een afspraak met de vaste leverancier van luchtdrukmeters.

Je hebt al langere tijd een vaste leverancier. Dat is wel gemakkelijk, maar geen bewuste keuze. Je werkt natuurlijk ook liever met de één dan met de ander, maar bent er vooral bij gebaat om scherp in te kopen. Voor je directeur is dat de belangrijkste factor in jouw beoordeling. Hij wil zo stimuleren dat je met de beste partners samenwerkt. Hij is er namelijk van overtuigd dat de beste bedrijven hun producten uiteindelijk ook voor de laagste prijs kunnen leveren.

De fietsindustrie kent overigens veel verschillende leveranciers die onderling sterk concurreren. Het bedrijf waarvoor je werkt is, zoals de meeste fietsfabrikanten erg lean georganiseerd. Door de focus op efficiëntie en lage kosten wordt er vaak sterk geconcentreerd door leveranciers.

Zo ook door Peter, je huidige accountmanager voor je luchtdrukmeters. Peter heeft zich ingevocht met goede contracten. Hij heeft zich in het verleden trouwens een bekwame partner getoond. Hij komt afspraken altijd na en denkt goed met je mee.

SIMULATIE MET ACCOUNTMANAGER

Je weet van Peter dat hij werktuigbouwkunde heeft gestudeerd, maar na een functie op de R&D is hij het verkoopvak in gerold. Hij praat veel over alle zaken des levens, het gaat net zo gemakkelijk over zijn kinderen als over de kerk waar hij actief is. Als Peter binnenkomt, heeft hij een flinke grijns op zijn gezicht. Feyenoord, zijn club, heeft afgelopen weekend dik gewonnen en dat wil hij weten ook. Maar nadat hij heeft verteld over de mooie doelpunten die hij samen met zijn zoontje zag in de Kuip, vraagt hij ook aandachtig hoe jouw weekend was. Vervolgens verandert Peter van onderwerp. In de krant stond vanochtend dat de Europese Commissie werkt aan een plan voor verdergaande politieke samenwerking binnen de EU. Peter praat ook graag even over politiek, en hij ziet Europese samenwerking helemaal zitten. De rol van Nederland alleen stelt toch niets voor en het is gewoon veel praktischer om Europa meer macht te geven vindt hij. En Peter zou Peter niet zijn als jou niet ook even naar je mening zou vragen.

Zo gaat het altijd met Peter, het is altijd gezellig en voor je het weet zit je een half uur te praten over van alles en nog wat. Je hebt het druk en besluit hem mee te nemen de fabriek in, om even bij de machines te kijken. Peter is erg betrokken en merkt meteen een paar foutjes in de afstelling op. "Je moet het materiaal altijd perfect onderhouden, dan houdt het ook van jou!" Dat is typisch Peter, hij is erg gefocust op goed onderhoud en wil altijd het beste van het beste, ook al is dat niet altijd strikt noodzakelijk. Daarnaast moet de service altijd perfect zijn volgens Peter, hij blijft liever een uurtje langer dan dat hij de goedkoopste is.

Peter vindt het dan ook belangrijk dat de verkoper tevens product manager is. Het is misschien niet altijd even efficiënt, maar het houdt het werk afwisselend en uiteindelijk kun je zo beter presteren vindt Peter. Terwijl je de machines langsloopt, vraagt Peter uitdrukkelijk of het proces goed loopt en of je nog ergens problemen mee hebt.

Terug op je kantoor bespreken jullie eerst nog even jouw relatie met de directeur. Peter heeft meer ervaring dan jij en geeft je nog even een goede tip. Nadat jullie vervolgens hebben besproken wat jouw eisen zijn heeft Peter een goed aanbod voor je. Met een ferme handdruk spreken jullie de intentie uit om de deal te sluiten, Peter zal zorgen dat er morgen een keurige offerte in je mailbox zit.

BIJLAGE E – SCHALEN VOOR AFHANKELIJKE VARIABELEN

Alle stellingen werden beantwoord door middel van 7 punts Likertschalen.

Liking

- 1) Ook zonder zakelijke relatie zou ik graag met Peter omgaan.
- 2) Ik mag Peter net zo graag als andere mensen die ik ken.
- 3) Ik vind het plezierig om met Peter om te gaan.
- 4) Peter is een vriendelijke man.
- 5) Peter is altijd aardig tegen me.
- 6) Peter is iemand van wie ik het leuk vind als hij langskomt.

Ability

- 7) Ik kan erop vertrouwen dat Peter zijn afspraken nakomt.
- 8) Ik kan erop vertrouwen dat Peter kan leveren wat ik nodig heb.
- 9) Ik heb het idee dat Peter soms steken laat vallen.

Integrity

- 10) Ik vind Peter integer.
- 11) Ik begrijp Peter niet goed omdat hij geen consistent verhaal heeft.
- 12) Als Peter het niet met me eens is dan zal hij me dat eerlijk zeggen.

Benevolence

- 13) Volgens mij is Peter oprecht bezig om mij te leveren wat ik nodig heb.
- 14) Ik heb het gevoel dat Peter verborgen motieven heeft.
- 18) Peter is alleen geïnteresseerd in het verkopen van producten aan mij.

Affective Trust

- 15) Als ik mijn problemen met Peter deel, dan verwacht ik dat hij daar met zorg op reageert.
- 16) Peter stelt zich op een warme en zorgzame manier op tegenover mij.
- 17) Ik kan vrijuit met Peter praten over problemen op mijn werk, ik weet dat hij dan zal luisteren.

Relationele oriëntatie (manipulatietest)

- 19) Peter draagt bij aan mijn prestaties en beoordeling.
- 20) Ik vind het prettig dat Peter mij veel advies geeft, dat hij iets duurder is maakt hij daardoor goed.

Attitude ten opzichte van accountmanagers (covariant, als multiple choice meegenomen in AIO vragenlijst)

- 21) Ik vind accountmanagers over het algemeen:
 - Leuke mensen om mee om te gaan
 - Prima voor zakelijk contact
 - Vervelende mensen
- 22) Ik ben gewend om met accountmanagers om te gaan in mijn werk.
 - Ja, regelmatig
 - Soms, of in het verleden
 - Nee