

Oud Reuchlin & Boelen als een monocépage

 ‘Is het imago de juiste afspiegeling van de identiteit?’

Auteur
Milou de Best

Zoetermeer, 21 januari 2019

 ‘Een onderzoek naar het imago en de identiteit van

 Oud Reuchlin & Boelen.’

**Auteur**  **Studiejaar**

Milou de Best 2018-2019

**Studentnummer** **Studierichting**

S1084213 Commerciële economie

**Onderwijsinstelling** **Bedrijfsgegevens**

Hogeschool Leiden Oud Reuchlin & Boelen

Zernikedreef 11 Röntgenlaan 3

2333 CK Leiden 2719 DX Den Haag

**Afstudeerbegeleider** **Opdrachtgever**

Dhr. E. Ten Haaf Mw. R. Lammers

National Accountmanager

**Beoordelaars**

1e beoordelaar: Dhr. H. Capel **Status**

2e beoordelaar: Dhr. E. Feijen Versie 1

**Aantal woorden**
15.629

# Voorwoord

Dit onderzoek is, in samenwerking met Oud Reuchlin & Boelen, opgesteld in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. In een tijdsbestek van ongeveer zes maanden heb ik bij Oud Reuchlin & Boelen onderzoek mogen doen naar de identiteit en het imago van Oud Reuchlin & Boelen in de regio Zuid-Holland Zuid. Wanneer deze scriptie, naar behoren en met voldoende kwaliteit wordt opgeleverd, zal dit betekenen dat ik de opleiding Commerciële Economie succesvol kan afronden.

Graag bedank ik de medewerkers van Oud Reuchlin & Boelen voor het aanbieden van een afstudeerstage. Mijn vrienden, ouders, familie en mijn afstudeerdocent wil ik bedanken voor de steun, het vertrouwen en de motivatie die zij mij hebben gegeven de afgelopen zes maanden.

Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor het nemen van de tijd en moeite om mij te helpen dit onderzoek te realiseren, zonder jullie was dit onderzoek nooit mogelijk geweest. Dank hiervoor.

**Milou de Best**
21 januari 2019, Zoetermeer.

# Management summary

This report has been written on behalf of Oud Reuchlin & Boelen. Oud Reuchlin & Boelen has been a wine supplier to their customers since 1773, which are establishments in the restaurant business and retail. Oud Reuchlin & Boelen is a subsidiary of Baarsma Wines, which falls under Baarsma Wine Group Holding, so it is part of Invivo. The main question was born from the wish of Oud Reuchlin & Boelen, the company has had a long term cooperation with Heineken Wholesale. In 2017 Heineken Wholesale has been adopted by Sligro and Oud Reuchlin and Boelen joined this adoption. However, the cooperation didn’t work out the way as hoped which caused the decision of Oud Reuchlin & Boelen to terminate the cooperation as off the first of April 2019.

A lot of people, mainly from South-Holland because this is the biggest outlet from Heineken, believe that the wine is coming from Heineken instead of Oud Reuchlin & Boelen. To produce better insights there has been a study conducted by Milou de Best. She questioned both employers and customers to give an answer about the main subject:

*“To what extent is the image in line by customers and the identity of Oud Reuchlin & Boelen?”*

To shape this study a structure has been found which forms the basis of each chapter. This structure is based on the Corporate Identity Mix by Birkigt and Stadler (1988). This theory suggests that identity and image exists out of the next three subjects:

* Behavior
* Communication
* Symbolism

Sub-questions have been formed from this theory and have been divided in theoretical framework, field research and desk research.

The results from the theoretical framework, field research and desk research where combined so that conclusions could be drawn per sub-question. The study showed that the actual identity doesn’t corresponds with the preferred identity. Members from the board have a different perspective about the organization then the rayon-managers. The study also showed that the actual image doesn’t corresponds with the preferred image. There has been a close cooperation between customers and Heineken, so most of the customers still believe that the wine is coming from Heineken instead of Oud Reuchlin & Boelen. Most of the customers couldn’t identify the logo of Oud Reuchlin & Boelen or weren’t following the social media from Oud Reuchlin & Boelen. To improve both the identity as the image of Oud Reuchlin & Boelen three advices where given:

**Branding-manual:** Each employee must learn the branding-manual and need to be quizzed after two weeks

**Marketing & Sales day:** All employees should meet at a central location in the country to discuss the developments and current situations in an informal setting

**Motivational mailing:** Every first Monday of the month all the employees will receive an e-mail which contains the mission, vision and core values as an motivation.

In addition to the identity improvement, the image must be improved as well. Oud Reuchlin & Boelen must get rid of the “Heineken Wine image” and the customers need to see Oud Reuchlin & Boelen as their independent wine supplier. As a result of the study five advices has been given to improve the image:

**Trade fairs:** To improve visibility and name recognition Oud Reuchlin & Boelen must attend the big trade fairs.

**Vlogs:** All the rayon-managers will create a vlog in which they introduce themselves and explain the whole Heineken situation. This vlog will be sent to the customers. In addition Nina van Steijn will create a vlog to improve visibility in South-Holland

**Social Media Jordi van de Bovenkamp:** The study showed that many employees aren’t following Oud Reuchlin & Boelen on social media. The marketing department will create a new strategy to gain more followers. They will do this in collaboration with Jordi van de Bovenkamp, a content adviser.

**Social Media Facebook rayon-managers:** Every rayon-manager will get their own Facebook page where he will add all of his/hers customers. They must place new content at least four times a week. The content will be provided by the marketing department.

**Symbolism:** The study showed that most of the customers couldn’t identify the company logo. The logo should be made more visible to gain more visibility. Every company car should get new stickers, every tablet and notepads must be provided with the logo and every rayon-manager will receive new coats and bags provided with the logo of Oud Reuchlin & Boelen.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc535764477)

[Management summary 5](#_Toc535764478)

[Inhoudsopgave 7](#_Toc535764479)

[1. Inleiding 10](#_Toc535764480)

[2. Probleemformulering 13](#_Toc535764481)

[2.1 Doelstelling 13](#_Toc535764482)

[2.2 Probleemstelling 13](#_Toc535764483)

[2.3 De opdrachtgever 13](#_Toc535764484)

[2.3.1 Doelgroep 13](#_Toc535764485)

[2.3.2 Onderzoeksgebied 13](#_Toc535764486)

[2.4 Deelvragen 14](#_Toc535764487)

[3. Theoretischkader 15](#_Toc535764488)

[3.1 Identiteit 15](#_Toc535764489)

[3.2 Definities imago 16](#_Toc535764490)

[3.3 Theorieën identiteit en imago 16](#_Toc535764491)

[3.3.1 Corporate Identity Birkigt en Stadler 16](#_Toc535764492)

[3.3.2 Reputatieschema Belmer en Van Riel 16](#_Toc535764493)

[3.3.3 AC2ID-Test Balmer en Soenen 17](#_Toc535764494)

[3.3.4 Mind the Gap Van der Grinten 17](#_Toc535764495)

[3.4 Conceptueel model 19](#_Toc535764496)

[3.5 Hypotheses 20](#_Toc535764497)

[4. Methodologie 22](#_Toc535764498)

[4.1 Deskresearch 22](#_Toc535764499)

[4.2 Kwalitatief onderzoek 22](#_Toc535764500)

[4.3 Werving en selectie 23](#_Toc535764501)

[4.4 Betrouwbaarheid en validiteit 24](#_Toc535764502)

[5. Identiteit 26](#_Toc535764503)

[5.1 Organisatiestructuur 26](#_Toc535764504)

[5.2 Persoonlijkheid 27](#_Toc535764505)

[5.2.1 Deskresearch 27](#_Toc535764506)

[5.2.2 Fieldresearch 28](#_Toc535764507)

[5.3 Gedrag 29](#_Toc535764508)

[5.3.1 Deskresearch 29](#_Toc535764509)

[5.3.2 Fieldresearch 29](#_Toc535764510)

[5.4 Communicatie 30](#_Toc535764511)

[5.4.1 Deskresearch 30](#_Toc535764512)

[5.4.2 Fieldresearch 31](#_Toc535764513)

[5.5 Symboliek 31](#_Toc535764514)

[5.5.1 Deskresearch 32](#_Toc535764515)

[5.5.2 Fieldresearch 32](#_Toc535764516)

[5.6 Conclusie identiteit 32](#_Toc535764517)

[6. Resultaten imago 33](#_Toc535764518)

[6.1 Achtergrond 33](#_Toc535764519)

[6.2 Persoonlijkheid 33](#_Toc535764520)

[6.3 Gedrag 33](#_Toc535764521)

[6.4 Communicatie 34](#_Toc535764522)

[6.5 Symboliek 35](#_Toc535764523)

[7.Conclusie 36](#_Toc535764524)

[7.1 Voorwoord 36](#_Toc535764525)

[7.2 Persoonlijkheid 36](#_Toc535764526)

[7.3 Gedrag 37](#_Toc535764527)

[7.4 Communicatie 37](#_Toc535764528)

[7.5 Symboliek 38](#_Toc535764529)

[7.6 Hypotheses 39](#_Toc535764530)

[8 Aanbeveling 40](#_Toc535764531)

[8.1 Identiteit 40](#_Toc535764532)

[8.2 Imago 40](#_Toc535764533)

[9 Implementatieplan 42](#_Toc535764534)

[9.1 Plan van aanpak 42](#_Toc535764535)

[9.2 Huisstijlhandboek 42](#_Toc535764536)

[9.3 Marketing- en Salesdag 43](#_Toc535764537)

[9.4 Motivatiemailing 44](#_Toc535764538)

[9.5 Beurzen 45](#_Toc535764539)

[9.6 Vlog 46](#_Toc535764540)

[9.7 Social media 47](#_Toc535764541)

[9.8 Symboliek 48](#_Toc535764542)

[Bibliografie 50](#_Toc535764543)

[Bijlage 1. Topiclist afnemers 5](#_Toc535764544)3

[Bijlage 2. Analyseschema’s afnemers 54](#_Toc535764545)

[Bijlage 3. Verbatims afnemers 62](#_Toc535764546)

[Bijlage 4. Topiclist werknemers 86](#_Toc535764547)

[Bijlage 5. Analyseschema’s werknemers 87](#_Toc535764548)

[Bijlage 6. Verbatims werknemers 94](#_Toc535764549)

# 1. Inleiding

Het is altijd tijd voor wijn, maar nu is het tijd voor actie. Oud Reuchlin & Boelen is een dochterbedrijf van Baarsma Wine Group Holding. Baarsma Wine Group Holding is gespecialiseerd in het ontwikkelen en leveren van zorgvuldig gekozen en gevarieerde wijnassortimenten. Daartoe maken ze gebruik van diverse distributiekanalen, in Nederland en ver daarbuiten. Baarsma Wine Group Holding is tevens een wereldwijd opererende distributiepartner, met export naar onder meer Azië, Afrika, Rusland, Polen, de Baltische staten en het Caribische gebied. Baarsma Wine Group Holding is marktleider in het off trade-circuit, gericht op supermarktketens (Baarsma, 2017). De bedrijfsdoelstelling is om de handelspartner voor basis- en premium wijnen in Noordwest Europa te worden, door versterking van de marktpositie, verkoop van kwaliteitswijnen via toegewijde mensen en uitbreiding van het distributienetwerk in deze regio. Baarsma streeft hierbij naar duurzame groei in zowel omzet als winst om de waarde voor haar aandeelhouders te maximaliseren. Enkele cijfers Baarsma Wine Group Holding:
- Ca. 290 miljoen euro netto omzet
- Businessunits in 8 landen wereldwijd
- Eén van de grootste wijndistributiebedrijven van Europa
- Marktleider in de Benelux
- 378 medewerkers

Door de velen dochterbedrijven van Baarsma Wine Group Holding kan Oud Reuchlin & Boelen snel schakelen en is er een samenwerking met onder andere Wine Excel B.V. Wine Excel B.V. bottelt de wijnen voor Oud Reuchlin & Boelen.

In 2017 is Baarsma Wine Group Holding overgenomen door Invivo Group. Invivo is actief in 31 landen, heeft 9200 medewerkers en een jaaromzet van €6,4 miljard. Invivo is actief in meerdere branches, namelijk agricultuur, dierenvoeding en- welzijn, retail en wijnproductie, distributie en verkoop. Invivo Wine, de wijntak van Invivo Group, heeft verschillende commerciële activiteiten in Noord-Amerika en Azië en belangen in Franse wijnbedrijven. Met een jaaromzet van ongeveer €348 miljoen staat productie en botteling van de wijnen bij Invivo Wine centraal. Zij vertegenwoordigen de markt met meer dan 23 coöperaties, dat zijn ongeveer 3500 wijnproducenten (Zummeren, 2017).

Oud Reuchlin & Boelen, een dochterbedrijf van Baarsma Wines, dat onder Baarsma Wine Group Holding valt en nu dus ook onderdeel van Invivo, is het oudste wijnhuis van Nederland. Sinds 1733 zijn zij een partner voor hun klanten in de Horeca, Retail en Foodbranche. Oud Reuchlin & Boelen heeft 1200 wijnen in hun assortiment afkomstig uit 150 verschillende wijnhuizen/leveranciers van over de hele wereld (ORB, 2017). Oud Reuchlin & Boelen is met 35 miljoen euro omzet, een volume van 11 miljoen flessen de marktleider in het horeca- en vakhandel segment. Het bedrijf bestaat uit 50 werknemers. De helft van deze werknemers zijn Rayonmanagers en reizen door het land om wijnen te verkopen aan klanten en om relaties te beheren van Heineken/Sligro, Bavaria, vak handelaren en aan de Horeca Fine Wine branche (hoger segment) (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1 Salesindeling ORB

Horeca Fine Wine werkt onder de naam ‘Jacobus Boelen’, deze wijnen zijn hoger in prijs en kwaliteit. Het Bavaria team onderhoudt de klanten die Bavaria op tap hebben. De wijnen gaan mee met de vrachtwagen van Bavaria en klanten kunnen het via de website van Bavaria en telefonisch bestellen, deze samenwerking is altijd stabiel geweest. Vakhandel wijnen zijn andere wijnen dan de wijnen die worden verkocht in de horeca. Vakhandel klanten worden, net zoals Horeca Fine Wine klanten, rechtstreeks vanuit Oud Reuchlin & Boelen geleverd. Oud Reuchlin & Boelen heeft een opslag in Waddinxveen en Nijkerk. Het team van Heineken, waar dit onderzoek om draait, moet actie ondernemen. Zo ongeveer dertig jaar geleden is de samenwerking tussen Heineken Groothandel en Oud Reuchlin & Boelen gestart. Sindsdien zien klanten de wijn van Oud Reuchlin & boelen als ‘Heinekenwijn’. Een brouwerij en groothandel komen vaak als eerste bij een klant, Heineken Groothandel nam het pakket frisdrank (Vrumona), koffie (Coffeeconnection) en ook wijn (Oud Reuchlin & Boelen) mee tijdens de onderhandelingen. De samenwerking met Heineken zag er als volgt uit:

* Klanten bestelden via Heineken de wijn
* Kleine klanten, onder de 1500 liter wijn per jaar, werden alleen bezocht door een Heinekenvertegenwoordiger
* Overige klanten, boven de 1500 liter wijn per jaar, werden bezocht door Oud Reuchlin & Boelen
* Cijfers van de klanten werden maandelijks vanuit Heineken gecommuniceerd naar Oud Reuchlin & Boelen
* Oud Reuchlin & Boelen vertegenwoordigers werkten vanuit de Heineken Units om de lijnen kort te houden.
* Heineken zorgde voor klanten voor Oud Reuchlin & Boelen.

Op 1 december 2017 is Heineken Groothandel overgekocht door Sligro. Sligro kan hierdoor kortingen aan de klanten geven op Heinekenbier die geen enkele groothandel kan doen. Vrumona, Coffeeconnection en Oud Reuchlin & Boelen zijn meegegaan in de overname, Oud Reuchlin & Boelen wordt hiermee, net zoals bij Heineken Groothandel preferred supplier. Oud Reuchlin & Boelen blijft echter, in tegenstelling tot andere bedrijven waar Sligro mee samenwerkt, een onafhankelijk bedrijf. Dit betekent dat Sligro geen aandeelhouder is van Oud Reuchlin & Boelen. Naast de wijnen van Oud Reuchlin & Boelen die verkrijgbaar zijn via de Sligro, verkoopt Sligro ook hun eigen wijn. Het verschil is echter dat de wijn van Oud Reuchlin & Boelen exclusief voor horeca is en Sligro in eerste instantie al hun wijnen ook in de winkel verkochten. De rooskleurige samenwerking met Sligro is anders gelopen als Oud Reuchlin & Boelen had gehoopt. De leveringen gingen zodanig slecht dat er velen liters wijn en klanten zijn verloren, Sligro probeert eigen wijn te verkopen, stelt een eigen wijnteam op voor de buitendienst, leverde wijnen van Oud Reuchlin & Boelen niet uit, voert prijsverhogingen in zonder overleg en nieuwe klanten worden niet gedeeld met Oud Reuchlin & Boelen. Dit heeft ertoe geleid dat Oud Reuchlin & Boelen heeft besloten dat de samenwerking per 1 april 2019 stopt. Dit is bij Sligro in het verkeerde keelgat geschoten en heeft het contact met Oud Reuchlin & Boelen verbroken. Officieel kunnen klanten tot 1 april nog de wijn bestellen bij Heineken/Sligro, of dit in praktijk ook wordt nageleefd is echter nog de vraag. Voor Oud Reuchlin & Boelen is het van groot belang dat zij de klanten behouden. Hiervoor, juist in deze tijd, moeten klanten weten dat zij wijn afnemen bij Oud Reuchlin & Boelen en niet bij Heineken. Veel klanten zien Oud Reuchlin & Boelen wijnen nog als Heinekenwijn, het grootste probleem ligt in Zuid-Holland Zuid. Dit gebied loopt van Zoetermeer tot en met Rotterdam, dit is het best bewerkte gebied van Heineken en hier ligt de grootste uitdaging voor Oud Reuchlin & Boelen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*‘In hoeverre komt het imago bij de afnemers overeen met de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen?’*

Het advies dat aan Oud Reuchlin & Boelen wordt gegeven, is een advies gebaseerd op informatie uit dit onderzoek. In dit onderzoek worden de verschillende onderdelen van het imago en identiteit behandeld en getoetst om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de situatie. De volgende doelstelling is voorafgaand aan het onderzoek opgesteld:

*‘Inzicht geven in de identiteit en het imago van Oud Reuchlin & Boelen teneinde een marketing- en communicatieadvies te geven over hoe de klanten van ORB hen gaan zien als zelfstandig leverancier in plaats van het verlengstuk van Heineken.’*

\*In de volgende hoofdstukken is Oud Reuchlin & Boelen afgekort naar: ORB, met uitzondering van citaten en vragen.

# 2. Probleemformulering

*In dit hoofdstuk komen de probleemformulering, doelstellingen en deelvragen van dit onderzoek aan bod. De aanleiding is in de inleiding besproken. ORB wil graag dat het imago hetzelfde is als hun identiteit. Zij willen niet meer gezien worden als de Heinekenwijn maar als ORB. Door de veranderingen en de samenwerking met Sligro die per april ophoudt leek ORB dit een goede timing om het onderzoek uit te voeren.*

## 2.1 Doelstelling

‘Inzicht geven in de identiteit en het imago van Oud Reuchlin & Boelen teneinde een marketing- en communicatieadvies te geven over hoe de klanten Oud Reuchlin & Boelen gaan zien als zelfstandig leverancier in plaats van het verlengstuk van Heineken.’

## 2.2 Probleemstelling

‘In hoeverre komt het imago bij de afnemers overeen met de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen?’

## 2.3 De opdrachtgever

De opdrachtgever van dit onderzoek is het Salesteam Heineken/ Sligro van ORB, bestaande uit 14 werknemers. De werknemers hebben ieder een eigen gebied, dit onderzoek gaat echter alleen over regio Zuid-Holland Zuid. Milou de Best is verantwoordelijk voor dit gebied, haar begeleider is Rosalie Lammers, zij is tevens praktijkbegeleider van dit onderzoek.

### 2.3.1 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek is verdeeld in twee groepen. Werknemers en de afnemers van de wijnen van ORB. De afnemers zijn bestaande klanten in de regio Zuid-Holland Zuid, deze klanten krijgen de wijnen geleverd via Heineken/Sligro.

**Werknemers**Er worden drie directieleden geïnterviewd over de identiteit van ORB. De algemeen directeur, de salesmanager en de marketingmanager. Naast de directieleden worden er twee rayonmanagers geïnterviewd.

**Afnemers**Om het imago van ORB te onderzoeken wordt een selectie van de afnemers geïnterviewd. De afnemers worden verdeeld onder drie groepen, deze groepen worden in hoofdstuk vier verder toegelicht:
- Bar/Café
- Premium Quality Café
- Restaurant

### 2.3.2 Onderzoeksgebied

In dit onderzoek wordt het imago en de identiteit van ORB onderzocht. Er wordt onderzocht of identiteit bij de werknemers overeenkomt met het imago die de afnemers hebben van ORB. Hierdoor worden alleen de werknemers en de afnemers betrokken bij dit onderzoek. Niet alle afnemers van ORB worden bij dit onderzoek betrokken. Alleen de Heineken/Sligro afnemers boven de 1.500 liter per maand worden betrokken bij dit onderzoek, overige afnemers zullen geen relevante informatie toevoegen aan dit onderzoek.

## 2.4 Deelvragen

De deelvragen zijn verdeeld naar het theoretisch kader, deskresearch en het kwalitatief onderzoek of ook wel het fieldresearch.

**Theoretisch kader**- Wat houdt het begrip ‘identiteit’ in?
- Wat houdt het begrip ‘imago’ in?
- Wat is de verhouding tussen identiteit en imago?
- Welk model past bij dit imago- en identiteitsonderzoek?

**Deskresearch**- Hoe ziet de organisatie ‘Oud Reuchlin & Boelen’ eruit?
- Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden van de organisatie?
- Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?
- Wat zijn de communicatiemiddelen van de organisatie?
- Welke visuele elementen heeft en gebruikt de organisatie?

**Fieldresearch**- Wat is de identiteit van de organisatie volgens de werknemers van Oud Reuchlin & Boelen?
- Wat is het imago van de organisatie volgens de bestaande horeca afnemers van Oud Reuchlin & Boelen?

De deelvragen die onder het fieldresearch vallen worden onderzocht aan de hand van de theorie van Birkigt & Stadler welke uitgebreid wordt behandeld in hoofdstuk 3. De deelonderwerpen van de theorie zijn de persoonlijkheid, het gedrag, de communicatie en de symboliek. Hieruit komen de volgende vragen die beantwoord worden door middel van het fieldresearch:
- Hoe wordt de persoonlijkheid van Oud Reuchlin & Boelen beoordeeld?
- Hoe wordt het gedrag van Oud Reuchlin & Boelen beoordeeld?
- Hoe wordt de communicatie van Oud Reuchlin & Boelen beoordeeld?
- Hoe wordt de symboliek van Oud Reuchlin & Boelen beoordeeld?

# 3. Theoretisch kader

Er
*De uitvoering van de theoretische onderbouwing wordt gedaan met behulp van relevante theorieën, publicaties en onderzoeken. Het is ondersteunend aan het beantwoorden van de probleemstelling. Allereerst wordt de afgeleide vraag geformuleerd. Daarna worden er begrippen uit de probleemstelling toegelicht, worden relevante modellen en theorieën uitgewerkt, en tot slot wordt er ingegaan op de gekozen theorie*

De afgeleide vraag luidt als volgt:
‘Welke elementen spelen een rol bij het creëren van een juist imago?’

## 3.1 Identiteit

Er zijn veel definities voor het begrip ‘identiteit’. In onderstaand tabel worden vier definities weergeven.

|  |
| --- |
| Definities identiteit |
| Volgens Michels (2006) is het doel om een positief beeld te creëren bij de verschillende publieksgroepen door middel van communicatieactiviteiten. De identiteit speelt hierbij een grote en belangrijke rol. De uitstraling wordt namelijk bepaald door de identiteit van de organisatie. |
| Volgens Herlé en Rustema (2005) betekent de bedrijfsidentiteit de manier waarop een organisatie zich manifesteert en wat de kenmerken zijn van de organisatie.  |
| De identiteit is volgens Birkigt en Stadler (1986) de lange termijndoelstelling, het gedrag van het bedrijf (naar binnen en buiten toe) aan de hand van de gedachte van de ondernemer en het gewenste imago in combinatie met de operationeel ingezette en strategische zelfpresentatie. Onder voorwaarde dat alle uitingen van het bedrijf naar binnen en buiten gezien worden als een geheel. |
| Van Riel (2010) zegt dat identiteit een verzameling is van kenmerken die door de leden van de organisatie als kenmerkend worden gezien.  |

Tabel 3.1 Definities identiteit

De definitie van Michels wordt gebruikt voor dit onderzoek. Volgens Michels (2006) wordt de identiteit bepaald door de kenmerken, visie, missie en mission statement. Onder mission statement wordt verstaan de bestaansredenen, de kernwaarden en de ambities. Het is belangrijk om een identiteit te vinden die aansluit bij de werknemers, aandeelhouders en de consumenten (Michels, 2006).

3.2 Definities imago
Net zoals bij de identiteit zijn er bij imago ook velen definities. In onderstaand tabel worden er vier definities weergegeven. De definitie van Michels (2006) wordt voor dit onderzoek gebruikt.

|  |
| --- |
| Definities imago |
| Volgens Michels (2006) is het imago een beeld wat de buitenwereld heeft van een organisatie. Met de buitenwereld wordt externe publieksgroepen bedoeld. |
| Volgens Herlé en Rustema (2005) betekent het bedrijfsimago het beeld dat verschillende externe publieksgroepen hebben van de organisatie. |
| Het imago is volgens Dowling (1986) de manier waarop de organisatie bekend staat, hoe de externe publieksgroepen de organisatie onthouden en wat de ideeën, gevoelens en indrukken zijn bij de externe publieksgroepen over de organisatie. |
| Van Riel (2010) zegt dat het imago wordt gecreëerd door eerdere acties en toekomstmogelijkheden van een organisatie. De toekomstmogelijkheden beschrijven de aantrekkelijkheid van een organisatie ten opzichte van concurrenten.  |

Tabel 3.2 Definities imago

3.3 Theorieën identiteit en imago
In deze paragraaf worden verschillende theorieën toegelicht over identiteit en imago.

3.3.1 Corporate Identity Birkigt en Stadler
Birkigt en Stadler hebben een model ontwikkeld voor imagomanagement, de Corporate Identity Mix. In dit model wordt beschreven hoe een bedrijf zichzelf ziet. Volgens hen is het imago te beschrijven als hoe een bedrijf wordt gezien door anderen. De identiteit van een bedrijf bestaat uit onderstaande onderwerpen:
- Communicatie (marketing en public relations);
- Gedrag (hoe de medewerkers zich gedragen naar de klanten);
- Symboliek (logo en huisstijl van het bedrijf).

Communicatie, gedrag en de symboliek vormen samen de identiteit van de organisatie, het imago is de reflectie van de identiteit. Deze onderdelen vormen de persoonlijkheid naar de stakeholders (Birkigt & Stadler, 1988). Door dit model kan een bedrijf zijn prestaties verbeteren. Door de stakeholders en/of afnemers te vragen hoe zij het bedrijf zien, kan het bedrijf bepalen of en hoe zij het imago moeten verbeteren (Birkigt & Stadler, 1988).

3.3.2 Reputatieschema Belmer en Van Riel
Het model van Birkigt en Stadler is de basis van het Reputatieschema van Van Riel en Balmer. Volgens hen is het imago niet alleen bepalend voor een bedrijf, ook de geschiedenis, de strategie en de resultaten zijn van belang (Van Riel & Balmer, 1997). Bedrijven willen een goed imago creëren, dit willen zij omdat consumenten eerder hun producten/diensten zullen afnemen. Van Riel en Balmer (1997) houden rekening bij het creëren van een goed imago met de resultaten van het bedrijf, persoonlijkheid van een bedrijf, de geschiedenis, de strategie en de drie onderdelen van de Corporate Identity Mix (communicatie, gedrag en symboliek). Het imago van een bedrijf is ook afhankelijk van externe factoren, denk hierbij aan concurrenten en juridische beslissingen (Van Riel & Balmer, 1997).

3.3.3 AC2ID-Test Balmer en Soenen
De ACID-test is ontwikkeld door Balmer en Soenen (1999). Dit is een test om de zwakke punten in een strategie van een bedrijf te meten. De ACID-test staat voor actual identity, communicated identity, ideal identity en desired identity. Het doel van het toepassen van deze theorie is het achterhalen waar er verandering nodig is binnen een organisatie.

**Actual Identity**De betekenis van Actual Identity is dat een bedrijf laat zien met zijn visie waar zij voor staan. De volgende punten horen bij deze soort van identiteit: de prestatie van de organisatie, de producten en diensten van het bedrijf, de kwaliteit hiervan en het gedrag van de organisatie en haar personeel (Balmer & Soenen, 1999).

**Communicated identity**Bij communicated identity zijn twee punten van belang. Imago is bij deze vorm van identiteit van toepassing. Daarnaast heeft deze vorm van identiteit betrekking tot de gecontroleerde en ongecontroleerde communicatie van een bedrijf. Interne communicatie en public relations zijn voorbeelden van gecontroleerde communicatie, hoe externe mensen praten over een bedrijf online en offline zijn voorbeelden van ongecontroleerde vormen van communicatie (Balmer & Soenen, 1999).

**Ideal identity**Deze vorm van identiteit betekent dat het bedrijf goed omgaat met de kansen in de markt en de sterktes van hun bedrijf, dit is de beste vorm van identiteit en legt de nadruk op een sterke positionering. De ideal identity behandelt de waarden van consumenten, concurrentie, het koopgedrag en de maatschappelijke omgeving (Balmer & Soenen, 1999).

**Desired identity**Bij Desired identity staat de missie en de visie van een bedrijf centraal. Het management bepaalt de desired identity. De ideal identity is een goed opgebouwde constructie op basis van gegevens. De desired identity is voornamelijk een fantasie van het bestuur ( Balmer en Soenen, 1999).

**Conceived identity**Het model van Balmer is in 2001 door hem verbeterd. Een extra ‘C’, die staat voor conceived identity, is toegevoegd aan het model. Hiermee krijgt het model een nieuwe benaming ‘AC2ID-test’. Deze vorm van identiteit heeft een vertegenwoordigende functie voor belanghebbenden van het bedrijf. De AC2ID-test laat zien wat de identiteit is van een bedrijf en wat de communicatie is naar buiten toe (Balmer, 2001).

3.3.4 Mind the Gap Van der Grinten
Het stappenplan ‘Mind the Gap’ van Jaap van der Grinten is een stappenplan voor de identiteit en het imago van een organisatie die ontwikkeld is in 2010. Van der Grinten beschrijft de corporate communicatie, op welke manier je die gewenste identiteit, werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago kan meten. Met de gap-analyse kan men de verschillen tussen het imago en de identiteit in kaart brengen (Van der Grinten, 2014). Er wordt onderscheid gemaakt tussen gewenste, werkelijke en fysieke identiteit en het gewenste en werkelijke imago (Van der Grinten, 2014).

**Werkelijk identiteit**De betekenis van de werkelijke identiteit komt voort uit een identiteitsonderzoek onder het personeel. Uit dit onderzoek komen de werkelijke uitgangspunten van de organisatie-identiteit (Van der Grinten, 2014).

**Fysieke identiteit**Het resultaat dat voortvloeit uit het uitvoeren van werkzaamheden is de fysieke identiteit volgens Van der Grinten (Van der Grinten, 2014).

**Gewenste identiteit**In de waarden, visie, missie en kerncompetenties van een bedrijf zitten de gewenste identiteit verwerkt. Deze vorm van identiteit wordt gevormd door de beoogde uitgangspunten van de organisatie-identiteit op basis van de bedrijfsdoelen en –strategie (Van der Grinten, 2014).

**Werkelijke imago**Het beeld dat externe partijen, hiermee wordt de doelgroep, consumenten en aandeelhouders bedoeld, hebben van het bedrijf wordt het werkelijke imago genoemd. Deze vorm van imago wordt beïnvloed door de externe omgeving, zoals juridische aspecten, media, cultuur en concurrenten (Van der Grinten, 2014).

**Gewenst imago**
Het gewenste imago is hoe de organisatie gezien wil worden door de doelgroepen (Van der Grinten, 2014).

De gap-analyse bestaat uit de volgende vijf stappen. Deze stappen laten het verschil zien tussen de werkelijke en gewenste situatie:

1. 1. Vaststellen gewenste identiteit
2. 2. Vaststellen van de werkelijke identiteit bij het personeel
3. 3. In kaart brengen van de fysieke identiteit van de organisatie
4. 4. Vaststellen imago bij externe belangengroepen
5. 5. Het vaststellen van verschillen tussen de gewenste situatie en werkelijk situatie

## 3.4 Conceptueel model

De extra invloeden (resultaten van het bedrijf, persoonlijkheid van een bedrijf, de geschiedenis, de strategie) die worden uitgelegd in de theorie van Balmer en Van Riel, worden behalve de geschiedenis niet onderzocht in dit onderzoek, deze resultaten zijn niet van belang omdat ORB marktleider is, de persoonlijkheid wordt al onderzocht bij de corporate identity mix en de strategie is momenteel niet van belang omdat ORB al een sterke strategie heeft en deze in onzekere tijden waarin zij zich nu bevinden het niet gaat veranderen. In dit onderzoek staat de identiteit en het imago centraal, de AC2ID-test behandelt echter alleen het begrip identiteit, hierdoor wordt het imago niet behandeld en is het model te beperkt voor dit onderzoek om de verschillen te onderzoeken tussen de definities identiteit en imago. Bij het model van Van der Grinten is er niet zo zeer sprake van een theorie maar meer van een stappenplan, het stappenplan is handig om de verschillen te onderzoeken tussen de definities identiteit en imago, dit kan echter geen centrale theorie zijn voor dit onderzoek.

De Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler gaat wel in op de identiteit en het imago en geeft een goed overzicht van alle elementen die bepalend zijn voor de identiteit, deze elementen zorgen ervoor dat de identiteit en het imago goed op elkaar aansluiten. Wanneer deze elementen inzichtelijk worden gemaakt, komt het probleem naar voren en kan men zien wat hier aan gedaan moet worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de theorie van Birkigt en Stadler het beste aansluit bij de probleemstelling van dit onderzoek.

**Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler**De Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler is de centrale theorie voor dit onderzoek. Met dit model kan duidelijk gemaakt worden hoe het imago van de organisatie in verbinding staat met de identiteit welke zich uit in de communicatie, gedrag en symbolen (kashyap, 2014). Drie onderwerpen bij dit model staan centraal, dat is de communicatie, het gedrag en de symboliek. Deze drie onderwerpen wordt de persoonlijkheid, of ook wel de identiteit van een bedrijf genoemd. Volgens dit model heeft de identiteit invloed op het imago van een bedrijf (Birkigt & Stadler, 1988).

 **Communicatie**Communicatie staat in dit model voor de uitingen van de persoonlijkheid naar de aandeelhouders, consumenten/doelgroep (Otubanjo, 2013). Het communicatie instrument kan voor lange en korte termijn worden ingezet. Voorbeelden van communicatie-uitingen zijn advertenties en pr, met deze vormen van communicatie worden abstracte boodschappen direct naar de doelgroep overgebracht (Birkigt & Stadler, 1999).

Afbeelding 3.3 Corporate Identity Mix, Birkigt & Stadler (1988)

**Gedrag**Gedrag is het meest efficiënte middel om de identiteit van een organisatie aan te tonen volgens Birkigt en Stadler (1988). Acties zijn bepalend voor de beoordeling van een organisatie. Sommige onderdelen kunnen benadrukt worden door middel van de symboliek en de communicatie van een organisatie.

**Symboliek**De symboliek is een onderdeel van de visuele identiteit van een bedrijf. Alle grafische uitingen vallen onder het kopje ‘symboliek’ (Birkigt & Stadler, 1988). De symboliek moet met het bedrijf meegaan, het vraagt continuïteit en moet synchroon meegaan met de veranderende identiteit van een organisatie. Met symboliek wordt er aangegeven waar een bedrijf voor staat.

Kritische review
Het model van Birkigt en Stadler kent enkele vormen van kritiek. Het model heeft volgens Van Riel (2010) wat beperkingen. Van Riel vindt het model minder waardevol vanwege de volgende kritiekpunten:

1. Imago is een middel dat ervoor kan zorgen dat de prestaties van een bedrijf blijven verbeteren, imago is geen doel op zich.
2. In het model werd geen onderscheid gemaakt tussen kenmerken die snel veranderen zoals communicatie en kenmerken die niet snel veranderen zoals cultuur.
3. Van Riel is van mening dat er kenmerken zijn die meer invloed kunnen hebben op het imago dan de ander. Gedrag heeft bijvoorbeeld meer invloed op het imago dan de symboliek en de communicatie.

Ook is van Riel van mening dat de definitie van het begrip identiteit wordt bepaald vanuit welke positie je naar het begrip kijkt. Onderstaand vier definities van het begrip identiteit (Van Riel, 2010):

1. Gepercipieerde identiteit: kenmerken die volgens de organisatieleden kenmerkend zijn voor de onderscheidenheid, centraliteit en continuïteit van een bedrijf.
2. Gewenste identiteit: wat het management graag wil zijn of wil worden.
3. Toegepaste identiteit: signalen die het management doorgeeft, dit kan onbewust zijn, door het gedrag van het personeel van de organisatie.
4. Geprojecteerde identiteit: de wijze waarop een organisatie zich toont. De communicatie en de symbolen die een organisatie gebruikt naar buiten toe.

De kritiekpunten over de beperkingen van het model zijn voor dit onderzoek niet van toepassing. Kritiekpunt één zegt dat imago geen doel op zich is. Normaliter is dat niet zo maar in de situatie waarin ORB zich nu bevindt houdt het business en hierdoor omzet tegen. Kritiekpunt twee is ook niet van toepassing op dit onderzoek. Cultuur is een kenmerk dat niet snel veranderd, echter heeft ORB altijd geleefd met de Heinekencultuur en dit moet nu wel snel veranderd worden, onderscheid maken tussen kenmerken die snel of langzaam veranderen is dus niet van belang. Kritiekpunt nummer drie is ook niet van toepassing op dit onderzoek, alle kenmerken hebben invloed op het imago, in dit geval heeft symboliek evenveel invloed op de communicatie. Door symboliek ontstaat er herkenning en zichtbaarheid en in deze tijd is dat van groot belang voor ORB.

De onderzoeker neemt ook mee dat alle identiteitsfactoren verschillen qua impact op de beeldvorming van een organisatie. Het doel van het onderzoek is een duidelijk beeld krijgen over het imago van de organisatie. Het imago is echter geen einddoel, maar het is een middel om de (marketing)communicatiestrategie te optimaliseren.

## 3.5 Hypotheses

Het model van Birkigt & Stadler wordt gebruikt als conceptueel model voor dit onderzoek. Hiermee wordt de identiteit en het imago van ORB met elkaar vergeleken. Allereerst wordt de identiteit vastgelegd bij de werknemers van de organisatie. De volgende stap zal zijn dat het imago wordt onderzocht. De derde en tevens de laatste stap is het vergelijken van de identiteit met het imago, dit wordt onderzocht en hieruit volgt een marketing- en communicatieadvies.

Er zijn drie verschillende hypotheses opgesteld. Deze zijn opgesteld voorafgaand aan het onderzoek. Uit het onderzoek moet blijken welke van de hypotheses worden verworpen en welke wordt aangenomen. De hypotheses zijn opgesteld naar aanleiding van de theorie van Floor & van Raaij (2006).

H1 Het imago van Oud Reuchlin & Boelen bij de afnemers is gunstiger dan de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen bij de werknemers.

H2 Het imago van Oud Reuchlin & Boelen bij de afnemers is gelijk aan de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen bij de werknemers.

H3 Het imago van Oud Reuchlin & Boelen bij de afnemers is ongunstiger dan de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen bij de werknemers.

Volgens de theorie van Floor en van Raaij (2006) kan de identiteit en het imago gelijk zijn aan elkaar of van elkaar verschillen. De theorie beschrijft drie mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is dat het imago gunstiger is dan de identiteit. Wanneer er een positief imago is, dan moet de identiteit worden verbeterd. Wanneer er een negatief imago is, geldt dit ook en zal daarna het imago verbeterd moeten worden. De tweede mogelijkheid is dat het imago gelijk is aan de identiteit, indien het een positief imago is moet de identiteit en het imago worden gehandhaafd. Indien er een negatief imago is, dan zal eerst de identiteit veranderd moeten worden en vervolgens het imago. De derde mogelijkheid is dat het imago ongunstiger is dan de identiteit. Wanneer dit speelt zal men het imago moeten verbeteren naar de identiteit van de organisatie.

# 4. Methodologie

*In dit hoofdstuk worden de methodes en de technieken beschreven, welke gebruikt zijn voor de uitwerking van dit onderzoek. De onderbouwing van de gekozen methodes, de gespreks- en interviewtechnieken en de selectie van de respondenten komen in dit hoofdstuk naar voren. Om antwoord te krijgen op de probleemformulering is gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch.*

## 4.1 Deskresearch

Informatie die beschikbaar is over ORB is onderzocht in het hoofdstuk deskresearch. De informatie die voortkomt uit de deskresearch zullen helpen bij het opstellen van de vragenlijst voor het kwalitatief onderzoek en zullen de deelvragen beantwoorden die zijn opgesteld in hoofdstuk twee. Informatie die te vinden is in het hoofdstuk deskresearch zijn afkomstig uit interne bronnen zoals CRM (Customer Relationship Management), jaarplannen en het huisstijlhandboek. Deelvragen die onderzocht worden aan de hand van deskresearch zijn:- Hoe ziet de organisatie ‘Oud Reuchlin & Boelen’ eruit?
- Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden van de organisatie?
- Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?
- Wat zijn de communicatiemiddelen van de organisatie?
- Welke visuele elementen heeft en gebruikt de organisatie?

## 4.2 Kwalitatief onderzoek

De identiteit en het imago van ORB zijn via een kwalitatieve onderzoeksmethode onderzocht. Het kwalitatief onderzoek bestaat, zoals in de probleemformulering is vermeld, uit twee deelvragen. Hierdoor is het onderzoek opgesplitst in twee delen.

Deelvraag één is als volgt: *Wat is de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen volgens de werknemers van de organisatie?*
Dit is onderzocht bij de werknemers in het identiteitsonderzoek. De groep werknemers wordt verdeeld in directieleden en rayonmanagers.

De tweede deelvraag is als volgt: *Wat is het imago van Oud Reuchlin & Boelen volgens de afnemers van de organisatie?*Dit is bij de afnemers onderzocht in het imago-onderzoek.

De reden waarom het onderzoek is opgedeeld in twee delen is omdat de mening van de werknemers (de identiteit) en de mening van de afnemers (het imago) op deze manier vergeleken kunnen worden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Welk onderdeel | Onderzoek | Doelgroep |
| Het eerste onderdeel | Identiteit | Werknemers van ORB |
| Het tweede onderdeel | Imago | Afnemers van ORB |

Tabel 4.1 Onderzoek onderdelen

**Uiteenzetting kwalitatief onderzoek.**Er zijn twee redenen waarom er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. De eerste reden is omdat de achterliggende gedachtes en motieven van de respondenten van belang zijn. Volgens Ohmae zorgt kwalitatief onderzoek voor betere inzichten, inzichten waar organisaties naar op zoek zijn en die niet verkrijgbaar zijn middels kwantitatief onderzoek (Ohmae, 1991).

De tweede reden is omdat er in het verleden weinig respons is gekomen op een enquête onder horecaondernemers. Door deze lage respons kon men het onderzoek niet goed uitvoeren, kwam men niet tot nieuwe inzichten en blijkt deze methode niet effectief te zijn onder horecaondernemers. Door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek is de kans groter om waardevolle antwoorden te krijgen van de respondenten.

**Interviews**De vorm van kwalitatief onderzoek zal zich uiten in diepte-interviews. De manier van interviewen zal gedaan worden op een semigestructureerde manier. Door deze manier van interviewen kan men afwijken van de topiclist indien de respondent van andere nuttige informatie is voorzien. De interviewer krijgt hierdoor ruimte en de gelegenheid om door te vragen naar gedetailleerde informatie (’t Hart, Boeije & Hox, 2005).

**Tijdsperiode**Onderstaande tabel geeft overzichtelijk het tijdschema weer van de uitnodiging tot aan het uitwerken van de interviews.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Datum | Actie | Welk onderdeel? |
| 15-10 / 19-10 | Afnemers uitnodigen voor het onderzoek | Imago |
| 22-10 / 26-10 | Werknemers uitnodigen voor het onderzoek | Identiteit |
| 29-10 / 5-11 | Afnemers interviewen en uitwerken | Imago |
| 7-11 / 12-11 | Werknemers interviewen en uitwerken | Identiteit |

De interviews duurden allen tussen de een half uur en een uur. Voorafgaand aan het interview is er een topiclist opgebouwd, deze is opgesteld aan de hand van de elementen van het Corporate-identitymix model van Birkigt & Stadler. Deze elementen zijn de persoonlijkheid, het gedrag, de communicatie en de symboliek. De topiclist voor het onderzoek van de afnemers is terug te vinden in bijlage één en de topiclist voor het onderzoek van de werknemers is terug te vinden in bijlage vier. De interviews zijn uitgewerkt in verbatims. In bijlage drie zijn de verbatims van de afnemers terug te vinden en in bijlage zes van de werknemers. Vanuit de verbatims zijn analyschema’s gemaakt met coderingen om de antwoorden van de respondenten overzichtelijk weer te geven. De analyschema’s van de afnemers zijn terug te vinden in bijlage twee en de schema’s van de werknemers in bijlage vijf.

Tabel 4.2 Tijdschema

## 4.3 Werving en selectie

Er zijn twee doelgroepen geïnterviewd. Voor het onderdeel identiteit zijn er drie werknemers geïnterviewd en voor het onderdeel imago zijn er acht afnemers geïnterviewd.

Voor het onderdeel identiteit zijn de algemeen directeur, de salesmanager en de marketingmanager gekozen als respondenten. Zij zijn directieleden, hebben de meeste kennis van zowel voor als achter de schermen. Naast de directieleden zijn er twee rayonmanagers gekozen als respondenten. Door deze twee groepen te interviewen kan men het verschil zien tussen de gewenste en werkelijke identiteit.

Voor het onderdeel imago wordt er een keuze gemaakt uit de 125 klanten in de regio Zuid-Holland Zuid. De respondenten voor het onderzoek zijn gekozen via een selecte steekproef waarvan de criteria waren: een beroep als horecaeigenaar of bedrijfsleider in de horeca, ze moeten wijn afnemen bij ORB en ze moeten gevestigd zijn in Zuid-Holland Zuid. In totaal zijn er acht respondenten geïnterviewd, in verschillende segmenten; Café / Bar, PQC (Premium Quality Café), Restaurant. Acht interviews bij bestaande klanten.

**Respondentenschema imago**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Bar/Café | Premium Quality Café | Restaurant |
| 1500-3000 liter | 1 | 1 | 1 |
| 3000-5000 liter |  | 2 | 1 |
| 5000 liter of meer |  | 1 | 1 |

Tabel 4.3 Respondentenschema imago

Het klantenbestand kan worden opgedeeld in het aantal liters en het marktsegment. De meeste klanten zitten in het marktsegment Premium Quality Café met 3000 tot 5000 liter. Dat is de reden dat er gekozen is voor twee respondenten uit dat vak.

**Benaderen respondenten**De afnemers van ORB zijn benaderd door middel van telefonisch contact. Tijdens dit belmoment werd uitgelegd wat het onderzoek inhield en of er een afspraak gemaakt kon worden om het interview face-to-face af te nemen. Ditzelfde gebeurde bij de werknemers van ORB, een belmoment voorafgaand aan het onderzoek om te vragen of het onderzoek bij de werknemer afgenomen mag worden en direct een afspraak maken.

**Locatie interviews**De interviews zijn afgenomen op de eigen locaties van de respondenten. Dit zijn café/bars, Premium Quality Cafés of restaurants in de regio Zuid-Holland Zuid. Voor of na sluitingstijd werd er afgesproken zodat de respondent niet afgeleid kon worden door het geluid van de gasten.

De interviews van de werknemers zijn gehouden op het kantoor in Zoetermeer. Bij het afnemen van het interview is een ruimte gereserveerd om rustig het interview af te nemen.

**Anonimiteit**De namen van de respondenten zijn niet vermeld bij de interviews. Op deze manier kon de interviewer de respondenten garanderen dat zij anoniem blijven. Hierdoor kon de respondent alles zeggen wat hij wilde en werd hij niet geremd in zijn antwoorden. Om de anonimiteit te waarborgen zijn ook de locaties niet vermeld.

De functies van de werknemers zijn wel vermeld. Dit is in overleg geweest met hen, hierdoor kan de interviewer de functie en de status van de respondent duidelijk maken.

## 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn drie vormen van validiteit:

* Begripsvaliditeit: is er daadwerkelijk gemeten wat men wilde meten? (Korzilius, 2000)
* Interne validiteit: kwaliteit van de conclusies uit het onderzoek (Lucassen & Hartman, 2007).
* Externe validiteit: mate van generaliseerbaarheid van de onderzoek-conclusies naar andere personen, situaties of tijdstippen (Lucassen & Hartman, 2007).

Om dit onderzoek valide te maken zijn de vragen van het interview opgesteld aan de hand van de uitkomsten van het deskresearch. De vragen zijn samen met de bedrijfsbegeleider, Rosalie Lammers, nagekeken om te kijken of de vragen relevant zijn en of er nog een toevoeging nodig is. Nieuwe informatie werd nagekeken door de bedrijfsbegeleider om de validiteit continu hoog te houden.

De respondenten zijn geïnterviewd en hebben hun antwoorden gegeven op basis van hun eigen ervaringen. De informatie die zij toen met de onderzoeker hebben gedeeld, zal nu nog steeds van kracht zijn. Dit betekent dat de externe validiteit hoog is gehouden. Lastige begrippen die de respondenten gebruikte werden uitgelegd waar nodig, dit houdt de interne validiteit hoog. Door middel van een data-reductie is de begripsvaliditeit hooggehouden. De data-reductie komt voort uit de topiclist die is gemaakt voordat de interviews werden afgenomen. Data-reductie houdt in dat de interviews zijn geanalyseerd en gecodeerd.

Om de betrouwbaarheid hoog te houden heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en betrouwbare interne bronnen zoals jaarplannen, informatie uit CRM en het handboek over huisstijl die is opgesteld. Ondanks de onderzoeker bronnen heeft gebruikt die meer dan tien jaar geleden zijn geschreven, zijn deze bronnen nog bruikbaar door de betrouwbaarheid van de auteur. De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door het gebruiken van dezelfde vragen bij het interviewen van de respondenten. Tijdens het onderzoek ontstond er verzadiging, er werden door verschillende respondenten dezelfde antwoorden gegeven op de vragen, hierdoor kan geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid in dit onderzoek hoog is. De gegevens zijn op dezelfde manier geanalyseerd, hierdoor ontstaat er geen onderscheid en kan er een betrouwbare conclusie worden getrokken.

# 5. Identiteit

*Dit hoofdstuk gaat in op de identiteit van ORB. De resultaten van het onderzoek onder de werknemers en de resultaten uit het deskresearch zijn in dit hoofdstuk verwerkt. Bij de elementen in het hoofdstuk wordt er onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de directieleden en de rayonmanagers.* *Van de directieleden wordt verwacht dat zij goed op de hoogte zijn van hoe het bedrijf in elkaar zit. Uit het onderzoek gaat blijken of dat ook daadwerkelijk zo is. Of de rayonmanagers goed op de hoogte gesteld zijn over de verschillende onderdelen van het bedrijf zal ook blijken uit dit onderzoek. De antwoorden geven inzicht in de structuur van de organisatie en zullen helpen bij het beantwoorden van de deelvragen die zijn opgesteld voor dit onderzoek.*

## 5.1 Organisatiestructuur

ORB is een dochterbedrijf van Baarsma Wine Group Holding. Doordat Baarsma Wine Group Holding is overgenomen door Invivo staat ORB sterk op financieel gebied. De directeur van ORB is Eric Welles. Samen met Paul Balemans, de salesmanager, worden er commerciële beslissingen genomen die invloed kunnen hebben op het werkgebied Zuid-Holland Zuid. Onderstaand een overzicht van de organisatie. Dit zijn niet alle medewerkers. Inkoop, salessupport en overige marketingmedewerkers worden niet benoemd omdat zij geen directe invloed hebben op het salesteam Heineken/Sligro in regio Zuid-Holland Zuid.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Naam | Functie | Subgroep |
| Eric Welles | Algemeen Directeur | Directielid |
| Paul Balemans | Salesmanager | Directielid |
| Marcel Just | Marketingmanager | Directielid |
| Rosalie Lammers | Nationaal accountmanager | Senior rayonmanager Zuid-Holland Zuid |
| Milou de Best | Junior rayonmanager Zuid-Holland Zuid | Team Heineken/Sligro |
| 12 rayonmanagers | Rayonmanager | Team Heineken/Sligro |
| 4 rayonmanagers | Rayonmanager | Team Bavaria |
| 5 rayonmanagers | Rayonmanager | Team Fine Wine/ Vakhandel |

Tabel 5.1 Organisatiestructuur

Milou de Best is werkzaam in het gebied Zuid-Holland Zuid, omdat zij pas een halfjaar in dienst is heeft zij een ‘buddy’. Rosalie Lammers is haar buddy. Grote beslissingen en verantwoording moet zij afleggen bij Rosalie.

Er zijn 125 klanten in de regio Zuid-Holland Zuid met meer dan 1.500 liter per maand. Dit zijn de beheerplanten van ORB. De 125 klanten zijn onder te verdelen in drie groepen. Café/bar, Premium Quality Café en restaurant. Onder Café/bar wordt verstaan de bruine kroegen op de hoek waar geen bijzondere of dure wijnen worden geschonken. Premium Quality Café is een iets hoger segment dan café/bar en heeft meerdere wijnen op de kaart staan. Een restaurant is een gelegenheid waar je naast het drinken ook goed kunt dineren/lunchen. Per dag worden er vijf klanten bezocht om de relaties te onderhouden. Klanten worden ook gesegmenteerd in volumes. De segmentatie is 1.500 tot 3.000 liter, 3.000 tot 5.000 liter en 5.000 of meer liter in de maand.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Bar/Café | Premium Quality Café | Restaurant |
| 1500-3000 liter | 23 | 25 | 17 |
| 3000-5000 liter |  | 31 | 14 |
| 5000 liter of meer |  | 8 | 7 |

Tabel 5.2 Klantensegmentatie

ORB heeft de beslissing genomen om het contract met Heineken/Sligro niet te verlengen, hiermee stopt het per 1 april 2019. De directie houdt er rekening mee dat er liters/omzet verloren kan gaan. De regio Zuid-Holland zuid, Heineken/Sligro team, is goed voor 40.000 liter per maand en 260.000 euro omzet per maand.

Klanten onder de 1.500 liter per maand werden voorheen beheerd door Heineken Groothandel, met de overname heeft Sligro heeft dit beheer overgenomen, echter dit heeft slecht uitgepakt en er zijn velen liters verloren gegaan. In november 2018 is er een team van een extern bedrijf, Hamilton Bright, gestart. Zij beheren de klanten onder de 1.500 liter. In de regio Zuid-Holland Zuid vallen de volgende plaatsen: Zoetermeer, Bleiswijk, Nootdorp, Delft, Gouda, Bergschenhoek, Berkel & Rodenrijs, Pijnacker, Westland, Vlaardingen, Maasland, Ridderkerk, Papendrecht, Rotterdam, Waddinxveen, Zevenhuizen, Rijswijk, Reeuwijk, Schiedam, Rhoon en Hendrik Ido Ambacht.

## 5.2 Persoonlijkheid

De persoonlijkheid is onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch

### 5.2.1 Deskresearch

**Kernwaarden**ORB heeft drie Kernwaardes. De eerste is ‘Teamwork’. In het Handboek staat beschreven dat ze alleen door samen te werken de afnemers kunnen bedienen met de beste wijnen. De tweede waarde is ‘Ondernemerschap’. In het Handboek staat dat zij samen ondernemen met een passie voor wijn en met doorzettingsvermogen kunnen zij de beste zijn. De laatste is ‘Trots’. Ze zijn trots op de wijnen die zij mogen aanbieden, trots op de service die zij bieden en trots op het werk dat zij samen verrichten (Handboek OR&B, 2017, p.7).

Naast de kernwaarden hanteert ORB ook drie merkwaarden. De eerste is ‘Betrokken’. Zij willen de beste zijn en dat begint met het uitdagen van henzelf. Ze hebben geen grens voor wat ze doen voor het beste resultaat. ‘Inspirerend’ is ook een merkwaarde van het bedrijf. In het Handboek vermelden zij dat ORB de plek is waar horeca en vakhandel op ideeën komen en waar producten gezien willen worden. Elke dag weer. Zij schrijven over zichzelf dat zij een overzichtelijk en prikkelend platform voor hun klanten zijn. Zij zijn een innovatie etalage voor hun leveranciers, zoals wordt verwacht van een marktleider (Handboek, 2017, p.9). De laatste merkwaarde is ‘Gastvrij’. In het Handboek schrijven zij het volgende: “*Ons werk draait om mensen en daarom om toewijding, warmte en gezelligheid. Maar dan wel met de sprankeling van onze beste mousserende wijn. De horeca is ons thuis.”*

**Missie**ORB heeft de interne missie als volgt geformuleerd: ‘Customer satisfaction without compromise.’ De externe missie ziet er al volgt uit: ‘Inspiring wines that work for you’. In het handboek van ORB wordt het volgende vermeld: ´ORB handelt in de beste wijnen samen met de beste service. Zie ons als een gids die inspireert en innoveert om waarde te creëren voor onze klanten in de horeca en (de betere) vakhandel. Zó helpen wij hen verder. ´(Handboek OR&B, 2017, p.4)

**Visie**
De visie van de organisatie is: ‘Wij geloven dat de toekomst van wijnconsumptie ligt in authenticiteit, kwaliteit, storytelling en ‘responsible behaviour’.’ De volgende uitleg wordt in het Handboek weergegeven: ´Met moderne middelen, innovatieve concepten, creatieve marketing en sterke wijnmerken ondersteunen en inspireren wij onze gewaardeerde partners binnen de Nederlandse horeca en vakhandel. Zo creëren wij toegevoegde waarde en maken wij het verschil, voor onze klanten en de consument van morgen. We streven naar de hoogst mogelijke klanttevredenheid en hebben focus op uitmuntende service. Ondersteund door een professionele binnendienst en gepassioneerde en deskundige rayonmanagers in het veld, zijn onze klanten altijd verzekerd van persoonlijke aandacht en winstgevend advies.’ (Handboek OR&B, 2017, p.4).

### 5.2.2 Fieldresearch

**Kernwaarden***Welke kernwaarden associëren de directieleden en de werknemers met Oud Reuchlin & Boelen?*Directieleden:
Er worden verschillende kernwaarden benoemd. De directieleden zijn goed op de hoogte van het marketingbeleid, de kernwaarden die genoemd worden zijn ook echt de kernwaarden die in het huisstijlhandboek zijn vastgelegd. Teamwork werd door alle drie de respondenten genoemd. De interne kernwaarden ‘teamwork, ondernemerschap en trots’ werden door twee van de drie respondenten genoemd. De marketingmanager wist ze alle drie te benoemen, de kernwaarden intern en de kernwaarden extern: betrokken, inspirerend en gastvrij (tabel B5.2).
Rayonmanagers:
De werknemers gaven aan dat ze ‘krachtig en service’ en ‘teamwork, service en kwaliteit’ associëren met ORB. Teamwork wordt door respondent vijf dus ook genoemd. Vier van de vijf respondenten associëren Teamwork met ORB. Overige kernwaarden komen niet overeen met de kernwaarden van de directieleden (tabel B5.2). Aan de rayonmanagers is gevraagd welke woorden zij associëren met ORB (tabel B5.2). Daarna is de vraag gesteld of zij daadwerkelijk de kernwaarden wisten op te noemen. Beide rayonmanagers wisten dat niet (tabel B5.17).

**Missie**Directieleden: In tabel B5.3 is af te lezen wat de directieleden zeiden over de missie van het bedrijf. Ze waren het allen met elkaar eens ‘Missie is dat afnemers ons zien als een inspirerende factor, dat wij iets extra’s kunnen bieden’. Ook deze past goed bij wat er in het huisstijlhandboek is vermeld. Inspirerende factor zijn en een meerwaarde creëren voor de afnemers kwam terug in alle drie de antwoorden van de respondenten.

Aan de respondenten is gevraagd wat zij denken dat de afnemers missen als ORB niet meer zou bestaan. De directieleden gaven aan dat het een groot gemis zou zijn omdat zij volgens hen de beste wijnimporteur zijn, zij gaven aan sterk te zijn in de service en kwaliteit, hebben landelijke dekking en weten goed bereikbaar te zijn voor de afnemers, ORB heeft een groot en breed portfolio van wijnhuizen en is een inspiratiebron voor de afnemers (tabel B5.12).

Rayonmanagers:In tabel B5.3 is ook af te lezen wat de rayonmanagers denken over de missie van het bedrijf. De reacties waren twijfelachtig maar ze waren het wel met elkaar eens. ‘De beste service blijven bieden’.

Aan de rayonmanager is ook gevraagd wat er gemist gaat worden wanneer ORB niet meer zou bestaan. De reacties waren positief. Ze waren het met elkaar eens dat ORB de beste wijnimporteur is, die goed is voor zijn klanten.

**Visie**Directieleden: De directieleden waren het bij de vraag ‘wat is de visie van Oud Reuchlin & Boelen’ ook met elkaar eens. ‘De visie is dat we alle klanten tevreden willen hebben, ook al is dat onmogelijk, dat wij steeds meer willen bieden aan de klant, goede service en kwaliteit en dat wij marktleider blijven natuurlijk’ (tabel B5.4). Ook de visie komt overeen met de visie die beschreven staat in het huisstijlhandboek.

Rayonmanagers: Net zoals bij de antwoorden op de vraag ‘wat is de missie’ waren de antwoorden op deze vraag ook twijfelachtig. Respondent vijf reageerde als volgt: ‘Ik weet het niet precies, gewoon door gaan zoals nu. De klanten zo goed mogelijk van dienst zijn.’ Volgens respondent vier is de visie de marktleider positie behouden (tabel B5.3)

## 5.3 Gedrag

Het gedrag is onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch

### 5.3.1 Deskresearch

Het dagelijks handelen van ORB in de huidige situatie is per functie verschillend. De marketingmedewerkers zijn de wijnhuizen aan het promoten. De inkopers hebben contact met de wijnhuizen en het salesteam onderhoudt de klanten. Iedere salesmedewerker heeft een eigen rayon. Regio Zuid-Holland Zuid staat centraal in dit onderzoek. De rayonmanagers, zoals deze relatiebeheerders worden genoemd, moeten minimaal vijf afspraken per dag hebben. Ze moeten nieuwe klanten werven en bestaande klanten tevreden houden. Contractafspraken, wijnproeverijen, wijntrainingen en overige afspraken die erbij komen kijken zijn de taken van de rayonmanagers. Het dagelijks handelen in de Heinekenperiode verschilt met hoe het hierboven beschreven staat. ORB was grotendeels afhankelijk van Heineken. De cijfers van de omzet en de liters van de klanten kwamen bijvoorbeeld van Heineken, sales was dus afhankelijk van Heineken. De voorraadstanden hield Heineken bij, inkoop was dus afhankelijk van Heineken. Heineken was aandeelhouder van een aantal wijnhuizen, marketingbudget en promotie voor de wijnhuizen werden door Heineken bepaald, marketing was hierdoor afhankelijk van Heineken.

### 5.3.2 Fieldresearch

Directieleden: Aan de respondenten is de vraag gesteld ‘Hoe denk je over de Heineken/Sligro situatie’. Alle drie de directieleden reageerde hier positief op. Zij vermeldden er wel bij dat het een lastig pakket is met veel onrust. Niet alleen onrust bij de afnemers maar ook bij de wijnhuizen. Ze zijn alle drie van mening dat ze er sterker uit gaan komen (tabel B5.5). In tabel B5.6 is te zien wat de antwoorden zijn op de vraag ‘Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken’. De directieleden begrijpen waarom veel mensen ORB associëren met Heineken. ORB heeft namelijk een jarenlange samenwerking gehad Heineken, zo ongeveer dertig jaar, de vertegenwoordigers van ORB werkten samen met de vertegenwoordigers van Heineken en de vertegenwoordigers van ORB droegen zelfs een Heinekenjas en liepen met een Heinekentas hun afspraken binnen. Een ander voorbeeld wat de respondenten aangaven was dat de kleine wijnklanten niet werden bezocht door ORB maar door Heinekenvertegenwoordigers, ook werden uitnodigingen voor evenementen altijd verstuurd vanuit Heineken en het laatste voorbeeld wat de respondenten aangaven was dat de Heinekenvertegenwoordiger ook meeging naar een door ORB georganiseerde wijnreis voor een aantal klanten.

Rayonmanagers:
De rayonmanagers zijn minder positief over de huidige Heineken/Sligro situatie. Ze vinden het een lastige situatie. Zij hebben veel contact met de klanten dus zij krijgen alle ellende over hun heen, gaf respondent vier aan (tabel B5.5). Respondent vijf deelt deze mening, zij vindt het een vreselijke situatie. De rayonmanagers begrijpen waarom veel mensen ORB associëren met Heineken (tabel B5.6), zelfs respondent vier die kort in dienst is begrijpt het. De respondenten gaven aan dat de vertegenwoordigers vroeger vaak samen op pad gingen naar de klanten, dat werkte beter en dat was voor de klant ook positief omdat zij dan twee vertegenwoordigers in een keer hadden. Respondent vijf gaf aan dat zij vroeger veel samenwerkte met Heineken, de klant kreeg brieven over de aanbiedingen van Heineken. Telesales kon informatie vertellen over de wijnen van ORB, respondent vijf liep met een Heinekenjas en tas en de offertes over de kortingen liepen via Heineken. Alleen als ze echt specialisatie nodig hadden over de wijnen kwamen ze terecht bij de rayonmanagers.
Op de vraag ‘Hoe vind je dat het nu gaat’ reageerde de rayonmanagers positiever. Ze vinden dat het beter gaat, er wordt op de communicatie gelet, echter hebben klanten er soms wel moeite mee, één leverancier vonden zij toch altijd wel makkelijk (tabel B5.13). In tabel B5.15 wordt door de rayonmanagers aangegeven dat grote klanten vaak wel weten wie ORB is, echter kleine klanten die zij minder spreken hebben vaak nog een uitleg nodig. Respondent vier zei het volgende: ‘Het komt iedere week, misschien wel iedere dag voor dat ik het moet uitleggen’.

Volgens de respondenten, zowel de directieleden als de rayonmanager, speelt niet alleen communicatie een belangrijke rol in deze periode, ook de service heeft een belangrijke functie (tabel B5.9). In deze tijd kan men geen ontevreden klanten hebben, is de mening van alle vijf de respondenten.

## 5.4 Communicatie

De communicatie is onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch

### 5.4.1 Deskresearch

**Doelgroep**ORB heeft in grote lijnen twee doelgroepen; Horeca en Vakhandel. De horeca wordt verdeeld onder Bavaria-, Heineken/Sligro-, Horeca Fine Wineklanten. Dit onderzoek heeft betrekking op de horeca Heineken/Sligro klanten in regio Zuid-Holland Zuid. Dit zijn klanten die hebben een eigen café/bar, een Premium Quality Café of een restaurant en zijn klant van Heineken/Sligro. In deze regio zijn de mensen direct en nuchter. Hard werken en niet klagen zijn woorden die vaak worden gebruikt. Leeftijd en achtergrond van de doelgroep verscheelt heel erg. De horeca in het Westland is compleet anders als de horeca in Rotterdam.

**Naamsbekendheid & Imago**Ondanks ORB het grootste en oudste wijnhuis is van Nederland kennen veel mensen het bedrijf niet. Wanneer er wordt gezegd dat zij de wijnpartner zijn van Heineken/Sligro weten zij wel wie ORB is. De naam kennen zij dus echter niet. ORB heeft jaren samengewerkt met Heineken en heeft hierdoor het imago ‘de wijn van Heineken’ gekregen. Nu de samenwerking met Sligro/Heineken per 1 april 2019 stopt is het van belang dat het imago zo snel mogelijk wordt veranderd in ‘de wijn Oud Reuchlin & Boelen’. ORB wil dat klanten, voornamelijk de +1.500 liter per maand klanten hen herkennen als ORB. Na 1 april 2019 zal ORB handelen als onafhankelijke wijnimporteur die op alle mogelijke manieren kan leveren, rechtstreeks, door hen zelf of door velen andere groothandels zoals Zegro, Hanos, Drinxxs, Bidfood etc.

**Marketingcommunicatie**De huisstijl is een huisstijl in de tijd van nu, jong en hip, niet zoals de meeste wijnimporteurs ‘oud en klassiek’. Alle communicatie wordt gedaan volgens het Handboek van ORB die in 2017 is opgesteld. De communicatie naar Heineken/Sligro klanten werd door zowel Heineken als ORB gedaan. Wanneer in CRM de mail geregistreerd stond, kon de klant mail ontvangen van ORB, voor alle 125 klanten in regio Zuid-Holland Zuid is dat bijna wel het geval, inzichtelijk in een duidelijk overzicht krijgen is niet mogelijk. ORB stuurt maandelijks een nieuwsbrief. Zij zijn actief op Instagram met 3500 volgers en Facebook met 1400 volgers. Voor een marktleider zijn deze aantal volgers niet veel, nog geen 10% van de 125 klanten in regio Zuid-Holland Zuid volgt ORB op een van de social media kanalen en slechts 20% van de volgers zijn daadwerkelijk klant bij ORB. Verder zijn zij actief op Twitter, LinkedIn en Pinterest. De +1.500 liter klanten worden bezocht en de relatie wordt onderhouden door een rayonmanager. Deze bezoekt minimaal vier keer per jaar de klant.

### Fieldresearch

Directieleden:
Volgens de marketingmanager doet ORB aan de volgende communicatie-uitingen (tabel B5.8): Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Twitter, website, eens per maand een nieuwsbrief naar ongeveer 700 klanten, Wim’s wijn, sponsoring van Taittinger op RTL4, belangrijke berichten worden offline verzonden, kerstkaarten worden offline verzonden. Sponsering van Taittinger op RTL4 is voornamelijk bouwen aan een bepaald merk. Dit doet ORB met hun grootste wijnhuizen, ze bouwen niet aan de naam ORB zelf maar ze bouwen aan de naam van de wijnhuizen.

De respondenten zijn alle drie van mening dat de communicatie goed is. Er is een sterke marketingstrategie, er wordt veel ‘Heineken proof’ gecommuniceerd, sinds duidelijk werd dat Heineken Groothandel werd overgenomen door Sligro wordt hier erg opgelet. Met ‘Heineken proof’ wordt bedoeld dat Heineken/Sligro niet of nauwelijks wordt genoemd in de communicatie van ORB naar buiten. Over alle uitingen wordt goed nagedacht, past deze in de strategie en is dit relevant (tabel B5.10). Dit was vroeger echter wel anders. ORB gaf content aan voor de Facebook van Heineken over de informatie van de wijnen, hetzelfde geldt voor de folder die Heineken eens per maand verstuurde, ook werd zes jaar geleden nog de nieuwsbrief verzonden vanuit Heineken met de wijnen van ORB (Tabel B5.6). In de communicatie van ORB, voornamelijk op social media, werd ook veel gesproken over Heineken. De berichten van Heineken werd op social media gedeeld, de naam ‘Heineken’ kwam veel voor, foto’s met wijn en bier werden gepubliceerd en op foto’s van bijvoorbeeld evenementen was het ‘sterretje’ ook zichtbaar (Tabel B5.6).
Twee van de drie respondenten vinden toch dat de communicatie in deze periode aangepast moet worden. De klant moet bewuster worden van het feit dat zij wijn afnemen bij ORB en niet van Heineken/Sligro. De marketingmanager is van mening dat het niet zo zeer heel erg aangepast moet worden, er moet een manier gevonden worden dat ORB in de communicatie meer opvalt in positieve zin (tabel B5.7).

Rayonmanagers:
De rayonmanagers houden zich niet erg bezig met de communicatie. Zij hebben hun eigen communicatie naar de klant toe en marketing doet de communicatie via de grote kanalen naar alle klanten. Aan deze respondenten is toch gevraagd of zij vinden dat in deze situatie de communicatie aangepast moet worden. Beide rayonmanagers zeiden daar volmondig ‘ja’ op (tabel B5.7). De rayonmanagers zijn beide van mening dat we niet meer achter een groothandel aan moeten lopen, laten zien wie ORB is. Respondent vier gaf aan dat zij altijd nog moet zeggen ‘Met ORB, de wijnpartner van Heineken’ wanneer zij de telefoon opneemt, dit wil zij niet meer (tabel B5.14).

## Symboliek

De symboliek is onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch.

### 5.5.1 Deskresearch

ORB doet alles via het huisstijlhandboek. De kleuren roze en groen zijn de hoofdkleuren, zoals te zien is in onderstaand logo. Het teken ‘&’ komt veel terug in de huisstijl. Het teken staat voor de kernwaarden van de organisatie. Het symbool is te vinden op alle social media kanalen en op het briefpapier. De organisatie werkt niet met bedrijfskleren, logo’s op notitieboekjes of laptops, auto’s of vergelijkbare producten. Onderstaand het logo van ORB.



Afbeelding 5.3 Logo ORB

### 5.5.2 Fieldresearch

Directieleden: De drie directieleden zijn allen positief over het logo. Er wordt vermeld dat er goed nagedacht wordt over de vormgeving, overal zit een gedachte achter. Het is een aansprekend logo, deze slaat goed aan in deze periode. Strak, vrolijk en innovatief, zo wordt het logo genoemd. Het ‘&’ teken is precies waar zij voor staan (tabel B5.11).

Rayonmanagers: Aan de rayonmanagers is gevraagd of zij zich altijd aan de huisstijl houden. Hieruit blijkt dat zij dit niet altijd doen. Respondent vier probeert er bijvoorbeeld altijd wel op te letten, maar in de drukte is dat niet altijd makkelijk. Respondent 5 reageerde als volgt: ‘Nou al die domme huisstijlregels, word er gek van. Heb daar toch helemaal geen tijd voor.’ (Tabel B5.16).

## Conclusie identiteit

De directieleden wisten de kernwaarden beter te benoemen dan de rayonmanagers, hetzelfde geldt voor de missie en de visie. Dit betekent dat de werkelijke identiteit niet gelijk is aan de gewenste identiteit voor het element Persoonlijkheid. Bij het tweede element gedrag, is de werkelijke identiteit ook niet gelijk aan de gewenste identiteit. De directieleden zijn positiever over de huidige situatie met Heineken dan de rayonmanagers. Beide groepen begrijpen wel waarom veel mensen ORB associëren met Heineken, in de Heineken tijd werd er op veel manieren samengewerkt met ORB. De directieleden en de rayonmanagers zijn het met elkaar eens dat er wat veranderd moet worden aan de communicatie. Sinds de overname van Heineken Groothandel naar Sligro is er al veel veranderd, de communicatie is nu ‘Heineken proof’. Dat was hij hiervoor niet, de communicatie tussen Heineken en ORB liepen in elkaar over, voornamelijk op de social media kanalen. In deze periode moet de communicatie meer opvallen, de mensen moeten weten wie ORB is, ze moeten weten dat zij een onafhankelijk bedrijf zijn. Het laatste element ‘symboliek’ is ook getoetst onder de directieleden en de rayonmanagers. Hieruit blijkt dat de rayonmanagers zich niet altijd houden aan de huisstijlregels. De werkelijke identiteit is hier dus ook anders dan de gewenste identiteit. Beide groepen waren positief over het logo.

# 6. Resultaten imago

 *Het in beeld brengen van het imago van ORB onder de afnemers is het tweede deel van het onderzoek. Door middel van kwalitatief onderzoek (interviews) is onderzocht hoe de afnemers van ORB denken over de persoonlijkheid, het gedrag, de communicatie en de symboliek. Deskresearch komt in dit hoofdstuk niet meer aanbod, de resultaten daarvan zijn weergegeven in hoofdstuk vijf.*

## 6.1 Achtergrond

In dit hoofdstuk staat de deelvraag ‘*Wat is het imago van Oud Reuchlin & Boelen volgens de afnemers van de organisatie?’* centraal. De deelvraag wordt onderzocht en opgesplitst in vier deelonderwerpen die komen uit de theorie van Birkigt & Stadler namelijk: de persoonlijkheid, het gedrag, de communicatie en de symboliek. De interviews zijn afgenomen bij de afnemers van regio Zuid-Holland Zuid in de verschillende categorieën, café/bar, Premium Quality Café en restaurant. Er zijn acht interviews afgenomen.

## 6.2 Persoonlijkheid

**Kernwaarden***Welke kernwaarden associëren de afnemers met Oud Reuchlin & Boelen?*De kernwaarden die door alle respondenten genoemd zijn, zijn onder te verdelen in twee groepen. De eerste kernwaarden zijn voor ORB in deze tijd nadelig. De respondenten gaven aan dat zij ‘Heineken’ of ‘Heineken wijn’ associëren met ORB (tabel B2.4). Ook gaven de respondenten aan dat zij voornamelijk door Heineken in aanraking zijn gekomen met ORB en dat dat de reden is waarom zij nog aan Heineken denken (tabel B2.1).

De tweede groep kernwaarden is positiever voor ORB. Zes van de acht respondenten gaven aan dat zij ORB associëren met service en kwaliteit (tabel B2.4). Een respondent meldt dat de vertegenwoordigers goed bereikbaar zijn en dat er altijd goed contact is geweest en regelmatig uitgenodigd wordt voor evenementen (tabel B2.5).

## 6.3 Gedrag

*Hoe zijn de afnemers bij Oud Reuchlin & Boelen terecht gekomen?*Uit het onderzoek is gebleken dat ORB niet actief heeft gehandeld als zelfstandige wijnleverancier. Acht van de acht respondenten gaven aan dat zij wijn af zijn gaan nemen omdat het de wijnpartner was van Heineken (tabel B2.1), alle acht respondenten meldden hierbij ook dat zij daar voor nooit van ORB hebben gehoord (tabel B2.2). Gemak was de voornaamste reden om klant te worden bij ORB.

*Hoe is het contact met Oud Reuchlin & Boelen?*Acht van de acht respondenten hebben aangegeven dat zij het contact met ORB goed vinden. Zij gaven aan dat zij het contact precies goed vinden. Enkele hebben minder snel een vertegenwoordiger nodig van ORB omdat wijn minder belangrijk voor hen is dan bier (tabel B2.9).

Acht van de acht respondenten gaven aan dat zij wel eens contact hebben gehad met ORB. Het zijn korte lijnen, de vertegenwoordigers zijn goed te bereiken, de afnemers ontvangen mails maar respondent één geeft toch aan dat het in het systeem zit dat het de wijn van Heineken is, dit komt door de jarenlange samenwerking die ORB met Heineken heeft gehad. Respondent drie geeft aan dat de vertegenwoordigers van ORB vaak op pad gingen met de vertegenwoordigers van Heineken, zo hadden ze alles in een keer, deze respondent vertelde ook dat dat de vertegenwoordiger ORB wel eens meeging op de vrachtwagen van Heineken (tabel B2.3).

*Wat zijn belangrijke eigenschappen van een wijnimporteur?*In tabel B2.5 is te zien dat er drie eigenschappen zijn die de respondenten belangrijk vinden aan een wijnimporteur. Deze eigenschappen zijn de service, de kwaliteit en de prijs. De afnemers vinden het belangrijk dat een wijnimporteur niet alleen een ‘dozenschuiver’ is maar dat zij ook service krijgen door bijvoorbeeld een vaste contactpersoon te hebben en iemand kunnen bellen wanneer dat nodig is.

*Levering*Doordat ORB in een lastige periode zit omdat zij stoppen met de samenwerking met Heineken/Sligro per 1 april 2019 zijn er een aantal vragen gesteld over de leveringen. In tabel B2.8 is te zien dat acht van de acht respondenten het geen probleem vinden dat de wijn via een andere manier wordt geleverd. Zij geven hierbij aan dat het niet te omslachtig moet zijn, dat zij goede leveringsvoorwaarden willen hebben net zoals zij deze nu bij Heineken/Sligro hebben en dat de prijs niet hoger moet worden. In tabel B2.7 zijn de antwoorden te zien op de vraag ‘Vindt u het niet handiger om één leverancier te hebben’. De antwoorden op deze vraag waren wisselend en onder te verdelen in drie groepen. Drie van de acht respondenten vindt het handiger om één leverancier te hebben, hierdoor hebben zij een bestelmoment en een factuur, zij vinden het echter niet een zodanig probleem dat zij besluiten om geen wijn meer af te nemen bij ORB. Vier van de acht respondenten gaven aan dat het hen niets uit maakte als zij maar geleverd krijgen op de vaste leverdagen, tegen een goede prijs en dat de leveringen compleet zijn. Slechts één van de acht respondenten gaf aan dat het niet uitmaakte of alles via één leverancier geleverd wordt of niet. In tabel B2.6 is te zien dat de Zegro een grote speler is in Rotterdam. Vijf van de acht respondenten nemen af bij de Zegro voor hun food. Twee van de acht zijn klant bij de Hanos en slechts een van de acht bij Bidfood, de nieuwe DeliXL.

## 6.4 Communicatie

**Communicatiemiddelen***Hoe beoordelen de afnemers de communicatiemiddelen?*

|  |  |
| --- | --- |
| Nieuwsbrief | De nieuwsbrief wordt door de respondenten goed ontvangen. Voornamelijk een nieuwsbrief waarin acties staan valt goed in de smaak. Invulling met bijvoorbeeld achtergrondinformatie over de wijnen, ontwikkelingen, relevante wijnen of nieuwtjes en weetjes vallen bij de respondenten ook goed in de smaak. Zes van de acht respondenten gaven aan dat zij de nieuwsbrief sneller zullen lezen wanneer er relevante acties in staan (tabel B2.14).  |
| Social media | Vijf van de acht respondenten hebben aangegeven ORB niet te volgen op social media. Het zit niet in hun systeem, ze denken er niet aan en ze hebben het nooit voorbij zien komen. Drie van de acht volgt ORB wel op social media, alle drie op Facebook en slechts een respondent op Facebook, Instagram en Twitter (tabel B2.15). De respondenten vonden de content op Facebook goed maar hadden nog aanvulling: vier van de acht gaven aan dat zij het persoonlijker zouden maken door middel van filmpjes of vlogs. Acties op Facebook zetten gaf een respondent aan. Een externe partij de PR laten doen was een idee van een van de respondenten wat goed aansluit op de andere respondenten die aangaven dat zij het persoonlijker wilde door middel van filmpjes of vlogs, werken met wijn/spijs combinaties op Facebook was ook een tip van een respondent. (tabel B2.16). Uit deskresearch is gebleken dat maximaal 10% van de klanten in regio Zuid-Holland Zuid ORB volgt op een van de social media kanalen.  |
| Website | Vijf van de acht hebben aangegeven nog nooit op de website te hebben gekeken (tabel B2.12). Het komt niet in hen op om op de website te kijken omdat de informatie en de bestellingen via Heineken gaan. Drie van de acht hebben wel op de website gekeken omdat zij informatie wilde over een bepaalde wijn. Bij het laten zien van de website waren de reacties positief (tabel B2.13). Acht van de acht respondenten van de website goed, duidelijk en overzichtelijk. Ze vonden het gebruiksvriendelijk en alle informatie die men nodig heeft zijn daarop te vinden.  |

## 6.5 Symboliek

**Logo***Welke associaties hebben de afnemers bij het logo?*Allereerst werd de vraag gesteld of de afnemers het logo überhaupt wel kennen. Slechts twee van de acht respondenten konden hier volmondig ‘ja’ op antwoorden. Vier van de acht respondenten gaven vage antwoorden zoals ‘Die roze toch’ of ‘Ja dat & teken’ of ‘Schiet me nu even niet te binnen, als ik het zie zal ik het wel kennen hoor’. Twee van de acht respondenten kenden het logo niet (tabel B2.10). Wanneer de respondenten het logo te zien kregen waren er respondenten die het uiteindelijk wel herkende, het kwam alleen niet in hen op toen het werd gevraagd. Alle respondenten gaven aan dat zij dit een goed en sterk logo vinden. Ze vinden het vrolijk, opvallend, van deze tijd en beter dan die van Heineken werd er gezegd door een respondent (B2.11).

# 7. Conclusie

 *De resultaten uit hoofdstuk vijf en zes worden in dit hoofdstuk met elkaar vergeleken. De identiteit die de werknemers hebben beschreven en het imago dat de afnemers hebben van ORB komen naast elkaar te staan. De overeenkomsten en verschillen die hieruit voortkomen zijn bepalend welke hypothese wordt aangenomen en hoe de hoofdvraag beantwoord wordt. De resultaten worden besproken aan de hand van het model van Birkigt & Stadler, hierbij staat de persoonlijkheid, het gedrag, de communicatie en de symboliek centraal. Dit hoofdstuk is de basis voor de aanbevelingen die te vinden zijn in het volgende hoofdstuk.*

## 7.1 Voorwoord

Het onderzoek naar de identiteit van ORB vond al eerst plaats. Dit onderzoek is gedaan onder drie directieleden en twee rayonmanagers. Na het onderzoek naar de identiteit vond er een onderzoek plaats naar het imago van ORB, dit onderzoek is gedaan onder acht horecaondernemers, huidige klanten van ORB, in de regio Zuid-Holland Zuid. De probleemstelling van het totale onderzoek is:
*‘In hoeverre komt het imago bij de afnemers overeen met de identiteit bij Oud Reuchlin & Boelen?’*
Het onderzoek naar de identiteit en het onderzoek naar het imago zijn beide afgenomen door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Het corporate-identity mix model is de centrale theorie van dit onderzoek. De elementen persoonlijkheid, gedrag, communicatie en symboliek komen zowel in het deskresearch als in het fieldresearch duidelijk naar voren.

Het imago kan gunstiger, gelijk aan of ongunstiger zijn dan de identiteit van ORB volgens de hypotheses die voorafgaand aan het onderzoek zijn opgesteld. In dit hoofdstuk wordt per element van het model van Birkigt & Stadler de resultaten vergeleken en gekeken of het imago gunstiger, gelijk aan of ongunstiger is dan de identiteit. Hierbij gaat het om de elementen: persoonlijkheid, gedrag, communicatie en symboliek. Op deze manier kan er worden gekeken welke van de drie hypotheses aangenomen kan worden. De hypotheses worden aangegeven in de blokken.

## 7.2 Persoonlijkheid

**Kernwaarden**Op de vraag waar de werknemers aan dachten wanneer zij dachten aan ORB kwamen de volgende kernwaarden van de directieleden naar voren: teamwork, ondernemerschap en trots, betrokken, inspirerend en gastvrij. De rayonmanagers noemden kernwaarden zoals: Teamwork, krachtig en service, echter waren dit woorden waarmee zij ORB mee associëren, de precieze kernwaarden wisten zij niet te benoemen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit niet gelijk is aan de werkelijke identiteit van ORB. De afnemers van ORB gaven de volgende kernwaarden als antwoord: Heineken, Heinekenwijn, service en kwaliteit. De kernwaarden van de werknemers en de kernwaarden van de afnemers komen niet overeen met elkaar.

**Missie en visie**Aan de werknemers werd gevraagd wat de missie en de visie was. De directieleden wisten goed te benoemen wat de missie en de visie was. Deze kwamen overeen met de missie en de visie die benoemd worden in het huisstijlhandboek. Echter konden de rayonmanagers geen duidelijk antwoord geven op wat de missie en visie is van de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit niet gelijk is aan de werkelijke identiteit van ORB.

|  |
| --- |
| *De persoonlijkheid: De mening van de afnemers (imago) is ongunstiger dan de mening van de werknemers (identiteit) ten aanzien van de persoonlijkheid van Oud Reuchlin & Boelen. De werknemers zijn overwegend positiever gestemd dan de afnemers.*  |

De reden waarom de mening van de afnemers ongunstiger is dan de mening van de werknemers ten aanzien van de persoonlijkheid is omdat de afnemers hen nog steeds zien als ‘Heinekenwijn’. In deze periode is dat niet gunstig en daarom zijn de werknemers positiever gestemd dan de afnemers. De werknemers ziet ORB namelijk niet als Heinekenwijn, maar als een onafhankelijk, sterk bedrijf.

## Gedrag

Het gedrag is gemeten bij de directieleden, rayonmanagers en de afnemers. Uit paragraaf 5.3.1 is gebleken dat ORB grotendeels afhankelijk was van Heineken, zowel op sales- inkoop en marketinggebied. De directieleden en de rayonmanagers begrepen allebei waarom veel mensen ORB associëren met Heineken, er zijn veel voorbeelden waaruit blijkt dat het voor de afnemer lastig te begrijpen is met wie hij te maken heeft, ORB of Heineken. Een aantal voorbeelden zijn: ze hebben een samenwerking gehad van meer dan dertig jaar, vertegenwoordigers droegen een Heinekenjas en tas, ze gingen samen op pad, Heinekenvertegenwoordigers gingen mee op wijnreis en de bestellingen/offertes liepen via Heineken blijkt uit paragraaf 5.3.2. De rayonmanagers moeten tot op de dag van vandaag nog bijna iedere dag uitleggen wie ORB is en dat zij niet afhankelijk zijn van Heineken. De directieleden zijn positief over de huidige situatie waarin ORB zich nu bevindt, de rayonmanagers zijn echter minder positief, zij maken zich zorgen en krijgen alle ellende over zich heen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit niet hetzelfde is als de werkelijke identiteit.

De acht afnemers gaven aan dat zij tevreden zijn met het contact dat zij hebben met ORB, maar de reden dat zij in contact zijn gekomen is door Heineken. Wanneer Heineken hen niet in contact had gebracht was de kans klein geweest dat zij ooit afnemers zouden worden omdat zij nog nooit van ORB hadden gehoord. Ondanks het contact goed is met ORB blijft het nog steeds in het systeem van de afnemer zitten dat het de wijn is van Heineken, blijkt uit paragraaf 6.3. Belangrijke eigenschappen van een wijnimporteur volgens de afnemers zijn service, kwaliteit en prijs. Hier voldoet ORB aan.

|  |
| --- |
| *Het gedrag: De mening van de afnemers (imago) is gelijk aan de mening van de werknemers (identiteit) ten aanzien van het gedrag van Oud Reuchlin & Boelen. Beide partijen zijn overwegend negatief gestemd.* |

De werknemers begrijpen waarom veel mensen ORB associëren met Heineken, dit heeft te maken met de jarenlange samenwerking en de bijbehorende activiteiten. De afnemers zien ORB ook als wijnpartner van Heineken blijkt uit het imago onderzoek, daarom is de mening van de afnemers gelijk aan de mening van de werknemers. In deze periode is het niet positief dat men ORB nog ziet als wijnpartner van Heineken, daarom zijn beide partijen negatief gestemd.

## Communicatie

Uit paragraaf 5.4 is gebleken dat de communicatie van ORB gaat via de volgende kanalen: Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Twitter, website, eens per maand een nieuwsbrief naar ongeveer 700 klanten, Wim’s wijn, sponsoring van Taittinger op RTL4, belangrijke berichten worden offline verzonden, kerstkaarten worden offline verzonden. Op Instagram hebben zij 3500 volgers en op Facebook 1400, dit is voor een marktleider niet veel. Slechts 10% van de 125 klanten in regio Zuid-Holland Zuid volgt ORB op een van de social mediakanalen en slechts 20% van de volgers zijn daadwerkelijk klant bij ORB. Sinds de overname van Heineken Groothandel naar Sligro is de communicatie ‘Heineken proof’. Ongeveer zes jaar geleden werd de nieuwsbrief nog vanuit Heineken gestuurd, langer geleden (precieze tijdstip onbekend maar denk aan meer dan 10 jaar geleden) gaf ORB content aan voor de Facebook van Heineken over de informatie van de wijnen, hetzelfde geldt voor de folder die door Heineken eens per maand werd verstuurd. In de communicatie van ORB, voornamelijk op social media, werd ook veel gesproken over Heineken. De berichten op social media werden van Heineken gedeeld, de naam ‘Heineken’ werd veelvuldig genoemd, foto’s met wijn en bier werden gepubliceerd en op foto’s van bijvoorbeeld evenementen was het ‘sterretje’ ook zichtbaar. Ondanks de communicatie op dit moment ‘Heineken proof’ is, zijn de directieleden de rayonmanagers het met elkaar eens dat de communicatie in deze periode aangepast moet worden. ORB moet meer opvallen, de rayonmanagers willen niet meer uitleggen wie zij zijn en de telefoon niet meer opnemen met ‘Oud Reuchlin & Boelen, de (oude) wijnpartner van Heineken’.

Er zijn te weinig klanten van ORB die de organisatie volgen op een van de social mediakanalen. Uit het onderzoek is gebleken dat het niet in de afnemers opkomt om ORB te volgen of de website te bezoeken. De afnemers waren positief over de content in de nieuwsbrief, op social media en op de website. Ter aanvulling gaven zij als tip mee om meer acties te zetten in de nieuwsbrief en het persoonlijker maken op social media door middel van filmpjes of vlogs.

|  |
| --- |
| *De communicatie: De mening van de afnemers (imago) is ongunstiger dan de mening van de werknemers (identiteit) ten aanzien van de communicatie van Oud Reuchlin & Boelen. De werknemers zijn overwegend positiever gestemd dan de afnemers.* |

De mening van de afnemers is ongunstiger omdat het niet in hen opkomt om ORB te volgen op social media of om de website te bezoeken. De werknemers zijn zich bewust van het feit dat het vroeger anders ging en dat de communicatie van Heineken en ORB door elkaar heen liep, dit is al enige tijd veranderd. De communicatie is Heineken proof en ORB is actief op velen kanalen, hierdoor zijn de werknemers positiever dan de afnemers.

## Symboliek

Uit paragraaf 5.5 is gebleken dat de directieleden en de rayonmanagers positief zijn over het logo. Het logo wordt positief en vrolijk gevonden. Het is aansprekend en er zit een gedachte achter die juist in deze tijd positief kan uitpakken. Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie niet werkt met bedrijfskleren, logo’s op notitieboekjes of laptops, auto’s of vergelijkbare producten. De rayonmanagers gaven toe dat zij zich niet altijd houden aan de huisstijl, dit komt door de drukte waarmee zij af en toe te maken hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gewenste identiteit niet overeenkomt met de werkelijke identiteit.

Uit het onderzoek is gebleken dat de afnemers niet gelijk konden benoemen hoe het logo eruit zag. Toen zij het logo zagen waren de reacties positief, het logo vonden zij sterk, zes van de acht respondenten herkenden het en twee respondenten hadden het idee dat zij dit voor het eerst zagen. Echter in deze tijd is het wel van belang dat de afnemers weten hoe het logo van ORB Boelen eruit ziet.

|  |
| --- |
| *De symboliek: De mening van de afnemers (imago) is ongunstiger dan de mening van de werknemers (identiteit) ten aanzien van de symboliek van Oud Reuchlin & Boelen. De werknemers zijn overwegend positiever gestemd dan de afnemers.* |

De mening van de afnemers is ongunstiger omdat zij niet direct konden vertellen hoe het logo van ORB eruit zag. Hierdoor zijn de werknemers ook positiever gestemd dan de afnemers.

**Conclusie**Op basis van bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat het imago van ORB niet gelijk is aan de identiteit van de organisatie. Het imago is ongunstiger dan de identiteit. Dit is tevens het antwoord op de probleemstelling. Volgens de theorie van Floor & Van Raaij (2006) moet het imago verbeterd worden naar de identiteit van de organisatie. Er kan een twijfel ontstaan of het imago niet gelijk is aan de identiteit omdat de gewenste identiteit niet gelijk is aan de werkelijke identiteit bij de rayonmanagers. Echter is bij de directie de gewenste identiteit wel de werkelijke identiteit. Het verschil tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit is niet zodanig groot dat het gelijk is aan het imago.

In het hoofdstuk aanbevelingen wordt er advies gegeven over hoe men de gewenste identiteit (de werkelijke identiteit van de directie) overbrengt aan de rayonmanagers en hoe men het imago kan verbeteren zodat dit gelijk wordt aan de (gewenste) identiteit van de organisatie en past binnen de hectische periode waarin ORB zich nu bevindt.

## Hypotheses

In hoofdstuk drie zijn er hypotheses opgesteld. Op basis van de vergelijkingen tussen het imago en de identiteit wordt er een hypothese aangenomen, dit betekent dat er twee hypotheses worden verworpen.

De volgende hypothese is aangenomen:
*Het imago van Oud Reuchlin & Boelen bij de afnemers is ongunstiger dan de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen bij de werknemers.*

De reden hiervoor is dat bij drie van de vier vergelijkingen tussen de werknemers en de afnemers is gebleken dat het imago van de afnemers ongunstiger is dan de identiteit van de werknemers.

# 8. Aanbeveling

*Naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek worden in dit hoofdstuk de aanbevelingen weergegeven. De aanbevelingen zijn samengevoegd tot acht concrete adviezen. De eerste drie verbeteren de identiteit van ORB. De laatste vijf adviezen gaan in op het verbeteren van het imago.*

## 8.1 Identiteit

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het gewenste identiteit niet overeenkomt met de werkelijke identiteit bij de rayonmanagers. De rayonmanagers wisten de missie, visie, de kernwaarden niet op te noemen. Ze houden zich niet aan de huisstijlregels en denken anders over verschillende situaties, waaronder nu de situatie met Heineken, dan de directie.

**Huisstijlhandboek**Het advies is om het handboek dat is opgesteld, het huisstijlhandboek, te verspreiden onder de werknemers. De meeste werknemers zullen dit al wel eens gelezen hebben. Uit onderzoek bleek echter dat de rayonmanagers geen weet hadden van de missie, visie en kernwaarden. Het huisstijlhandboek moet gelezen worden en wordt getoetst bij de werknemers. De winnaar krijgt een fles Champagne Taittinger Comtès.

**Marketing- en Salesdag**Mijn tweede advies is om een keer in de twee maanden een marketing- en salesdag te organiseren. Tijdens deze dag komt het hele bedrijf bij elkaar op een centrale plek in Nederland. Bij een klant, bijvoorbeeld Van der Valk of Golden Tulip worden zalen afgehuurd voor deze dag. Allereerst wordt er een algemeen praatje gehouden met alle werknemers en de directie bij elkaar. De missie, visie en de kernwoorden worden toegelicht. Er worden spellen gespeeld om elkaar beter te leren kennen en een motivatietoespraak wordt gegeven door de directie. Het tweede gedeelte van de dag wordt het bedrijf opgesplitst in verschillende groepen, sales bij sales, marketing bij marketing et cetera. In deze groepen worden de resultaten en de ontwikkelingen besproken. Er is genoeg tijd voor vragen en iedereen mag zijn mening uiten. Het derde deel van deze dag is wijn proeven. Er komt een wijnmaker naar Nederland om de wijnen toe te lichten, op deze manier krijgen de werknemers meer feeling bij een wijnhuis en kan dit beter verkocht worden. Ook is dit een leuke, informele manier om de dag af te sluiten. Tot sluit wordt er iedere Marketing- en Salesdag een groepsfoto gemaakt. Deze groepsfoto wordt in de gang opgehangen van kantoor en kan iedereen zijn ervaring op het krijtbord eronder schrijven.

**Motivatie**Mijn derde advies om de werkelijke identiteit gelijk te krijgen met de gewenste identiteit is om iedere eerste maandag van de maand een motivatie mail te sturen naar alle werknemers. Deze motivatie mail is kort en bondig. Hierin staat de missie, visie en de kernwaarden van het bedrijf. In de bijlage bevindt zich het huisstijlhandboek en er is gelegenheid om te reageren op de mail indien er vragen zijn over situaties en ontwikkelingen.

## 8.2 Imago

Uit het onderzoek is gebleken dat de afnemers van ORB de organisatie nog steeds associëren met Heinekenwijn. ORB wil van dit imago af.

**Beurzen**Mijn vierde advies heeft betrekking tot het imago. ORB moet op beurzen gaan staan. Zij moeten investeren in grote stands en hierbij moet de naam ORB duidelijk zichtbaar zijn. Klanten kunnen op deze manier contact zoeken met de werknemers en vragen stellen. Beurzen zoals, de Horecava, Gastvrij Rotterdam en strandbeurzen.

**Vlog**Het vijfde advies is om in de communicatie wat te veranderen. Het moet duidelijker worden dat ORB een zelfstandige organisatie is, het is geen wijnpartner meer van Heineken/Sligro. Salessupport gaat alle klanten nabellen om hun mailadres op te vragen en te vragen of zij geïnteresseerd zijn in de nieuwsbrief. Indien zij dat zijn krijgen zij een filmpje van de rayonmanager toegestuurd waarin de rayonmanager op een leuke en positieve wijze zichzelf voorstelt en de situatie van Heineken/Sligro uitlegt. Daarnaast wordt er iedere twee weken een vlog gemaakt door de lokale vlogster ‘Nina van Steijn’, bekend van Omroep Recht Uit Rotterdam. Zij gaat een keer in de twee weken mee op pad met de rayonmanager en filmt de dag. Hierin wordt gesproken over de situatie met Heineken/Sligro, wie ORB nu echt is en wordt het proeven van de wijnen gefilmd. Deze vlogs komen op de website en worden gepromoot op Facebook en Instagram.

**Social Media**Advies nummer zes gaat over social media. Momenteel heeft ORB Boelen te weinig volgers. Mijn advies is om een samenwerking te starten met contentadviseur Jordi van den Bovenkamp, hij staat bekend om zijn grappige doordachte content op social media. Samen met hem wordt een plan bedacht om meer volgers te creëren op een positieve manier.

Het zevende advies gaat ook over social media. De rayonmanagers moeten actiever zijn op social media. Er wordt een Facebookaccount door marketing voor hen gemaakt. Zij voegen alle klanten toe die zij kunnen vinden. De bedoeling is dat zij gerichte content plaatsen voor de klanten. Hiermee voorkom je dat de klanten het privéleven ziet van de rayonmanagers. Vier keer in de week moeten de rayonmanagers wat plaatsen, dit hoeven zij niet zelf te verzinnen, dit wordt gedaan door de marketingafdeling. Vragen via Facebook moeten wel door de rayonmanagers beantwoord worden. Op deze manier zijn de lijnen tussen de klanten en rayonmanagers nog korter, de klanten zien vaker iets voorbij komen van hen waardoor ORB meer top of mind wordt.

**Symboliek**Het laatste advies gaat over de symboliek van ORB. Het logo van ORB moet meer zichtbaar zijn. Op de auto’s van de rayonmanagers moet het logo groot te zien zijn. De rayonmanagers dragen allemaal een nette mooie jas van ORB. Het logo staat duidelijk vermeld op de jas maar het ziet er niet goedkoop uit, hetzelfde geldt voor de tas die zij dragen. Ook op de notitieboekjes en de hoezen voor de tablets staat het logo van ORB vermeld. De afnemers gaan het logo nu vaker voorbij zien komen en hierdoor blijft het langer hangen.

# 9. Implementatieplan

*In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de adviezen uit hoofdstuk acht kunnen worden ingezet. Allereerst wordt het plan van aanpak beknopt weergegeven met de volgorde van de adviezen en of deze te maken heeft met het verbeteren van de identiteit of van het imago. In de daaropvolgende paragrafen staat uitgelegd hoe het advies moet worden uitgevoerd, wie er verantwoordelijk voor is, wat het tijdsbestek is en wat de kosten hiervan zullen zijn.*

## 9.1 Plan van aanpak

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat er verbetering moet komen in de identiteit. De werkelijke identiteit moet gelijk worden aan de gewenste identiteit en het imago moet verbeterd worden. Het imago moet van ‘Heinekenwijn naar onafhankelijke ORB’. In het tabel hieronder gaan de eerste drie adviezen over de identiteit en de laatste vijf over het imago. Alle adviezen zullen meehelpen om de omzet in deze periode te behouden. De baten van de adviezen is dus ‘omzetbehoud’.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Advies | Identiteit of Imago | Te nemen stap | Welke periode |
| 1 | Identiteit | * Huisstijlhandboek verspreiden
* Huisstijlhandboek toetsen
 | Februari 2019Februari 2019 |
| 2 | Identiteit | * Voorbereiden Marketing/Salesdag
* Uitvoeren Marketing/Salesdag
 | Februari 2019Maart 2019 |
| 3 | Identiteit | * Motivatiemailing
 | Iedere 1e maandag van de maand |
| 4 | Imago | * Voorbereiden beurs
* Uitvoeren beurs
 | Maart 2019September 2019 |
| 5 | Imago | * Vlog rayonmanager
* Vlog Nina van Steijn
 | Februari 2019Maart 2019 |
| 6 | Imago | * Social media Jordi van den Bovenkamp
 | Februari 2019 |
| 7 | Imago | * Facebookpagina rayonmanagers
 | Februari 2019 |
| 8 | Imago | * Symboliek
 | Maart 2019 |

Tabel 9.1 Plan van aanpak implementatie

## 9.2 Huisstijlhandboek

Het doel van het verspreiden en het toetsen van de huisstijlregels is om de werkelijke identiteit naar de gewenste identiteit te krijgen.

**Uitvoering**Het advies aan ORB is om het huisstijlhandboek nogmaals op te sturen naar alle werknemers. De werknemers krijgen twee weken de tijd om dit uit hun hoofd te leren. Na twee weken wordt er een toets afgenomen. Deze toets vind tegelijk plaats vanaf je eigen computer, waar ook in het land. De toets duurt maximaal een halfuur en direct krijg je te horen of je bent geslaagd of niet. Als je bent geslaagd ontvang je een fles Taittinger Comtès en als je bent gezakt moet je het de week erna herkansen en heb je geen recht meer op de fles Taittinger Comtès. In de toets worden vragen gesteld zoals: Wat is de missie, wat is de visie, hoe zien de kleuren eruit van de huisstijl ORB en er worden situaties voorgelegd over bepaalde handelingen die je zou kunnen doen in de desbetreffende situatie. De toets is een meerkeuze toets.

**Verantwoordelijke**De verantwoordelijke voor het maken van deze toets is Miranda Hermus. Miranda Hermus is de rechterhand van de algemeen directeur Eric Welles en is verantwoordelijk voor soortgelijke taken.

**Tijdsbestek**Naast het maken van de toets die iedereen moet doen van een halfuur kost het de verantwoordelijke in totaal elf uur om dit advies op te volgen.

|  |  |
| --- | --- |
| Het informeren van de toets Het maken van de toetsControleren of iedereen de toets heeft gemaaktHet maken van de herkansingOpsturen van de gratis flessen | 1 uur4 uur2 uur3 uur1 uur |
| Totaal | **11 uur** |

**Kosten**De kosten voor dit advies zijn personeelskosten, de website voor de toets en de gratis flessen. De gemiddelde personeelskosten zijn €75,- per uur. Het organiseren kost €825 euro. Het afnemen van de toets, een halfuur van iedere werknemer (veertig werknemers) kost €1.500. Het maken van de toets online via Google Form is gratis. Een fles Taittinger Comtes kost voor ORB €50,-. Wanneer iedereen geslaagd is kost dit ze €2.000. In totaal zijn de kosten voor dit advies: €4.325,-.

Tabel 9.2 Tijdsbestek huisstijlhandboek

## 9.3 Marketing- en Salesdag

Het organiseren van een Marketing- en Salesdag heeft als doel om de werknemers bewuster te laten zijn over wie ORB is. Wat is de missie, wat is de visie, wat zijn de kernwaarden, wat zijn de ontwikkelingen en waar houdt ORB zich mee bezig, voornamelijk op Managementniveau.

**Uitvoering**Het advies van mij naar ORB is om een Marketing- en Salesdag te organiseren. Een keer in de twee maanden, de tweede vrijdag van de maand. Rond deze tijd zijn namelijk de afnamestatistieken bekend van de vorige maand. Heel het bedrijf komt bij elkaar op een centrale plek in Nederland, denk hierbij aan de provincie Utrecht. Er worden een aantal zalen afgehuurd bij een klant van ORB, dit kan een hotel zijn zoals Van der Valk. De dag wordt ingedeeld in drie delen. Het eerste deel is heel het bedrijf bij elkaar en wordt er een motivatietoespraak gehouden door de directie, de missie/visie en de kernwaarden worden uitgebreid herhaald en er worden spellen gespeeld om elkaar beter te leren kennen. Het tweede deel van de dag bestaat uit vergaderingen per team. Hierin worden de ontwikkelingen en statussen besproken en is er voldoende tijd om vragen te stellen. Het laatste deel van de dag bestaat uit het proeven van wijn. Iedere Marketing- en Salesdag wordt er een wijnmaker naar Nederland gehaald die wat komt vertellen over de wijnen uit het assortiment, op deze manier krijgen de werknemers meer feeling bij de wijnen en kunnen zij het beter verkopen. De dag wordt afgesloten met een foto en deze wordt opgehangen in de gang van het kantoor waar iedereen eronder iets kan schrijven.

**Verantwoordelijke**Er zijn drie verantwoordelijke voor deze dag. Mandy Kuipers (marketingcoördinator), Sharon Verdam (Brandmanager) en Mark Weijman (Brandmanager). Mandy Kuipers is verantwoordelijk voor de hele dag, zij regelt de locatie, de lunch, de indelingen, het programma en is de contactpersoon die dag voor vragen van de werknemers en de locatie. De brandmanagers zijn verantwoordelijk voor de presentatie van de wijnhuizen.

**Tijdsbestek**Mandy Kuipers is in totaal elf uur kwijt aan het organiseren van deze dag. De Brandmanagers zijn zes uur kwijt aan deze dag. Het voorbereiden van de presentaties door de directie kost twee uur en de dag zelf voor alle werknemers kost acht uur.

|  |  |
| --- | --- |
| Vinden van een locatieHet maken van een programmaInformeren aan de werknemersHet contact met de wijnhuizenLocatie op orde stellen | 2 uur4 uur1 uur6 uur3 uur |
| Totaal | **17 uur** |

 **Kosten**Het huren van de locatie brengt geen kosten met zich mee omdat het klanten zijn van ORB. Het eten en drinken wat daar wordt genuttigd moet wel betaald worden, dit wordt begroot op €1.600,- (40 euro keer 40 werknemers). De personeelskosten voor deze dag zijn €24.000,-. De personeelskosten om het voor te bereiden zijn €1.275. De presentatie van de wijnmaker brengt alleen overnachtingskosten met zich mee, deze zijn €75,-. De totale kosten voor de Marketing- en Salesdag is €26.950,-.

Tabel 9.3 Tijdsbestek Marketing- en Salesdag

## 9.4 Motivatiemailing

Het inzetten van de motivatiemailing is er voor bedoeld om de werkelijke identiteit gelijk te krijgen met de gewenste identiteit. Ze komen hierdoor vaker in aanraking met de missie, visie en de kernwaarden en hierdoor zullen zij dit beter onthouden.

**Uitvoering**Het derde advies over het onderwerp identiteit is de motivatiemailing. Iedere eerste maandag van de maand krijgen alle werknemers een motivatiemail. Hierin staat de missie, visie en de kernwaarden van de organisatie vermeld. Het is een korte en bondige mail zodat de mail ook echt gelezen wordt. In de bijlage bevindt zich het huisstijlhandboek en de werknemers kunnen reageren wanneer er vragen zijn over situaties of ontwikkelingen.

**Verantwoordelijke**De verantwoordelijke hiervoor is de marketingcoördinator Mandy Kuipers. Zij stelt de mail samen, iedere maand heeft de mail een andere opmaak maar wel in de huisstijl.

**Tijdsbestek**Het kost de werknemer nog geen drie minuten om de mail te lezen. De verantwoordelijke, Mandy Kuipers, kost het vier uur in de week om dit advies op te volgen.

|  |  |
| --- | --- |
| Opstellen van de mailVersturen van de mailDoorsturen van de vragenBeantwoorden van de vragen | 2 uur1 uur1 uur1 uur |
| Totaal | **4 uur** |

Tabel 9.4 Tijdsbestek motivatiemailing

**Kosten**Buiten de personeelskosten zitten hier er geen kosten verbonden aan dit advies. De personeelskosten bedragen €300,-.

## 9.5 Beurzen

Op beurzen staan zorgt voor meer zichtbaarheid en naamsbekendheid. In de fase waarin ORB zich nu bevindt is het van belang om zichtbaar te zijn en te laten weten aan de klanten dat zij wijn van ORB verkopen in plaats van Heinekenwijn.

**Uitvoering**Op de Horecava, Gastvrij Rotterdam en op strandbeurzen zal er een stand komen van ORB, dit is alleen om zichtbaarheid te creëren voor regio Zuid-Holland Zuid. De stand moet ingericht worden volgens de huisstijlregels die zijn opgesteld in het huisstijlhandboek. Er is een bar aanwezig op de stand om wijnen te proeven en een interactief onderdeel, bijvoorbeeld een spel of een wijnmaker die wat komt vertellen over de wijnen. Er zijn minimaal vijf werknemers aanwezig op de stand om de gasten te helpen en te voorzien van informatie.

**Verantwoordelijke**De Eventmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit advies, echter staat deze vacature nu open. Mandy Kuipers, marketingcoördinator, zal dit advies tijdelijk opvolgen. Zij is verantwoordelijk voor de inrichting van de stand, voor het programma, voor het maken van een draaiboek en voor de communicatie naar buiten toe.

**Tijdsbestek**Naast de tijd die wordt besteed op de beurzen zelf zal Mandy Kuipers 78 uur kwijt zijn aan de voorbereiding hiervan. Na de eerste beurs zal blijken of de Eventmanager of Mandy dit alleen kan doen of met een projectteam.

|  |  |
| --- | --- |
| Standplaats hurenStanddesign makenProgramma bedenkenDraaiboek makenWerknemers inlichtenStand inrichten | 6 uur24 uur32 uur8 uur3 uur5 uur |
| Totaal | **78 uur** |

 **Kosten**De kosten om een standplek te huren is €250,-. De kosten om de stand te maken zal gemiddeld €10.000,- kosten. De kosten voor het programma worden begroot op €500,-. De personeelskosten voor op de dag zelf en in de voorbereiding zijn in totaal €8.850,-. In totaal, dit verschilt wel per beurs, zijn de totale kosten €19.600,-.

Tabel 9.5 Tijdsbestek beurs

## 9.6 Vlog

De vlogs zijn bedoeld om de klanten ervan bewust te laten worden dat zij wijn afnemen van ORB in plaats van Heineken. Deze paragraaf is opgedeeld in twee delen: de vlogs voor de rayonmanagers en de vlogs door Nina van Steijn.

**Uitvoering vlog rayonmanager**Alle klanten worden in een tijdsbestek van een maand gebeld. Hun mail wordt in CRM bijgewerkt en de klanten kunnen telefonisch akkoord geven of zij informatie, zoals de nieuwsbrief willen ontvangen. Indien zij dat willen wordt dat aangegeven in CRM. Van iedere rayonmanager wordt een vlog gemaakt. In deze vlog stelt de rayonmanager zich voor, verteld over de situatie met Heineken/Sligro en verteld wat leuke weetjes over de wijnen van ORB. De vlog wordt gestuurd naar de afnemers die akkoord hebben gegeven op de nieuwsbrief. De vlog wordt gemaakt met behulp van Nina van Steijn, vlogster uit Rotterdam. Zij zal de twaalf rayonmanagers helpen om een goede vlog in elkaar te zetten, ook zal zij de vlogs bewerken.

**Verantwoordelijke**De verantwoordelijke voor dit advies is Carlijn Drenth, zij is medewerker op de marketingafdeling en kan dit samen met Mandy Kuipers afstemmen. Zij maakt samen met Chris de Geus, medewerkers salesdesk, een plan om de klanten te bellen en te verwerken in CRM. Zij zorgt voor het contact met Nina van Steijn. Ze zorgt voor de locaties om te vloggen en zij licht de rayonmanagers in.

**Tijdsbestek**De tijd die Nina van Steijn nodigt heeft om de vlogs te produceren wordt niet meegenomen in de tabel. Zij doet er zes uur over om een vlog te produceren, dit is in totaal 72 uur. Voor ORB kost het 226 uur om dit advies uit te werken.

|  |  |
| --- | --- |
| Klanten bellen en CRM verwerkenRayonmanagers contactenNina van Steijn contactenVloggenVlog versturen | 120 uur1 uur4 uur8 uur (voor iedere rayonmanager)5 uur |
| Totaal | **226 uur** |

 **Kosten**De personeelskosten voor het maken van deze vlogs bedragen €16.950,-. De kosten om Nina van Steijn in te huren zijn €250,- per vlog. De totale kosten bedragen €19.950,-. Voor het vloggen op de locatie worden geen kosten berekend, bij klanten kan dit gratis.

Tabel 9.6 Tijdsbestek vlog rayonmanager

**Uitvoering vlog Nina van Steijn**Regio Zuid-Holland Zuid is een goed bewerkt gebied door Heineken. In dit gebied komen dus de meeste problemen voor met betrekking tot het imago van ORB. In regio Zuid-Holland Zuid zijn de afnemers zich niet bewust van het feit dat zij wijn afnemen van ORB in plaats van Heineken. Om dit duidelijk te maken zal Nina van Steijn een aantal vlogs maken.

**Uitvoering**Vanaf maart tot en met juni wordt er om de twee weken een vlog geplaatst van Nina van Steijn met ORB. Nina van Steijn is een bekende vlogster in de regio Rotterdam, zij vlogt iedere week voor omroep Recht Uit Rotterdam. Nina gaat om de twee weken mee op pad met de rayonmanager Milou de Best, iedere vlog bezoeken zij andere afnemers en iedere vlog nemen zij andere wijnen door. De vlogs worden geplaatst op de website van ORB en op de website van Nina van Steijn. Door middel van de overige social mediakanalen zoals Facebook en Instagram worden de vlogs gepromoot.

**Verantwoordelijke**De verantwoordelijke voor de vlogs is Carlijn Drenth, zij zorgt voor het contact met Nina van Steijn, zorgt voor promotie van de vlogs en plaatst de vlogs op de website van ORB. Milou de Best is verantwoordelijk voor de inhoud van de vlogs.

**Tijdsbestek**De tijd die Nina van Steijn nodigt heeft om de vlogs te produceren wordt niet meegenomen in de tabel. Zij doet er zes uur over om een vlog te produceren, met twee video’s per maand is dit in totaal 48 uur. Voor ORB kost het 144 uur om dit advies op te volgen. De uren zijn berekend van de maand maart tot en met juni, met twee vlogs per maand.

|  |  |
| --- | --- |
| Nina van Steijn contactenInhoud vlog bedenkenVloggenVlog plaatsenVlog promoten | 32 uur16 uur64 uur8 uur24 uur |
| Totaal | **144 uur** |

 **Kosten**De kosten om Nina van Steijn in te huren voor de vlogs kost per vlog €250,- in totaal is dit €2.000,-. De personeelskosten worden begroot op €10.800,-. De promotiekosten op de social mediakanalen worden begroot op €50,- per vlog per kanaal, in totaal zijn de promotiekosten €800,-. De totale kosten om dit advies op te vlogen bedraagt €13.600,-.

Tabel 9.7 Tijdsbestek vlog Nina van Steijn

## 9.7 Social media

De volgers op social media vallen tegen. Voor een marktleider heeft ORB niet veel volgers, 1.400 volgers op Facebook en 3.500 op Instagram. ORB zal in deze periode meer zichtbaarheid moeten creëren, social media zal hier deel van uitmaken. Deze paragraaf wordt verdeeld in twee delen: onderdeel social media met Jordi van de Bovenkamp en het onderdeel van de Facebook voor de rayonmanagers.

**Uitvoering Jordi van de Bovenkamp**Jordi van de Bovenkamp wordt ingeschakeld om meer volgers te krijgen op social media. Hij is adviseur in het plaatsen van grappige, doordachte content op Facebook en Instagram. Hij gaat samen met het marketingteam aan de slag om de content aantrekkelijker te maken en meer volgers te creëren. Er wordt een strategie bedacht en de uitvoering zal liggen bij het marketingteam. Naar verwachting zal hij vanaf februari tot en met mei ORB bijstaan.

**Verantwoordelijke**Marcel Just, Marketingmanager, is de verantwoordelijke voor het opvolgen van dit advies. Hij zal het contact moeten leggen en onderhouden met Jordi van de Bovenkamp, hij is verantwoordelijk voor de content die wordt geplaatst op de social mediakanalen, hij is verantwoordelijk voor de taakindeling onder zijn marketingteam.

**Tijdsbestek**De tijd die Jordi van de Bovenkamp steekt in de strategie wordt niet meegerekend. De tijd die ORB moet investeren om dit advies op te volgen is 336 uur.

|  |  |
| --- | --- |
| Contact Jordi Strategie bepalenStrategie uitvoeren | 48 uur (3 uur per week)32 uur256 uur (16 uur per week) |
| Totaal | **336 uur** |

**Kosten**De personeelskosten bedragen €25.200,-. De kosten om Jordi in te huren worden begroot op €20.000,-. Overige promotiekosten worden begroot op €2.000,-. De totale kosten om dit advies op te volgen bedraagt €47.200,-.

**Uitvoering Facebook rayonmanagers**Voor de rayonmanagers worden eigen Facebookpagina’s aangemaakt. Op deze pagina’s worden relevante informatie weergegeven die gemaakt worden door de marketingafdeling in de huisstijl van ORB. De rayonmanagers voegen alle klanten toe die zij hebben en plaatsen vier keer in de week wat op de pagina dat wordt aangeleverd door de marketingafdeling. Vragen die zij krijgen op Facebook moeten de rayonmanagers zelf beantwoorden.

Tabel 9.8 Tijdsbestek social media strategie

**Verantwoordelijke**Marcel Just is verantwoordelijk voor het maken van de Facebookpagina’s en het aanleveren van de content. Hij zal deze taken moeten verdelen onder zijn marketingteam.

**Tijdsbestek**Het beantwoorden van de vragen op Facebook wordt niet meegerekend in de tabel. Er wordt uitgegaan van een periode van februari tot en met mei, indien het een succes is wordt dit verlengd. De tijd die de werknemers moeten investeren om dit advies op te volgen is 96 uur.

|  |  |
| --- | --- |
| Facebookcontent makenActief zijn op Facebook | 48 uur (3 uur per week)48 uur (per rayonmanager) |
| Totaal | **96 uur** |

**Kosten**De kosten voor dit advies zijn alleen de personeelskosten. Deze worden begroot op €46.575,-.

Tabel 9.9 Tijdsbestek Facebookpagina

## 9.8 Symboliek

Het logo van ORB zal meer zichtbaar moeten worden. Uit het onderzoek is gebleken dat de afnemers niet direct konden aangeven hoe het logo eruit zag. In deze periode is het van belang dat ORB zichtbaar is.

**Uitvoering**Het logo moet vaker voorkomen dan dat het nu doet. Voor de rayonmanagers worden mooie jassen en tassen aangeschaft met het logo van ORB erop. De rayonmanagers krijgen een hoes voor de tablet met het logo van ORB erop en een notitieboekje met het logo erop. De auto’s worden bestickerd met het logo.

**Verantwoordelijke**De verantwoordelijke voor het uitvoeren van dit advies is Mandy Kuipers. Zij zal zorgen voor alle bedrukte spullen en zal het proces in gang zetten.

**Tijdsbestek**De tijd van de drukkers worden niet meegenomen in de tabel, alleen de tijd die ORB kwijt is aan het opvolgen van dit advies. De totale tijd wordt begroot op 52 uur.

|  |  |
| --- | --- |
| Kleding uitkiezenKleding bedrukkenHoezen bedrukkenNotitieboeken bedrukkenAutobelettering | 3 uur3 uur3 uur3 uur10 uur |
| Totaal | **52 uur** |

Tabel 9.10 Tijdsbestek symboliek

**Kosten**ORB werkt met een vaste drukker ‘Van Marle’. Volgens deze organisatie zal het bedrukken van de kleding en tas bij elkaar €200,- kosten. Het bedrukken van de tablethoes €125,- (20 stuks). Het bedrukken van de notitieboeken €65,- (50 stuks). Autobelettering kost €200,- per auto, in totaal kost dit €2.400,-. Het aanschaffen van de jassen en tassen kost €1.800,-. De personeelskosten worden begroot op €3.900,-. De totale kosten om dit advies op te volgen worden begroot op €8.490,-.

# Bibliografie

Balmer, J. (2001). From the Pentagon*: A New Identity Framework*. Corporate Reputation Review.

Balmer, J. & Soenen, G.B. (1999). *The Acid Test of Corporate Identity Management*. Journal of
 Marketing Management.

Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate identity, grundlagen, funktionen, fallspielen*. Verslag
 Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

Dowling, G.R. (1986). *Managing Your Corporate Images*. Industrial Marketing Management, 15, p.
 109-115.

Floor, J.M.G. & Raaij, W.F. van (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. (5de druk) Groningen:
 WoltersNoordhoff

Grinten, J. van der. (2014). Mind the Gap: *stappenplan identiteit en imago*. Den Haag: Boom Lemma
 uitgevers.

Herlé, M. & Rustema, C. (2005). *Corporate communication Worldwide.* Groningen: Wolters-
 Noordhoff.

Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek*. (2de druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Ohmae, K. (1991). The mind of the strategist: The art of Japanese business. New York: McGraw Hill.

Otubanjo, O. (2013). *The Extended Corporate Identity Mix.* International Journal of Marketing
 Studies, 5(1), p.59.

Riel, C. van. (2010). *Identiteit en imago*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Riel, C. van. & Balmer, J. (1997). *Corporate identity the concept, its measurements and management*.
 European Journal of Marketing.

Rijksoverheid (2018). *Belastingen voor ondernemers*. Opgeroepen op november 28, 2018 van
 Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingen-voor-
 ondernemers/verhoging-lage-btw-tarief

**Bijlageboek**

 ‘Een onderzoek naar het imago en de identiteit van

 Oud Reuchlin & Boelen.’

**Auteur**  **Studiejaar**

Milou de Best 2018-2019

**Studentnummer** **Studierichting**

S1084213 Commerciële economie

**Onderwijsinstelling** **Bedrijfsgegevens**

Hogeschool Leiden Oud Reuchlin & Boelen

Zernikedreef 11 Röntgenlaan 3

2333 CK Leiden 2719 DX Den Haag

**Afstudeerbegeleider** **Opdrachtgever**

Dhr. E. Ten Haaf Mw. R. Lammers

National Accountmanager

**Beoordelaars**

1e beoordelaar: Dhr. H. Capel **Status**

2e beoordelaar: Dhr. E. Feijen Versie 1

# Inhoudsopgave bijlageboek

[Bijlage 1. Topiclist afnemers 5](#_Toc535764544)3

[Bijlage 2. Analyseschema’s afnemers 54](#_Toc535764545)

[Bijlage 3. Verbatims afnemers 62](#_Toc535764546)

[Bijlage 4. Topiclist werknemers 86](#_Toc535764547)

[Bijlage 5. Analyseschema’s werknemers 87](#_Toc535764548)

[Bijlage 6. Verbatims werknemers 94](#_Toc535764549)

# Bijlage 1. Topiclist afnemers

Algemene vragen:

* Hoelang werkzaam in de horeca
* Opleiding
* Leeftijd
* Ervaring
* Wat voor horeca

|  |  |
| --- | --- |
| Thema | Onderwerpen |
| **Algemeen** | * Ervaring
 |
| **Imago** | * Eerste gedachte bij de organisatie
 |
| **Gedrag** | * Service
* Indruk
* Bekendheid vd organisatie
* Kenmerkende woorden voor ORB
 |
| **Communicatie** | * Website
* Taal
* Social Media
* Mailings
* Contactmomenten
 |
| **Symboliek** | * Huisstijl
* Logo
* Website
* Mailings
* Social Media
 |

# Bijlage 2. Analyseschema’s afnemers

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 1 | Hoe ben je bij OR&B terecht gekomen? | Codering |
| 1 | Ja dat was destijds makkelijk. Alles kwam met de vrachtwagen van Heineken mee. | Heineken |
| 2 | Via Heineken, alles in een pakket. | Heineken |
| 3 | Heineken kwam destijds langs omdat ze hoorde dat ik wat voor mezelf ging beginnen en toen is dat eigenlijk zo meegegaan.  | Heineken |
| 4 | Ik heb alles overgenomen van de oude eigenaar en nooit veranderd. Het ging samen met Heineken dus dat was gewoon makkelijk.  | Heineken |
| 5 | Ik zocht naar een wijnleverancier en Heineken zei dat er een samenwerking was met jullie, dus de keuze werd voor mij toen makkelijk. | Heineken |
| 6 | Bij mijn derde zaak denk ik was alles in een pakket te krijgen, wijn fris en bier van Heineken dat was gemakkelijk en kreeg je goede kortingen op. | Heineken |
| 7 | Ja bij een van mijn eerste zaken kwam ik al met Heineken in aanraking en toen zat Oud Reuchlin & Boelen ook in dat pakket | Heineken |
| 8 | Ja ik ken dat van mijn tijd bij Heineken, hadden er altijd goed contact mee. | Heineken |

*Tabel B2.1. Analyseschema vraag 1*

*Tabel B2.2. Analyseschema vraag 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 2 | Was OR&B al wel bekend bij u | Codering |
| 1 | Nee dacht eerst dat het gewoon de wijn van Heineken was.  | Nee |
| 2 | Nee had er eerst nooit van gehoord, maar Heineken vertelde mij daarover.  | Nee |
| 3 | Ja door Heineken. Eerst was ik nog kleiner dus deed Heineken altijd de wijnen meenemen, toen ik ging uitbreiden kwam Oud Reuchlin pas langs, dus ik heb zeker zo’n 4 jaar gedacht dat het de wijnen van Heineken waren. | Nee |
| 4 | Nou door Heineken maar dacht gewoon dat het wijn van Heineken was. | Nee |
| 5 | Nee ik had me er niet in verdiept, ik kon wijnen proeven, kreeg de prijzen en vond het prima. | Nee |
| 6 | Nee ik dacht dat jullie en Vrumona onderdeel waren van Heineken. | Nee |
| 7 | Nee eerst niet hoor, later na 2 jaar werd ik groter en werd dat duidelijk. | Nee |
| 8 | Ja ik ken dat van mijn tijd bij Heineken, hadden er altijd goed contact mee. | Nee |

*Tabel B2.3. Analyseschema vraag 3*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 3 | Heeft u wel eens contact met ons gehad? | Codering |
| 1 | Jazeker, vertegenwoordigers kan ik gewoon goed bereiken, dus daar ligt het niet aan hoor. Krijg ook wel is mailtjes van jullie bedrijf enz. Maar het zit gewoon in je systeem, wijn van Heineken.  | Ja |
| 2 | Ja ik heb contact gehad met de vertegenwoordiger en kreeg na een tijdje ook wel wat mails via jullie.  | Ja |
| 3 | Eerste vier jaar niet, maar daarna zeker wel. Vaak ook met de Heineken mannen mee op pad. Sommige gingen zelfs mee met de vrachtwagen een dagje.  | Eerst niet, nu wel |
| 4 | Ja nu het van mij is, heb ik wel periodiek contact en ontvang mails. Word ook wel is uitgenodigd voor dingen door jullie, evenementen enzo. | Ja |
| 5 | Ja zeker | Ja |
| 6 | Ja met vertegenwoordigers, ze gingen vaak mee met de Heineken vertegenwoordigers, makkelijk alles in een keer. | Ja |
| 7 | Ja heel goed, korte lijnen. We spreken elkaar regelmatig. Ik word voor veel dingen uitgenodigd, dus ik weet wel degelijk wie Oud Reuchlin & Boelen is. | Ja |
| 8 | Ja het contact met ORB is heel goed, de service daar kan Heineken nog wel wat van leren hoor. | Ja |

*Tabel B2.4. Analyseschema vraag 4*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 4 | Als je aan OR&B denkt, waar denk je dan aan? | Codering |
| 1 | Heineken, wijn, service, goed bereikbaar. |  |
| 2 | Veel wijn, Heinekenwijn en roze door jullie logo haha. |  |
| 3 | Service en kwaliteit.  |  |
| 4 | Service, prijs/kwaliteit en Heineken. |  |
| 5 | Nou nog steeds wel aan Heineken. |  |
| 6 | Service vooral |  |
| 7 | Kwaliteit en service. |  |
| 8 | Heineken en service. |  |

*Tabel B2.5. Analyseschema vraag 5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 5 | Wat vindt u belangrijke eigenschappen van een wijnimporteur? | Codering |
| 1 | De service en de bereikbaarheid wel ja | Service |
| 2 | Ik wil kwalitatief goede wijn en dat deze op voorraad blijft, service en ik wil iemand kunnen bereiken als dat nodig is.  | Kwaliteit, service |
| 3 | prijs/kwaliteit is heel goed en jullie hebben een hele goede service.  | Prijs/kwaliteit, service |
| 4 | Fijn dat de prijs/kwaliteit goed is en ja service vind ik wel belangrijk ja | Prijs/kwaliteit, service |
| 5 | Voornamelijk de kwaliteit, we hebben hier het bedrijfsleven die vinden dat belangrijk | Kwaliteit |
| 6 | Ja belangrijk dat je goed behandeld wordt. | Service |
| 7 | Ja ik heb vroeger met andere leveranciers gewerkt, dat waren echt dozenschuivers zeg maar. | Service |
| 8 | Als ik geen service krijg denk ik hupsakee weg ermee, voor ieder tien andere die willen. | Service |

*Tabel B2.6. Analyseschema vraag 6*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 6 | Wat is uw groothandel voor food? | Codering |
| 1 | Zegro is voor food en Sligro voor drank | Zegro |
| 2 | Zegro | Zegro |
| 3 | Hanos is onze groothandel | Hanos |
| 4 | Hanos is voor food | Hanos |
| 5 | Bidfood | Bidfood |
| 6 | Zegro is dat al jaren | Zegro |
| 7 | Dat is de Zegro | Zegro |
| 8 | Zegro is dat | Zegro |

*Tabel B2.7. Analyseschema vraag 7*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 7 | Vindt u het niet handiger om één leverancier te hebben? | Codering |
| 1 | Ja tuurlijk wel, maar nergens is de korting van Heineken zo hoog als bij de Sligro.  | Ja |
| 2 | Ja wel, maar dit is zo gelopen en prima.  | Ja |
| 3 | Maakt mij in principe niet uit. Ik wil gewoon dat het geleverd wordt op mijn vaste leverdagen, de leveringen compleet zijn en dat ik een goede prijs heb. | Maakt niet uit |
| 4 | Ja maar we waren eerst klant van Heineken en dit zit nu zo in het systeem, gaat prima. | Ja |
| 5 | Als het maar gemakkelijk blijft, dan vind ik het goed. | Maakt niet uit |
| 6 | Nee dit is prima zo | Nee |
| 7 | Ja ik ben niet zo moeilijk, ik wil kwaliteit voor een goede prijs.  | Maakt niet uit |
| 8 | Ja dat willen ze nu doen met Sligro, ben alleen geen Sligro fan dus ik blijf bij Zegro. Heineken en wijn bestel ik dan via Sligro. | Maakt niet uit |

*Tabel B2.8. Analyseschema vraag 8*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 8 | Is het een probleem als de wijn op een andere manier geleverd wordt? | Codering |
| 1 | Nee, dit is wel handig maar mochten jullie stoppen met Sligro bestellen we het gewoon op een andere manier, zo lang het maar niet duurder wordt. | Nee |
| 2 | Als het zo is, dan is het zo. Als het niet te omslachtig wordt. Als ik een mail kan sturen of bellen en het wordt dezelfde week geleverd tegen de prijzen die ik nu heb, vind ik het allemaal goed.  | Nee |
| 3 | Nee als er verder behalve de manier van bestellen niks veranderd vind ik het prima hoor. | Nee |
| 4 | Als je met een ander goed alternatief komt tegen dezelfde voorwaarde is het ook goed. | Nee |
| 5 | Als het maar gemakkelijk blijft, dan vind ik het goed. | Nee |
| 6 | Nee hoor, als het niet omslachtig is tegen dezelfde korting en andere voorwaarden of beter dan is het goed.  | Nee |
| 7 | Nee zolang ik er niet op achteruit ga niet nee.  | Nee |
| 8 | Dan begrijp ik dat volledig want de leveringen bij Sligro zijn dramatisch. Ik ga, als het dezelfde voorwaardes zijn, met jullie mee hoor. | Nee |

*Tabel B2.9. Analyseschema vraag 9*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 9 | Hoe ervaart u het contact met OR&B? | Codering |
| 1 | Ik heb altijd wel goed contact gehad, dus zeker geen problemen mee.  | Goed |
| 2 | Prima, ze zijn er wanneer nodig.  | Goed |
| 3 | Dat is altijd goed, kan altijd iemand bereiken. Kijk soms nemen ze niet op maar dan word ik wel teruggebeld.  | Goed |
| 4 | Ja prima, niet teveel en niet te weinig, gewoon goed. Kijk met wijn heb ik ook minder contact nodig als met bier bijvoorbeeld, dan zit je met leidingen enzovoorts.  | Goed |
| 5 | Ja dat is gewoon goed. Heb het minder vaak nodig dan bier of koffie maar prima. Ontvang zo nu en dan wel een mail, staat vaak wel wat leuks in.  | Goed |
| 6 | Altijd goed geweest. | Goed |
| 7 | Goed hoor | Goed |
| 8 | Ja veel en goed contact mee | Goed |

*Tabel B2.10. Analyseschema vraag 10*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 10 | Kent u ons logo | Codering |
| 1 | Ja die roze toch. | Vaag |
| 2 | Ja die hebben jullie een tijdje geleden veranderd, veel beter dit. | Ja |
| 3 | Nee | Nee |
| 4 | Nee geen flauw idee. | Nee |
| 5 | Schiet me nu even niet te binnen, als ik het zie zal ik het wel kennen hoor. | Vaag |
| 6 | Ja dat & teken. | Vaag |
| 7 | Ja dat weet ik, dat & teken die is laatst nog veranderd. Jullie hadden stoffige huisstijl, nu helemaal van deze tijd. | Ja |
| 8 | Ja die ene roze | Vaag |

*Tabel B2.11. Analyseschema vraag 11*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 11 | Wat vindt u van het logo? | Codering |
| 1 | Lekker vrolijk en opvallend | Goed |
| 2 | Ja van deze tijd, top toch. | Goed |
| 3 | Ohja die heb ik wel is gezien, leuk. | Goed |
| 4 | Oh jawel die ken ik. Kwam alleen even niet in mij op. Ja leuk toch, word er blij van. Beter dan die fraaie groene kleur van Heineken. Ben fan hoor van Heineken maar die kleur, walgelijk. | Goed |
| 5 | Oh tuurlijk. Ja ziet er leuk uit.  | Goed |
| 6 | Ziet er goed uit. | Goed |
| 7 | Ja top, past bij ons. | Goed |
| 8 | Ja die is heel goed verbeterd een paar jaar terug, ziet leuk uit.  | Goed |

*Tabel B2.12. Analyseschema vraag 12*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 12 | Kijkt u wel eens op de website van OR&B? | Codering |
| 1 | Nee nooit, zou niet weten hoe die eruit ziet.  | Nee |
| 2 | Nee volgens mij niet, weet niet hoe deze eruit ziet.  | Nee |
| 3 | Nee nooit ook.  | Nee |
| 4 | Nee nooit gedaan, wat is de website.  | Nee |
| 5 | Nou laatst toevallig, was de eerste keer. Ik had een goede foto van de wijn nodig en toen kwam ik via google bij jullie website terecht. | Ja |
| 6 | Nee dat niet.  | Nee |
| 7 | Ja voor wat wijninfo kijk ik wel is.  | Ja |
| 8 | Ja zeker wel, voor prijzen en wijnbeschrijvingen. Soms haal ik wat rechtstreeks als er iets niet leverbaar is via Heineken en dan kijk ik altijd op de website.  | Ja |

*Tabel B2.13. Analyseschema vraag 13*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 13 | Wat vindt u van de website? | Codering |
| 1 | Duidelijk en overzichtelijk, makkelijk te zoeken zie ik.  | Goed |
| 2 | Nou ziet er goed uit toch, word je vrolijk van | Goed |
| 3 | Ziet er goed uit, makkelijke zoekmachine ook. | Goed |
| 4 | Ja handig, maar omdat ik bestel via Heineken kom ik er niet echt op, ben niet genoodzaakt en heb het al druk zat om al die blogs te gaan lezen. | Goed |
| 5 | Ja helder, overzichtelijk, gebruiksvriendelijk. | Goed |
| 6 | Ja zou ik even rustig naar moeten kijken maar ziet er op dit opzicht goed uit.  | Goed |
| 7 | Alles is goed te vinden, duidelijk en overzichtelijk. Informatie die ik zoek vind ik altijd daarop | Goed |
| 8 | Handig, werkt prettig. Niet te veel info gewoon goed.  | Goed |

*Tabel B2.14. Analyseschema vraag 14*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 14 | Wat vindt u van de mails van OR&B? | Codering |
| 1 | Ja soms zijn ze handig en soms denk ik nou geen zin in, gewoon een nieuwsbrief bijvoorbeeld denk ik ja wat heb ik hieraan, maar acties zijn altijd leuk.  | Acties |
| 2 | Ja vind het altijd wel leuk om te krijgen en te lezen, niet altijd hoor, soms ben je druk. Ja nieuwtjes, nieuwe wijnen, achtergrondinformatie van de wijnen of acties. | Nieuwtjes, nieuwe wijnen, achtergrond info of acties |
| 3 | Dat ligt aan of ik er tijd voor heb, als het over relevante wijnen gaat of over nieuwe ontwikkelingen vind ik het wel interessant. Acties zijn ook leuk natuurlijk. | Relevante wijnen, ontwikkelingen, acties |
| 4 | Ja lees ik ook niet vaak joh, acties zijn leuk maar verder heb ik het te druk voor die hele verhalen.  | Acties |
| 5 | Leuk vind altijd leuk om dat te lezen | Leuk |
| 6 | Niet altijd zin om naar te kijken maar de acties zijn leuk. | Acties |
| 7 | Ja handig, acties en weetjes. | Acties en weetjes |
| 8 | Ja ook prima. Lees altijd alles wel, niet altijd relevant voor mij maar wel leuk om zo eens in de maand te ontvangen. | Leuk |

*Tabel B2.15. Analyseschema vraag 15*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 15 | Volg je ons op social media? | Codering |
| 1 | Nooit voorbij zien komen en niet aan gedacht.  | Nee |
| 2 | Ja ik moet zeggen omdat dat Oud Reuchlin & Boelen niet echt in het systeem zit. Heineken bijvoorbeeld kom ik veel mee in contact omdat ik ook op de website bestel of via de telefoon.  | Nee |
| 3 | Nee ook niet, echt erg doe niks voor jullie. Het komt niet bij mij op.  | Nee |
| 4 | Ja komt gewoon niet in me op om dat te gaan doen, heel raar. | Nee |
| 5 | Ja op Facebook volg ik jullie.  | Ja |
| 6 | Nee heb ik niet, heb niet eens whatsapp. Mijn zoon volgt u wel zei hij laatst, hij liet een foto van een wijn zien op instagram. | Nee |
| 7 | Ja ook, ben volledig op de hoogte hoor, volg jullie op Facebook. | Ja |
| 8 | Ja ik ben een social media man, op facebook, instagram en twitter zelfs. | Ja |

*Tabel B2.16. Analyseschema vraag 16*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 16 | Wat vind je van de content op Facebook? | Codering |
| 1 | Nou dat ziet er wel leuk uit, leuke dingen om te lezen niet van die afgezaagde irritante uitingen. Ik mis leuke acties | Goed |
| 2 | Ja net als de mails echt wel leuke content hebben jullie.Ik mis misschien iets persoonlijks, wat filmpjes of wat ze tegenwoordig doen dat vloggen. Ik vind jullie voor een wijnimporteur best modern dus dat zal goed passen.  | Nog persoonlijk, filmpjes, volg. |
| 3 | Ziet er wel interessant uit, ga jullie maar is volgen. Ik mis nog wat filmpjes ik zie hier voornamelijk artikelen. | Filmpjes |
| 4 | Ja zelfde als ik al zei, zou lekker die blogs enzo, misschien nog wat andere leuke foto’s en filmpjes | Foto’s en filmpjes |
| 5 | Ja hartstikke leuk. Handige dingen en weetjes. Soms heb ik niet altijd tijd om alles te lezen hoor, scroll ik er voorbij maar vind het leuk. Ik mis nog filmpjes dat is wel leuk, ik denk hardop hoor maar ja een nichtje van mij vlogt en is influencer, misschien kunnen jullie aan zoiets meewerken | Filmpjes, influencers, vloggen |
| 6 | - |  |
| 7 | Ja dat lees ik niet altijd hoor, zie soms een leuke foto voorbij komen. Heb niet echt tips, vind het leuk nu, misschien wat wijn/spijs combinaties. | Wijn/spijs combinaties |
| 8 | Doen jullie goed hoor. Ook op Twitter. Netjes!Ik zou alleen wat gerichter de acties versturen en misschien wat PR opzoeken zodat de informatie niet alleen via jullie komt maar ook van externe partijen.  | PR bij externe partijen |

# Bijlage 3. Verbatims afnemers

Interview 1
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 1
Geslacht: Man
Categorie: Café/Bar, 1500/3000 liter**

Milou: Bedankt voor je tijd, fijn dat je dat voor mij vrij wilde maken. We beginnen met wat algemene vragen, daarna gaan we over naar vragen over Oud Reuchlin & Boelen.

Respondent 1: Yes, dat is helemaal prima

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 1: Ik ben 55 jaar oud.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit café?

Respondent 1: Al 22 jaar.

Milou: Jeetje, dat is lang. Nog steeds helemaal naar je zin?

Respondent 1: Ja het is helemaal geweldig.

Milou: Heb je hiervoor ook altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 1: Ja zeker, ik ben op mijn 15e begonnen en er nooit meer uitgegaan, het is een passie he.

Milou: Ja precies. Wat voor mensen komen hier naar jouw café?

Respondent 1: Ja na het werk komen mensen meestal een biertje doen. Beetje darten, poelen, de dag bespreken.

Milou: Klinkt een beetje als een buurthuis achtig idee.

Respondent 1: Ja zo kan je het misschien wel zien.

Milou: Je hebt Heineken op tap toch?

Respondent 1: Ja zeker, altijd gehad.

Milou: Oke en hoe ben je bij Oud Reuchlin & Boelen terecht gekomen?

Respondent 1: Ja dat was destijds makkelijk. Alles kwam met de vrachtwagen van Heineken mee.

Milou: Dus je had ook Vrumona?

Respondent 1: Ja alles via Heineken, scheelt lekker uitzoekwerk.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 1: Nee dacht eerst dat het gewoon de wijn van Heineken was.

Milou: Hoelang heeft u dat gedacht?

Respondent 1: Ja echt wel lang, totdat iemand mij vertelde dat dat niet zo was. Maar de naam Oud Reuchlin & Boelen, kan het niet eens uitspreken, onthoud je ook niet echt. Zeg nog steeds wijn van Heineken.

Milou: Ja snap ik. Heeft u wel is contact met ons gehad?

Respondent 1: Jazeker, vertegenwoordigers kan ik gewoon goed bereiken, dus daar ligt het niet aan hoor. Krijg ook wel is mailtjes van jullie bedrijf enz. Maar het zit gewoon in je systeem, wijn van Heineken.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 1: Heineken, wijn, service, goed bereikbaar.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 1: De service en de bereikbaarheid wel ja. Daar zou ik de leverancier wel op uitkiezen.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 1: Nou, ik heb met niet veel wijnimporteurs gewerkt, dus heb niet veel andere ervaringen kunnen opdoen. Maar van wat ik uit de markt hoor wel ja.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 1: Zegro is voor food en Sligro voor drank

Milou: Vindt u het niet handiger om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 1: Ja tuurlijk wel, maar nergens is de korting van Heineken zo hoog als bij de Sligro.

Milou: Ah oke ja dat is ook zo. En zou het een probleem zijn als we de wijn door een andere leverancier wordt bezorgd.

Respondent 1: Nee, dit is wel handig maar mochten jullie stoppen met Sligro bestellen we het gewoon op een andere manier, zo lang het maar niet duurder wordt.

Milou: Nee dat begrijp ik. Hoe ervaart u het contact met ORB?

Respondent 1: Ik heb altijd wel goed contact gehad, dus zeker geen problemen mee.

Milou: Weet u hoe ons logo er uitziet?

Respondent 1: Ja die roze toch.

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent: Lekker vrolijk en opvallend

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 1: Nee nooit, zou niet weten hoe die eruit ziet.

Milou: Nou zo, wat vind je ervan?

Respondent 1: Duidelijk en overzichtelijk, makkelijk te zoeken zie ik.

Milou: De mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 1: Ja soms zijn ze handig en soms denk ik nou geen zin in, gewoon een nieuwsbrief bijvoorbeeld denk ik ja wat heb ik hieraan, maar acties zijn altijd leuk.

Milou: Oke dus als er acties in staan leest u het altijd wel.

Respondent 1: Ja altijd mooi meegenomen toch.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 1: Nee eigenlijk niet, ga ik even doen.

Milou: Waarom niet?

Respondent 1: Nooit voorbij zien komen en niet aan gedacht.

Milou: Op welke social media kanalen bent u actief?

Respondent 1: Facebook alleen, ja en whatsapp maar geen instagram ofzo.

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 1: Nou dat ziet er wel leuk uit, leuke dingen om te lezen niet van die afgezaagde irritante uitingen.

Milou: Oke en mist u nog wat?

Respondent 1: Nee ja ik vind acties altijd leuk zoals ik al zei.

Milou: Laatste vraag, bent u tevreden met het aantal contactmomenten met ons?

Respondent 1: Ja, jullie laten wat weten maar zijn niet op voorgrond.

Milou: Oke fijn te horen en bedankt voor je tijd.

Respondent 1: Geen probleem, succes en mocht je nog iets nodig hebben weet me te vinden.

Milou: Super, dankjewel!

Interview 2
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 2
Geslacht: Vrouw
Categorie: Premium Quality Cafe, 1500/3000 liter**

Milou: Allereerst bedankt dat je tijd voor me vrij wil maken. We beginnen met wat algemene vragen en daarna gaan we wat dieper in op Oud Reuchlin & Boelen zelf.

Respondent 2: Prima

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 2: Ik ben 36 jaar.

Milou: Oke en heb je deze zaak al lang?

Respondent 2: Wat is lang, nu 6 jaar.

Milou: Dat is best een tijdje, en gaat het nog goed?

Respondent 2: Ja super, het is echt een aanwinst voor de buurt, al zeg ik het zelf.

Milou: Heb je voor deze zaak al horecaervaring opgedaan?

Respondent 2: Ja, ik ben op mijn 16e begonnen in het restaurant hier op de hoek, daarna een HBO opleiding en toen bij een zorgverzekeraar gaan werken, merkte al gauw dat dat niks voor mij was dus ben ik gaan sparen voor een eigen zaak en op mijn 30e geopend.

Milou: Ah oke, horeca bleef altijd kriebelen.

Respondent 2: Ja precies.

Milou: En wat voor mensen komen hier?

Respondent 2: Wel mensen met geld hoor, daar is het ook wel de buurt voor. Drinken wel een lekker wijntje of gin tonic.

Milou: De hele dag door?

Respondent 2: Ja ’s ochtends wat ouder publiek voor de koffie en ’s middags lunch en ’s avonds diner. Het is ook altijd lekker knus omdat het zo klein is.

Milou: Ja precies en de bierdrinkers krijgen Heineken?

Respondent 2: Ja Brand dan, dat is van Heineken.

Milou: Ja en hoe ben je dan bij ons, Oud Reuchlin & Boelen, terecht gekomen?

Respondent 2: Via Heineken, alles in een pakket.

Milou: Dus je had ook Vrumona?

Respondent 2: Ja heb ik ook, hoorde er destijds ook bij.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 2: Nee had er eerst nooit van gehoord, maar Heineken vertelde mij daarover.

Milou: Wist u wel dat het een apart bedrijf was?

Respondent 2: Ja dat wel, maar heb er niet heel lang bij stil gestaan.

Milou: Ja snap ik. Heeft u wel is contact met ons gehad?

Respondent 2: Ja ik heb contact gehad met de vertegenwoordiger en kreeg na een tijdje ook wel wat mails via jullie.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 2: Veel wijn, Heinekenwijn en roze door jullie logo haha.

Milou: Wat vind je belangrijk bij een wijnimporteur?

Respondent 2: Ik wil kwalitatief goede wijn en dat deze op voorraad blijft, service en ik wil iemand kunnen bereiken als dat nodig is.

Milou: Ervaart u dat ook zo bij ons.

Respondent 2: Ja absoluut, ik heb ook wel is andere wijnen gehad van andere leverancier, wat een drama was dat. Dan dat weer niet op voorraad, en dan dat weer niet. Vervelend is dat.

Milou: Kan ik me voorstellen en wat is uw groothandel voor food?

Respondent 2: Zegro

Milou: En alles bij elkaar vind je niet handiger?

Respondent 2: Ja wel, maar dit is zo gelopen en prima.

Milou: Oke en stel de wijn moet op een andere manier worden geleverd. Hoe sta je daar tegenover.

Respondent 2: Als het zo is, dan is het zo. Als het niet te omslachtig wordt. Als ik een mail kan sturen of bellen en het wordt dezelfde week geleverd tegen de prijzen die ik nu heb, vind ik het allemaal goed.

Milou: Oke en hoe ervaart u het contact nu met Oud Reuchlin & Boelen?

Respondent 2: Prima, ze zijn er wanneer nodig.

Milou: Oke en wat vindt u van onze logo.

Respondent 2: Ja die hebben jullie een tijdje geleden veranderd, veel beter dit.

Milou: Wat vind je er van?

Respondent 2: Ja van deze tijd, top toch.

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 2: Nee volgens mij niet, weet niet hoe deze eruit ziet.

Milou: Nou zo, wat vind je ervan?

Respondent 2: Nou ziet er goed uit toch, word je vrolijk van.

Milou: Lees je onze mails wel is?

Respondent 2: Ja vind het altijd wel leuk om te krijgen en te lezen, niet altijd hoor, soms ben je druk.

Milou: Vind je er dat er nuttige informatie instaat?

Respondent 2: Ja vaak wel

Milou: Wat vind je nuttige informatie?

Respondent 2: Ja nieuwtjes, nieuwe wijnen, achtergrondinformatie van de wijnen of acties.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 2: Nee ik volg jullie niet eigenlijk

Milou: Waarom niet?

Respondent 2: Ja ik moet zeggen omdat dat Oud Reuchlin & Boelen niet echt in het systeem zit. Heineken bijvoorbeeld kom ik veel mee in contact omdat ik ook op de website bestel of via de telefoon.

Milou: Op welke social media kanalen bent u actief?

Respondent 2: Facebook en instagram

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 2: Ja net als de mails echt wel leuke content hebben jullie.

Milou: Oke en mist u nog wat?

Respondent 2: Misschien iets persoonlijks, wat filmpjes of wat ze tegenwoordig doen dat vloggen. Ik vind jullie voor een wijnimporteur best modern dus dat zal goed passen.

Milou: Laatste vraag, bent u tevreden met het aantal contactmomenten met ons?

Respondent 2: Ja, niet te veel en niet te weinig.

Milou: Oke fijn te horen en bedankt voor je tijd.

Respondent 2: Geen dank en succes nog.

Milou: Dankjewel!

Interview 3
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 3
Geslacht: Man
Categorie: Restaurant, 1500/3000 liter**

Milou: Super dat je tijd vrij wilde maken voor mij.

Respondent 3: Geen probleem.

Milou: Oke we beginnen met wat algemene vragen en daarna gaan we over naar de vragen over Oud Reuchlin & Boelen, jouw wijnleverancier.

Respondent 3: Oke, good.

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 3: Ik ben 49 jaar oud.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit restaurant?

Respondent 3: Bijna 11 jaar.

Milou: Al best een tijdje, bevalt het nog?

Respondent 3: Horeca is mijn passie en dit is het restaurant waar ik hard voor heb gewerkt met liefde, dus ja zeker.

Milou: Heb je hiervoor ook altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 3: Nee ik ben ook horecamakelaar geweest.

Milou: Oke en toen in de verleiding gekomen toen er een mooi pand vrij kwam?

Respondent 3: Ja dat eigenlijk

Milou: Oke en wat is het publiek wat hier op af komt?

Respondent 3: Mensen die graag lekker willen eten voor relatief weinig geld.

Milou: Ja en mensen die het gezellig kunnen hebben met elkaar, want het is klein en geen ruimte voor grote groepen merk ik.

Respondent 3: Ja precies dat ja.

Milou: Oke en hoe ben je bij Oud Reuchlin & Boelen terecht gekomen?

Respondent 3: Heineken kwam destijds langs omdat ze hoorde dat ik wat voor mezelf ging beginnen en toen is dat eigenlijk zo meegegaan.

Milou: Ook Vrumona?

Respondent 3: Ja alles wat Heineken te bieden had, had ik meegenomen.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 3: Ja door Heineken. Eerst was ik nog kleiner dus deed Heineken altijd de wijnen meenemen, toen ik ging uitbreiden kwam Oud Reuchlin pas langs, dus ik heb zeker zo’n 4 jaar gedacht dat het de wijnen van Heineken waren.

Milou: Ja snap ik. Heeft u wel is contact met ons gehad?

Respondent 3: Eerste vier jaar niet, maar daarna zeker wel.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 3: Ja nog steeds wel Heineken wijn.

Milou: Wat zijn eigenschappen die u belangrijk vindt bij een wijnimporteur.

Respondent 3: Service en kwaliteit.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 3: Absoluut, prijs/kwaliteit is heel goed en jullie hebben een hele goede service.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 3: Hanos is onze groothandel.

Milou: Vindt u het niet handiger om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 3: Maakt mij in principe niet uit. Ik wil gewoon dat het geleverd wordt op mijn vaste leverdagen, de leveringen compleet zijn en dat ik een goede prijs heb.

Milou: Ah oke ja dat is ook zo. Het zou dus geen probleem voor u zijn als de wijn niet meer mee gaat in de Heineken vrachtwagen?

Respondent 3: Nee als er verder behalve de manier van bestellen niks veranderd vind ik het prima hoor.

Milou: Oke en hoe ervaart u het contact met Oud Reuchlin & Boelen, op de eerste vier jaar na dan.

Respondent 3: Dat is altijd goed, kan altijd iemand bereiken. Kijk soms nemen ze niet op maar dan word ik wel teruggebeld.

Milou: Weet u hoe ons logo er uitziet?

Respondent 3: Nee

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent 3: Ohja die heb ik wel is gezien, leuk.

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 3: Nee nooit ook.

Milou: Nou zo, wat vind je ervan?

Respondent 3: Ziet er goed uit, makkelijke zoekmachine ook.

Milou: De mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 3: Ja ik lees ze niet altijd, maar vaal wel interessant.

Milou: Wanneer lees je ze wel, wanneer vind je het interessant.

Respondent 3: Dat ligt aan of ik er tijd voor heb, als het over relevante wijnen gaat of over nieuwe ontwikkelingen vind ik het wel interessant. Acties zijn ook leuk natuurlijk.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 3: Nee ook niet, echt erg doe niks voor jullie.

Milou: Geeft niet, wat is de reden dat je ons niet volgt.

Respondent 3: Dat komt niet bij mij op.

Milou: Op welke social media kanalen bent u actief?

Respondent 3: Facebook en instagram ben ik actief.

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 3: Ziet er wel interessant uit, ga jullie maar is volgen.

Milou: Oke en mist u nog wat?

Respondent 3: Nou ik vind filmpjes wel leuk en zie hier voornamelijk veel artikelen.

Milou: Laatste vraag, bent u tevreden met het aantal contactmomenten met ons?

Respondent 3: Ja zou er niks aan veranderen, het is prima zo.

Milou: Oke fijn te horen en bedankt voor je tijd.

Respondent 3: Graag gedaan.

Interview 4
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 4
Geslacht: Man
Categorie: Premium Quality Cafe, 3000/5000 liter**

Milou: Hartstikke fijn dat je tijd vrij wilde maken voor mij.

Respondent 4: Uiteraard, geen moeite.

Milou: Mag ik vragen hoe oud je bent?

Respondent 4: Ik ben 42 jaar oud.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit café?

Respondent 4: Nu 16 jaar.

Milou: En loopt het nog zoals je zou willen.

Respondent 4: Zeker, heb niks te klagen.

Milou: Heb je hiervoor ook altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 4: Ja ik heb altijd in dit pand gewerkt en toen de oude eigenaar weg ging kreeg ik de gelegenheid om het te kopen. Het liep altijd goed, dus waarom zou je daar nee tegen zeggen.

Milou: Dat is een kans geweest die je terecht met twee handen hebt aangepakt. Is het publiek nog steeds hetzelfde als toen?

Respondent 4: Ja dezelfde mensen, doe maar lekker normaal dan doe je al gek genoeg eigenlijk haha.

Milou: Ja maar het heeft wel een hippe uitstraling.

Respondent 4: Ja gezellig gewoon.

Milou: Heb je Heineken bier?

Respondent 4: Ja heb ik.

Milou: Hoe ben je in contact gekomen met ORB?

Respondent 4: Ik heb alles overgenomen van de oude eigenaar en nooit veranderd. Het ging samen met Heineken dus dat was gewoon makkelijk.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 4: Nou door Heineken maar dacht gewoon dat het wijn van Heineken was.

Milou: Hoelang heeft u dat gedacht?

Respondent 4: Ja pas toen ik het had overgenomen kwam ik erachter dat het niet zo was, omdat ik eerder nooit echt met vertegenwoordigers sprak.

Milou: Ja snap ik. Heeft u wel is contact met ons gehad?

Respondent 4: Ja nu het van mij is, heb ik wel periodiek contact en ontvang mails. Word ook wel is uitgenodigd voor dingen door jullie, evenementen enzo.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 4: Service, prijs/kwaliteit en Heineken.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 4: Fijn dat de prijs/kwaliteit goed is en ja service vind ik wel belangrijk ja.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 4: Weet niet hoe andere wijnleveranciers zijn, maar dit is wel een goed punt van jullie.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 4: Hanos is voor food.

Milou: Sligro voor drank en Hanos voor food, wil je niet alles bij elkaar hebben?

Respondent 4: Ja maar we waren eerst klant van Heineken en dit zit nu zo in het systeem, gaat prima.

Milou: Kan ik me voorstellen. Zou het een probleem voor jou zijn als we stoppen met het leveren via Heineken.

Respondent 4: Als je met een ander goed alternatief komt tegen dezelfde voorwaarde is het ook goed.

Milou: Oke fijn te horen, hoe ervaar je het contact met ORB

Respondent 4: Ja prima, niet teveel en niet te weinig, gewoon goed. Kijk met wijn heb ik ook minder contact nodig als met bier bijvoorbeeld, dan zit je met leidingen enzovoorts.

Milou: Weet u hoe ons logo er uitziet?

Respondent 4: Voor ORB?

Milou: Ja

Respondent 4: Nee geen flauw idee.

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent 4: Oh jawel die ken ik. Kwam alleen even niet in mij op. Ja leuk toch, word er blij van. Beter dan die fraaie groene kleur van Heineken. Ben fan hoor van Heineken maar die kleur, walgelijk.

Milou: Er zal vast een psychologie achter zitten. Kijk je wel is op onze website?

Respondent 4: Nee nooit gedaan, wat is de website.

Milou: Zo, wat vind je ervan?

Respondent 4: Ja handig, maar omdat ik bestel via Heineken kom ik er niet echt op, ben niet genoodzaakt en heb het al druk zat om al die blogs te gaan lezen.

Milou: Kan ik me voorstellen, de mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 4: Ja lees ik ook niet vaak joh, acties zijn leuk maar verder heb ik het te druk voor die hele verhalen.

Milou: Oke dus als er acties in staan leest u het altijd wel.

Respondent 4: Ja dan wel, alles voor de centjes.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 4: Nee meis, ook niet erg he.

Milou: Waarom niet?

Respondent 4: Ja komt gewoon niet in me op om dat te gaan doen, heel raar.

Milou: Op welke social media kanalen bent u actief?

Respondent 4: Facebook, instagram en whatsapp gewoon.

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 4: Ja zelfde als ik al zei, zou lekker die blogs enzo laten. Lekker foto’s en filmpjes houd ik van.

Milou: Ja nou dat nemen wij mee, dankjewel.

Respondent 4: Tuurlijk meis, succes ermee he.

Milou: Yes, dankjewel!

Interview 5
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 5
Geslacht: Vrouw
Categorie: Premium Quality Cafe, 3000/5000 liter**

Milou: Dank voor je tijd alvast. Fijn dat je er bent, we beginnen met algemene intro en daarna gaan we wat dieper in op de vragen.

Respondent 5: Geen probleem, vraag me maar raak.

Milou: Mag ik vragen hoe oud je bent?

Respondent 5: Ik ben 39 jaar oud.

Milou: Hoelang ben je eigenaar van deze zaak?

Respondent 5: Nu 3 jaar.

Milou: Niet super lang, hoe gaat het?

Respondent 5: Nee, kreeg de kans drie jaar geleden en het gaat super goed.

Milou: Heb je hiervoor ook altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 5: Nee ik werkte in de zorg en was bang om voor mezelf te beginnen, uiteindelijk de stap genomen toen ik merkte dat veel mensen ontslagen moesten worden. Goede beslissing in mijn leven, heerlijk dit.

Milou: Goed om te horen, ben je 7 dagen in de week open?

Respondent 5: Nee 5, het zit vooral in het bedrijfsgebied dus heb veel mensen tijdens de lunch en bij de borrel, in het weekend is het te rustig, dus dat is eigenlijk top.

Milou: Ah heerlijk horecaleven.

Respondent 5: Ja geen klagen.

Milou: Hoe ben je in contact gekomen met ORB?

Respondent 5: Ik zocht naar een wijnleverancier en Heineken zei dat er een samenwerking was met jullie, dus de keuze werd voor mij toen makkelijk.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 5: Nee ik had me er niet in verdiept, ik kon wijnen proeven, kreeg de prijzen en vond het prima.

Milou: Wist u wel dat wij een apart bedrijf waren?

Respondent 5: Ja dat wist ik want er kwam ook een vertegenwoordiger van jullie langs, maar meer dan dat weet ik ook niet.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 5: Nou nog steeds wel aan Heineken.

Milou: Alleen aan dat?

Respondent 5: We zeggen nog steeds Heineken wijn ja. Ondanks het niet zo is.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 5: Voornamelijk de kwaliteit, we hebben hier het bedrijfsleven die vinden dat belangrijk.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 5: Zullen vast ook andere leveranciers zijn met kwaliteitswijnen maar het gemak waarmee ik bij jullie kan bestellen en de goede prijzen vind ik wel onderscheidend.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 5: Bidfood.

Milou: Vind je het niet handig om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 5: Als het maar gemakkelijk blijft, dan vind ik het goed.

Milou: Oke duidelijk. Hoe is je ervaring met ORB met betrekking tot de contactmomenten, dus f2f of via mail.

Respondent 5: Ja dat is gewoon goed. Heb het minder vaak nodig dan bier of koffie maar prima. Ontvang zo nu en dan wel een mail, staat vaak wel wat leuks in.

Milou: Wat vind je leuk om te lezen?

Respondent 5: Nieuwe wijnen, wijnspijs combinaties of acties.

Milou: En ons logo, enig idee hoe dat eruit ziet?

Respondent 5: Voor ORB?

Milou: Ja

Respondent 5: Schiet me nu even niet te binnen, als ik het zie zal ik het wel kennen hoor.

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent 5: Oh tuurlijk. Ja ziet er leuk uit.

Milou: En bezoek je de website wel is?

Respondent 5: Nou laatst toevallig, was de eerste keer. Ik had een goede foto van de wijn nodig en toen kwam ik via google bij jullie website terecht.

Milou: Oke en wat vind je van de site?

Respondent 5: Ja helder, overzichtelijk, gebruiksvriendelijk.

Milou: Zou je er nog is op kijken?

Respondent 5: Als ik niks nodig heb niet nee.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 5: Ja op Facebook volg ik jullie.

Milou: Wat vind je van de content?

Respondent 5: Ja hartstikke leuk. Handige dingen en weetjes. Soms heb ik niet altijd tijd om alles te lezen hoor, scroll ik er voorbij maar vind het leuk.

Milou: Op welke social media kanalen bent u actief?

Respondent 5: Facebook en insta

Milou: Waarom volg je ons niet daarop?

Respondent 5: oh ik wist niet dat jullie dat ook hadden.

Milou: Heb je nog tips?

Respondent 5: Misschien zijn filmpjes wel leuk, ik denk hardop hoor maar ja een nichtje van mij vlogt en is influencer, misschien kunnen jullie aan zoiets meewerken?

Milou: Goed idee, neem ik mee dankjewel.

Respondent 5: Succes!

Milou: Bedankt!

Interview 6
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 6
Geslacht: Man
Categorie: Restaurant, 3000/5000 liter**

Milou: Bedankt meneer, voor uw tijd. We bespreken de algemene informatie en daarna gaan we dieper in op het bedrijf Oud Reuchlin & Boelen.

Respondent 6: Goed Milou

Milou: Hoe oud bent u?

Respondent 6: Ik ben 64 jaar.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit restaurant?

Respondent 6: Deze heb ik nu 7 jaar.

Milou: Tijdje al, gaat het nog steeds goed?

Respondent 6: Ja gaat grandioos.

Milou: Grandioos zelfs, heeft u altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 6: Ja zeker, ik heb verschillende restaurants gehad, veel verkocht ook, dit is wel een van mijn beste dus deze ga ik niet weg doen, ja misschien aan mijn zoon.

Milou: Hier komen ook wel mensen met geld he.

Respondent 6: Ja deze mensen shoppen bij de Lijnbaan en P.C. Hoofdstraat.

Milou: Oke heeft u goed gedaan.

Respondent 6: Zonder meer

Milou: Oke en hoe ben je bij Oud Reuchlin & Boelen terecht gekomen?

Respondent 6: Bij mijn derde zaak denk ik was alles in een pakket te krijgen, wijn fris en bier van Heineken dat was gemakkelijk en kreeg je goede kortingen op.

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 6: Nee ik dacht dat jullie en Vrumona onderdeel waren van Heineken.

Milou: Hoelang heeft u dat gedacht?

Respondent 6: Na 10 jaar pas kwam ik erachter dat dat niet zo was, maar ik had ook een bedrijfsleider die alles regelde dus bemoeide me er niet zo mee. Later ging ik dat pas zelf doen.

Milou: Oke en had u wel contact met ons later dan.

Respondent 6: Ja met vertegenwoordigers.

Milou: En kreeg u wel is mails of brieven van ons binnen met info?

Respondent 6: Ja die krijg ik wel is ja, leest ze niet altijd.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 6: Service vooral.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 6: Ja belangrijk dat je goed behandeld wordt.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 6: Ja jullie zijn wel onderscheidend tov andere.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 6: Zegro is dat al jaren

Milou: Vindt u het niet handiger om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 6: Nee dit is prima zo.

Milou: Oke en stel het wordt een andere leverancier, zou dat een probleem zijn?

Respondent 6: Nee hoor, als het niet omslachtig is tegen dezelfde korting en andere voorwaarden of beter dan is het goed.

Milou: Hoe ervaart u het contact met ORB?

Respondent 6: Altijd goed geweest.

Milou: Weet u hoe ons logo er uitziet?

Respondent 6: Ja dat & teken.

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent 6: Ziet er goed uit.

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 6: Nee dat niet.

Milou: Wat vind je er van?

Respondent 6: Ja zou ik even rustig naar moeten kijken maar ziet er op dit opzicht goed uit.

Milou: De mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 6: Niet altijd zin om naar te kijken maar de acties zijn leuk.

Milou: Oke dus als er acties in staan leest u het altijd wel.

Respondent 6: Ja altijd mooi meegenomen toch.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 6: Nee heb ik niet, heb niet eens whatsapp. Mijn zoon volgt u wel zei hij laatst, hij liet een foto van een wijn zien op instagram.

Milou: Oke en mist u nog wat in de mailings of wilt u vaker gebeld worden?

Respondent 6: Nee het gaat goed zoals het nu gaat. Vaker wat doelgerichtere acties misschien, ik ontvang nu alles ook van de wijnen die ik niet heb.

Milou: Laatste vraag, bent u tevreden met het aantal contactmomenten met ons?

Respondent 6: Ja, dat gaat ook goed.

Milou: Oke bedankt voor je input.

Respondent 6: Doe ik graag.

Milou: Erg bedankt.

Interview 7
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 7
Geslacht: Man
Categorie: Premium Quality Cafe, 5000 liter**

Milou: Super fijn dat je tijd vrij wilde maken voor dit interview. De vragen zijn eerst algemeen en daarna gaan we dieper in op de inhoud van het bedrijf en het onderwerp van het onderzoek.

Respondent 7: Laat me verrassen dus kom maar op.

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 7: Ik ben 43 jaar oud.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit café?

Respondent 7: Nu 7 jaar.

Milou: Oke en het gaat goed?

Respondent 7: Ja dat moet jij weten in de cijfers maar ja dit is wel een van de bekenste cafés van Rotterdam.

Milou: Ja precies. En je hebt veel horecaervaring toch?

Respondent 7: Ja heb meerdere zaken gehad en altijd gewerkt in de horeca. Was niet erg goed op school.

Milou: Ja precies. Wat voor mensen komen hier naar jouw café?

Respondent 7: Dat is het leuke, zoveel jong als oud en bekakt en aso/tokkie.

Milou: Dat is inderdaad leuk ja, het is eigenlijk een biercafé toch?

Respondent 7: Ja we verkopen enorm veel Heineken bier.

Milou: Oke en hoe ben je bij Oud Reuchlin & Boelen terecht gekomen?

Respondent 7: Ja bij een van mijn eerste zaken kwam ik al met Heineken in aanraking en toen zat Oud Reuchlin & Boelen ook in dat pakket.

Milou: Dus je had ook Vrumona?

Respondent 7: Ja alles

Milou: Ja precies, kende je Oud Reuchlin & Boelen wel?

Respondent 7: Nee eerst niet hoor, later na 2 jaar werd ik groter en werd dat duidelijk.

Milou: Hoe werd dat duidelijk?

Respondent 7: Er kwam een vertegenwoordiger langs en die heeft alles verteld en nu ben ik er wel van op de hoogte.

Milou: Ja snap ik. Hoe is het contact nu?

Respondent 7: Ja heel goed, korte lijnen. We spreken elkaar regelmatig. Ik word voor veel dingen uitgenodigd, dus ik weet wel degelijk wie Oud Reuchlin & Boelen is.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 7: Kwaliteit en service.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 7: Absoluut als de kwaliteit of de service slecht is, ben ik weg.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 7: Ja ik heb vroeger met andere leveranciers gewerkt, dat waren echt dozenschuivers zeg maar.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 7: Dat is de Zegro

Milou: Vindt u het niet handiger om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 7: Ja ik ben niet zo moeilijk, ik wil kwaliteit voor een goede prijs.

Milou: Oke dus als we besluiten het op een andere manier te leveren is dat voor u geen probleem.

Respondent 7: Nee zolang ik er niet op achteruit ga niet nee.

Milou: Begrijpelijk, Weet u hoe ons logo er uitziet?

Respondent 7: Ja dat weet ik, dat & teken die is laatst nog veranderd. Jullie hadden stoffige huisstijl, nu helemaal van deze tijd.

Milou: Ja deze, wat vind je ervan?

Respondent 7: Ja top, past bij ons.

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 7: Ja voor wat wijninfo kijk ik wel is.

Milou: Wat vind je er van?

Respondent 7: Alles is goed te vinden, duidelijk en overzichtelijk. Informatie die ik zoek vind ik altijd daarop.

Milou: De mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 7: Ja handig, acties en weetjes.

Milou: Oke dus u leest het meestal wel.

Respondent 7: Ja vaak wel.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 7: Ja ook, ben volledig op de hoogte hoor.

Milou: Op welke media?

Respondent 7: Facebook.

Milou: Niet op Instagram en Twitter?

Respondent 7: Nee dat heb ik niet, volgens mij volgen wij als bedrijf wel jullie maar ik persoonlijk niet. Maar ik doe ook niet de social media van ons bedrijf.

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 7: Ja dat lees ik niet altijd hoor, zie soms een leuke foto voorbij komen.

Milou: Oke en mist u nog wat?

Respondent 7: Nee vind het leuk hoor, misschien wat wijn/spijs combinaties.

Milou: Oke bedankt voor de tip. Ben je tevreden met het contact zoals je die nu hebt met ORB?

Respondent 7: Ja zeker, niks te klagen.

Milou: Oke goed te horen. Bedankt voor je tijd en je antwoorden.

Respondent 7: Geen probleem, succes met je onderzoek.

Milou: Ja, bedankt!

Interview 8
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 8
Geslacht: Man
Categorie: Restaurant, 5000 liter**

Milou: Eerst wil ik je bedanken dat ik dit interview mag afnemen. We beginnen met wat algemene vragen en gaan daarna dieper in op het bedrijf Oud Reuchlin & Boelen en de communicatie daarvan.

Respondent 8: Dat is goed.

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 8: Ik ben 53.

Milou: Oke en hoelang ben je al eigenaar van dit café?

Respondent 8: Eh 11 jaar.

Milou: En het loopt nog zo goed, wat is het geheim?

Respondent 8: Hard werken.

Milou: Dat zeggen ze allemaal. Heb je hiervoor ook altijd in de horeca gewerkt?

Respondent 8: Ik heb hiervoor bij Heineken gewerkt.

Milou: Oke dus je weet hoe alles in elkaar zit.

Respondent 8: Precies dat ja.

Milou: Wat voor mensen komen hier in dit restaurant?

Respondent 8: Mensen die wel wat geld uit kunnen geven.

Milou: Oke het is wat duurder hier.

Respondent 8: Ja wel dan gemiddeld.

Milou: Als je bij Heineken hebt gewerkt heb je dat nu ook op tap neem ik aan?

Respondent 8: Ja dat kan niet missen he.

Milou: Daardoor heb je ook voor Oud Reuchlin & Boelen gekozen?

Respondent 8: Ja ik ken dat van mijn tijd bij Heineken, hadden er altijd goed contact mee.

Milou: En nu?

Respondent 8: Ja het contact met ORB is heel goed, de service daar kan Heineken nog wel wat van leren hoor.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat schiet er dan te binnen?

Respondent 8: Heineken en service.

Milou: Oke, zijn dat ook de eigenschappen die je belangrijk vindt bij een wijnimporteur?

Respondent 8: Als ik geen service krijg denk ik hupsakee weg ermee, voor ieder tien andere die willen.

Milou: Denkt u dat dat ook een onderscheidende positie is van ons?

Respondent 8: Wij zijn nu een grote speler dus als ik wat ga eisen denk ik dat ik het overal wel krijg. We hebben nu een goede relatie dus ik zal niet zomaar weg gaan, fouten maakt iedereen namelijk wel is.

Milou: Wat is uw groothandel voor food?

Respondent 8: Zegro is dat.

Milou: Vindt u het niet handiger om alles bij elkaar te hebben?

Respondent 8: Ja dat willen ze nu doen met Sligro, ben alleen geen Sligro fan dus ik blijf bij Zegro. Heineken en wijn bestel ik dan via Sligro.

Milou: Oke en wat als wij zeggen we stoppen met leveren via Heineken/Sligro?

Respondent 8: Dan begrijp ik dat volledig want de leveringen bij Sligro zijn dramatisch. Ik ga, als het dezelfde voorwaardes zijn, met jullie mee hoor.

Milou: Fijn dat u zo tevreden bent. Even wat vragen over de communicatie. Hoe vindt u ons logo eruit zien?

Respondent 8: Ja die is heel goed verbeterd een paar jaar terug, ziet leuk uit.

Milou: Oke en kijk je wel is op de website

Respondent 8: Ja zeker wel, voor prijzen en wijnbeschrijvingen. Soms haal ik wat rechtstreeks als er iets niet leverbaar is via Heineken en dan kijk ik altijd op de website.

Milou: Wat vind je van de site?

Respondent 8: Handig, werkt prettig. Niet te veel info gewoon goed.

Milou: De mails die u van ons ontvangt, wat vindt u daarvan?

Respondent 8: Ja ook prima. Lees altijd alles wel, niet altijd relevant voor mij maar wel leuk om zo eens in de maand te ontvangen.

Milou: En social media, volgt u ons?

Respondent 8: Ja ik ben een social media man, op facebook, instagram en twitter zelfs.

Milou: Wat vindt u van de communicatieuitingen als u zo kijkt naar onze Facebook?

Respondent 8: Doen jullie goed hoor. Ook op Twitter. Netjes!

Milou: Oke en mist u nog wat?

Respondent 8: Ik zou wat gerichter de acties versturen en misschien wat PR opzoeken zodat de informatie niet alleen via jullie komt maar ook van externe partijen.

Milou: Laatste vraag, bent u tevreden met het aantal contactmomenten met ons?

Respondent 8: Ja we weten elkaar altijd te vinden, de relatie zit goed. Het aantal mailings of content op social media moet ook niet meer of minder worden door jullie dan gaat het misschien irritant worden dus dit is prima.

Milou: Oke fijn te horen en bedankt voor je tijd.

Respondent 8: Jij doet wat voor mij, ik voor jou. Dank.

Milou: Precies, bedankt he!

# Bijlage 4. Topiclist werknemers

Algemene vragen:

* Functie binnen Oud Reuchlin & Boelen
* Leeftijd
* Ervaring

|  |  |
| --- | --- |
| Thema | Onderwerpen |
| **Algemeen** | * Ervaring
 |
| **Imago** | * Eerste gedachte bij de organisatie
* Kenmerkende woorden voor ORB
* Missie
* Visie
 |
| **Gedrag** | * Service
* Indruk
* Bekendheid vd organisatie
* Aandachtspunten
 |
| **Communicatie** | * Website
* Taal
* Social Media
* Mailings
* Contactmomenten
 |
| **Symboliek** | * Huisstijl
* Logo
* Website
* Mailings
* Social Media
 |

# Bijlage 5. Analyseschema’s werknemers

*Tabel B5.1. Analyseschema vraag 1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 1 | Ben je trots op Oud Reuchlin & Boelen? | Codering |
| 1 | Meer dan trots, we worden steeds zelfstandiger en zijn de grootste en oudste wijnimporteur van Nederland, hoe kan je daar nou niet trots op zijn.  | ja |
| 2 | Zeker weten, we boeken al jaren vooruitgang. Mijn salesteam bestaat uit team Bavaria, team Fine Wine en team Heineken/Sligro en ik ben juist in deze tijd meer dan trots.  | ja |
| 3 | Ja we blijven groeien, we hebben een super mooi uitgebreid portfolio van wijnhuizen waar we klanten mee kunnen bedienen. Het team van ons is jong en creatief dat is wat we nodig hebben.  | ja |
| 4 | In de periode waarin je nu zit merk je wel je dat je trots bent ja. We maken er het beste van.  | Ja |
| 5 | Ja we pakken alles met beide handen aan, problemen zien we als uitdagingen en we doen het allemaal samen.  | Ja |

*Tabel B5.2. Analyseschema vraag 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 2 | Welke woorden associeer je met Oud Reuchlin & Boelen? | Codering |
| 1 | Teamwork, ondernemerschap en trots. Dit zijn ook de kernwaardes van het bedrijf. | Teamwork, ondernemerschap en trots |
| 2 | Teamwork, we doen veel individueel maar toch ook samen, we overleggen veel. We helpen elkaar en we staan met z’n allen achter dit mooie bedrijf. | Teamwork |
| 3 | Meerdere woorden, eigenlijk alle kernwaarden naar binnen en naar buiten. De kernwoorden intern zijn Teamwork, ondernemerschap en trots. De kernwoorden naar buiten is betrokken, inspirerend en gastvrij. Dit zijn de woorden waar wij voor staan, en ik heb deze in samenspraak met de rest van het bedrijf bepaald. Zou raar zijn als ik nu wat anders zou zeggen | Intern:Teamwork, ondernemerschap en trotsExtern: Betrokken, inspirerend en gastvrij |
| 4 | Krachtig en service. | Krachtig en service |
| 5 | We doen het samen en ja service en kwaliteit. | Teamwork, service en kwaliteit |

*Tabel B5.3. Analyseschema vraag 3*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 3 | Wat is volgens jou de missie van ORB? | Codering |
| 1 | Missie is dat afnemers ons zien als een inspirerende factor, dat wij iets extra’s kunnen bieden. | Inspirerend, extra |
| 2 | Wij moeten inspirerend zijn. Meer doen dan alleen wijn leveren, dus dat extra’tje. | Inspirerend, extra |
| 3 | Missie is dat we de klant altijd moeten inspireren, een meerwaarde bieden | Inspirerend, meerwaarde |
| 4 | Ehh de beste service bieden en goed zijn voor de klant?? Marktleider positie behouden. | Service, marktleider |
| 5 | Ik weet het niet precies, gewoon door gaan zoals nu. De klanten zo goed mogelijk van dienst zijn.  | Service |

*Tabel B5.4. Analyseschema vraag 4*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 4 | Wat is volgens jou de visie van ORB? | Codering |
| 1 | En de visie is dat al onze klanten tevreden moeten zijn, iedereen ziet wij werken naar een hoge klanttevredenheid en werken naar een meerwaarde. | Klanttevredenheid, meerwaarde |
| 2 | De visie is dat we alle klanten tevreden willen hebben, ookal is dat onmogelijk, dat we als maar meer willen bieden aan de klant, goede service en kwaliteit en dat wij marktleider blijven natuurlijk.  | Klanttevredenheid, meerwaarde, goede service en kwaliteit en marktleider blijven |
| 3 | De visie is dat wij de mooiste en beste wijnimporteur blijven en de klanten tevreden houden.  | Klanttevredenheid, beste wijnimporteur |
| 4 | Ehh de beste service bieden en goed zijn voor de klant?? Marktleider positie behouden. | Service, marktleider |
| 5 | Ik weet het niet precies, gewoon door gaan zoals nu. De klanten zo goed mogelijk van dienst zijn.  | Service |

*Tabel B5.5. Analyseschema vraag 5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 5 | Hoe denk je over de Heineken/Sligro situatie | Codering |
| 1 | Ik denk en weet bijna zeker dat wij daar sterker uitkomen. | Positief |
| 2 | Dat is een lastig pakket, maar wij als bedrijf zijn sterk dus dit moet goedkomen. | Positief |
| 3 | Ja veel onrust, ook bij de wijnhuizen maar het gaat ons uiteindelijk ook goed doen. | Positief |
| 4 | Ja echt super lastige situatie, gewoon heel vervelend want wij hebben het contact met de klanten dus wij krijgen alle ‘shit’ over ons heen he.  | Lastig |
| 5 | Ja wel echt een vreselijke situatie, kan er niks anders over zeggen.  | Vreselijk |

*Tabel B5.6. Analyseschema vraag 6*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 6 | Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken? | Codering |
| 1 | Ja zeker wel, we hebben jaren lang een samenwerking gehad, meer dan 30 jaar. Onze wijn werd besteld via de website, de samenwerking was intensief. Vertegenwoordigers werkte samen. Wij liepen zelfs in Heineken jasjes op straat naar de klanten. Ik snap wel waarom onze afnemers niet allemaal weten dat wij een zelfstandig bedrijf zijn.  | Ja |
| 2 | Ja dat begrijp ik wel. Heineken was altijd het directe contact en wij het indirecte. Kleine klanten bezochten wij niet eens. We liepen met Heineken tassen en jassen aan naar de klanten. We namen de klanten mee, samen met de Heineken vertegenwoordigers op wijnreisjes en andere uitjes. Klanten zien ons als de wijn van Heineken en dat is ons eigen schuld.  | Ja |
| 3 | Ja marketingtechnisch gezien, vroeger verliep alle communicatie nog via Heineken, sinds een paar jaar, denk toen ik er net kwam dus zo’n 6 jaar geleden, versturen wij ook eigen nieuwsbrieven en communiceren we ook naar buiten toe als Oud Reuchlin & Boelen naar de Heinenken klanten. Ook leverede wij de content aan voor de Facebook van Heineken en de folder die Heineken er eens per maand uitgooide. In de communicatie van Oud Reuchlin & Boelen, voornamelijk op social media, werd ook veel gesproken over Heineken. De berichten werden van Heineken gedeeld, de naam werd veel gevallen, foto’s met wijn en bier werden gepubliceerd en op foto’s van bijvoorbeeld evenementen was het ‘sterretje’ ook aanwezig. | Ja |
|  | Ja alhoewel ik het zelf nooit echt goed heb meegemaakt. Maar ik weet wel dat ze veel hebben samengewerkt en als ik nu bij klanten kom zeggen ze ook vaak kan je niet met de Heineken vertegenwoordigers komen, alles lekker in een keer. Deden ze vroeger ook. Maar ja dat gaat nu niet meer.  | Ja |
|  | Oh ja zeker wel. Ik werkte vroeger heel veel samen met Heineken he. De klant had veel contact met Heineken. Ze krijgen brieven over de aanbiedingen waarin ook onze wijnen stonden. Telesales kon informatie vertellen over onze wijnen. Ik had een Heineken jas en tas. Offertes over de kortingen van de wijnen gingen ook allemaal via Heineken, ze hadden gewoon meer met hen te maken dan met ons, ik snap het helemaal. Wanneer ze echt specialisatie wilde kwamen ze pas bij mij terecht.  | Ja |

 *Tabel B5.7. Analyseschema vraag 7*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 7 | Moet de communicatie naar buiten aangepast worden? | Codering |
| 1 | Ja dat zeker, we moeten meer communiceren vanuit onze eigen kracht i.p.v. Heineken. Er gingen al mails vanuit ons naar de klanten zonder dat Heineken daar tussen zat, maar de klant moet nu echt bewust worden van het feit dat zij Oud Reuchlin & Boelen wijn afnemen i.p.v. Heineken wijn.  | Ja |
| 2 | Ja ik denk dat er wel een brief uit moet naar de klanten om ze te informeren. Misschien dat wij op social media nu nog sterker moeten staan.  | Ja |
| 3 | Niet zo zeer veranderd want we moeten wel blijven wie we zijn. We moeten alleen meer opvallen.  | Nee, meer opvallen |
| 4 | Ja absoluut, hoe geen idee maar er moet wel wat veranderd worden. | Ja |
| 5 | Ja denk het wel | Ja |

*Tabel B5.8. Analyseschema vraag 8*

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 8 | Wat doen wij aan communicatie? |
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 | Online zijn wij actief op Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter en Pinterest. We hebben een eigen website. Eens in de maand versturen we een nieuwsbrief. Wanneer we nieuwe wijnen of andere weetjes hebben huren we ‘Wim’s Wijn’ in voor Social Media. We sponsoren met ons Champagne merk Taittinger verschillende evenementen die op RTL4 zichtbaar zijn. Offline doen we steeds minder, belangrijke berichten versturen we nog wel is per post. En kerstkaarten gaan uiteraard ook nog per post.  |

*Tabel B5.9. Analyseschema vraag 9*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 9 | Speelt service daarin een grote rol? | Codering |
| 1 | Ja we moeten doen wat we deden, goede service en kwaliteit bieden. Alleen moeten we de afnemers bewust maken van het feit dat ze klant zijn bij ons en niet bij Heineken. Dat is nu onze grootste aandachtspunt. | Ja |
| 2 | Ja als er nu ontevreden klanten zijn, dan verliezen we nog meer. We moeten iedereen tevreden houden dus service is in deze tijd meer dan belangrijk. | Ja |
| 3 | Ja we moeten juist in deze tijd de klanten blij maken. Ontevreden klanten kunnen we er nu niet bij hebben.  | Ja |
| 4 | ja service en communicatie.  | Ja |
| 5 | Ja we mogen nu echt niks fout doen anders gaan er klanten verloren.  | Ja |

*Tabel B5.10. Analyseschema vraag 10*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 10 | Wat vind je van de communicatie nu? | Codering |
| 1 | De communicatie gaat goed, we doen vrij weinig via Heineken. Op de website staat niks over Heineken en de content op Facebook is ook ‘Heineken proof’.  | Goed |
| 2 | Onze marketing is sterk, de communicatie is goed. Website en online uitingen zijn sterk en passen volledig binnen de strategie van ons.  | Goed |
| 3 | Goed, wij hebben een duidelijke strategie en huisstijl waar we ons bij alles aanhouden, wij denken over alles na.  | Goed |

*Tabel B5.11. Analyseschema vraag 11*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 11 | Wat vind je van de vormgeving nu? | Codering |
| 1 | Zeker, alles wat we doen qua uitingen daar wordt goed over nagedacht. De vormgeving dat is ook niet zomaar, daar zit een gedachte achter. Ik sta hier nog steeds achter. Het is een aansprekend logo deze zal snel onthouden worden, juist in deze periode.  | Goed |
| 2 | Ja de website en het logo zijn mooie visitekaartjes voor ORB. Het ziet er allemaal keurig, strak, innovatief, en vrolijk uit. Precies wat wij zijn, daar zal het zeker niet aan liggen.  | Goed |
| 3 | Zeker, wij zijn daar heel trots op. Het & teken is precies waar wij voor staan.  | Goed |

*Tabel B5.12. Analyseschema vraag 12*

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 12 | Wat zou er gemist worden als ORB niet zou bestaan? |
| 1 | De beste wijnimporteur, met kwaliteitswijnen, de beste service en veel aandacht voor de afnemers, een inspiratiebron.  |
| 2 | Veel, er is geen wijnimporteur zo sterk als wij in de service en de kwaliteit samen. We hebben een landelijke dekking, de klanten weten ons goed te bereiken en voor ieder wat wils. |
| 3 | De beste wijnimporteur van Nederland en wie weet van Europa, altijd blijven dromen. |
| 4 | Een heel mooi wijnbedrijf die heel goed is voor zijn klanten. |
| 5 | Gewoon de beste wijnimporteur met veel kennis, kwaliteit en service. |

*Tabel B5.13. Analyseschema vraag 13*

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 13 | Hoe vind je dat het nu gaat met de Heineken situatie? |
| 4 | Ja klanten hebben er wel moeite mee. Met Heineken vonden ze toch wel makkelijk heb ik het idee.  |
| 5 | Ja sinds denk 2/3 jaar zijn we daar wel op aan het letten. Ik denk dat het MT dit al een tijdje zag aankomen. We werken meer vanuit eigen kracht, en ja sinds die overname lopen we ook niet meer in Heineken jassen bijvoorbeeld. Offertes krijgen ze nog wel van de Sligro en ze kunnen ook nog de Telesales bellen voor info over de wijnen. Maar er zijn geen acties meer die gecommuniceerd worden via Heineken.  |

*Tabel B5.14. Analyseschema vraag 14*

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 14 | Wat moet er veranderd worden? |
| 4 | Nou ik merk gewoon nog dat ik aan de telefoon moet zeggen, Met Oud Reuchlin & Boelen, de wijnpartner van Heineken. Ik vind gewoon dat dat niet kan. We zijn gewoon ORB en iedereen moet dat weten. |
| 5 | Nou we moeten nu gewoon laten zien wie wij zijn en niet achter het kontje van een groothandel aanlopen. Hoe weet ik niet.  |

*Tabel B5.15. Analyseschema vraag 15*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 15 | Denken veel klanten dat je van Heineken bent? | Codering |
| 4 | Nou zoals ik net al zei ik moet het vaak wel uitleggen. Grote klanten niet echt die weten het vaak wel maar met klanten die ik iets minder spreek moet ik het nog uitleggen. Gewoon vervelend ook. Het komt iedere week misschien wel iedere dag voor dat ik het moet uitleggen.  | Ja |
| 5 | Nou met sommige klanten heb je wel een goede relatie dus die weten wel hoe het zit, maar dat moest ik natuurlijk ook een keer vertellen. Letterlijk iedereen dacht op het begin dat ik van Heineken was. Nu nog steeds, klanten die ik weinig spreek of nieuwe klanten kennen mij echt alleen maar als de wijnpartner van Heineken.  | Ja |

*Tabel B5.16. Analyseschema vraag 16*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 16 | Houd jij je altijd aan de huisstijl? | Codering |
| 4 | Ja de ene keer zijn ze er streng op, de andere keer niet. Ik probeer er wel op te letten maar wij hebben het zo druk, ja soms denk ook ja dag dan maar een andere kleur roze.  | Nee |
| 5 | Nou al die domme huisstijl regels, word er gek van. Heb daar toch helemaal geen tijd voor.  | Nee |

*Tabel B5.17. Analyseschema vraag 17*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag 17 | Je hebt gezegd waar je ORB mee associeert, maar weet je ook echt de kernwoorden? |  |
| 4 | Haha kernwoorden, nee geen idee? Dan moet ik gaan gokken. Service denk de belangrijkste? | Nee |
| 5 | Die hebben we wel eens in een presentatie gehad dus dat zou ik wel moeten weten maar ik denk teamwork en dat kwaliteit en service ook wel kernwoorden zijn. | Niet precies |

*Tabel B5.18. Analyseschema vraag 18*

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag 18 | Wat doe je allemaal om betrokken te zijn bij je klanten? |
| 4 | Ik sta altijd voor ze klaar wanneer ze iets van me nodig hebben. Als ik iemand een tijdje niet heb gesproken dan bel ik die gene even. Als ze iets vragen wil ik wel snel antwoord geven en niet dat ze daar lang op hoeven te wachten.  |
| 5 | Mijn grootste klanten spreek ik heel vaak, als ik ze niet bezoek app ik ze wel of mail ik ze. Ze kunnen mij altijd bereiken en ik wil ze altijd helpen. |

# Bijlage 6. Verbatims werknemers

Interview 1
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 1
Geslacht: Man
Functie: CEO Oud Reuchlin & Boelen**

Milou: Bedankt dat ik dit interview mag afnemen. Eerst begin ik met de algemene vragen en daarna zal ik ingaan om het imago en de identiteit van Oud Reuchlin & Boelen.

Respondent 1: Prima Milou

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 1: Ik ben 41 jaar oud.

Milou: Oke en hoelang ben je al algemeen directeur van Oud Reuchlin & Boelen

Respondent 1: Nu 6 jaar.

Milou: En nog steeds zo leuk als zes jaar geleden?

Respondent 1: Het wordt steeds leuker.

Milou: Ben je trots op ORB?

Respondent 1: Meer dan trots, we worden steeds zelfstandiger en zijn de grootste en oudste wijnimporteur van Nederland, hoe kan je daar nou niet trots op zijn.

Milou: Ja dat dacht ik al. Als je aan Oud Reuchlin & Boelen denkt, wat zijn de woorden die in je opkomen?

Respondent 1: Teamwork, ondernemerschap en trots. Dit zijn ook de kernwaardes van het bedrijf.

Milou: Ja precies en daar sta je dus volledig achter?

Respondent 1: Absoluut.

Milou: En de missie en visie hoe zie je die?

Respondent 1:Missie is dat afnemers ons zien als een inspirerende factuur, dat wij iets extra’s kunnen bieden. En de visie is dat al onze klanten tevreden moeten zijn, iedereen ziet wij werken naar een hoge klanttevredenheid en werken naar een meerwaarde.

Milou: Hoe denk je over de Heineken situatie?

Respondent 1: Ik denk en weet bijna zeker dat wij daar sterker uitkomen.

Milou: Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken?

Respondent 1: Ja zeker wel, we hebben jaren lang een samenwerking gehad, meer dan 30 jaar. Onze wijn werd besteld via de website, de samenwerking was intensief. Vertegenwoordigers werkte samen. Wij liepen zelfs in Heineken jasjes op straat naar de klanten. Ik snap wel waarom onze afnemers niet allemaal weten dat wij een zelfstandig bedrijf zijn.

Milou: En nu?

Respondent 1: Ja nu moeten we dit zo snel mogelijk duidelijk maken.

Milou: Al enig idee hoe?

Respondent 1: Ja dit verhaal vertellen aan de klanten, een ander idee heb ik niet.

Milou: Heb je spijt van de samenwerking?

Respondent 1: Oh nee dat zeker niet, het heeft ons veel mooie dingen gebracht. Alleen de samenwerking met Sligro is anders gelopen als dat we hadden gehoopt.

Milou: Denkt u dat we de communicatie moeten aanpassen naar buiten toe?

Respondent 1: Ja dat zeker, we moeten meer communiceren vanuit onze eigen kracht i.p.v. Heineken. Er gingen al mails vanuit ons naar de klanten zonder dat Heineken daar tussen zat, maar de klant moet nu echt bewust worden van het feit dat zij Oud Reuchlin & Boelen wijn afnemen i.p.v. Heineken wijn.

Milou: Service speelt daarin een grote rol?

Respondent 1: Ja we moeten doen wat we deden, goede service en kwaliteit bieden. Alleen moeten we de afnemers bewust maken van het feit dat ze klant zijn bij ons en niet bij Heineken. Dat is nu onze grootste aandachtspunt.

Milou: Wat vind je van de communicatie nu, bijvoorbeeld de informatie op de website.

Respondent 1: De communicatie gaat goed, we doen vrij weinig via Heineken. Op de website staat niks over Heineken en de content op Facebook is ook ‘Heineken proof’.

Milou: Dus dat heeft geen verandering nodig?

Respondent 1: Nee zeker niet, de online activiteiten slaan goed aan op ons daar hebben wij een sterk marketing team voor.

Milou: Denkt er ook zo over als we kijken naar de vormgeving van bijvoorbeeld het logo of de website.

Respondent 1: Zeker, alles wat we doen qua uitingen daar wordt goed over nagedacht. De vormgeving dat is ook niet zomaar, daar zit een gedachte achter. Ik sta hier nog steeds achter. Het is een aansprekend logo deze zal snel onthouden worden, juist in deze periode.

Milou: Oke een laatste vraag. Wat zou er gemist worden als Oud Reuchlin & Boelen niet zou bestaan?

Respondent 1: De beste wijnimporteur, met kwaliteitswijnen, de beste service en veel aandacht voor de afnemers, een inspiratiebron.

Milou: Mooie woorden, bedankt voor je tijd.

Respondent 1: Geen dank, ik ben benieuwd naar de uitkomst van je onderzoek.

Interview 2
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 2
Geslacht: Man
Functie: Salesmanager Oud Reuchlin & Boelen**

Milou: Fijn dat je tijd vrij wilde maken voor dit interview. We starten eerst met algemene vragen en gaan daarna in op het onderwerp van dit onderzoek ‘imago’.

Respondent 2: Is goed

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 2: Mijn leeftijd is 38

Milou: Oke en hoelang ben je al salesmanager bij Oud Reuchlin & Boelen

Respondent 2: Nu 3,5 jaar.

Milou: En nog steeds naar je zin?

Respondent 2: Het is uitdagend en daar houd ik van.

Milou: Ben je trots op ORB en je salesteam?

Respondent 2: Zeker weten, we boeken al jaren vooruitgang. Mijn salesteam bestaat uit team Bavaria, team Fine Wine en team Heineken/Sligro en ik ben juist in deze tijd meer dan trots.

Milou: Als je aan ORB denk, wat komt er dan in je op?

Respondent 2: Teamwork, we doen veel individueel maar toch ook samen, we overleggen veel. We helpen elkaar en we staan met z’n allen achter dit mooie bedrijf.

Milou: En de missie en visie hoe zie je die?

Respondent 2:Wij moeten inspirerend zijn. Meer doen dan alleen wijn leveren, dus dat extra’tje. De visie is dat we alle klanten tevreden willen hebben, ookal is dat onmogelijk, dat we als maar meer willen bieden aan de klant, goede service en kwaliteit en dat wij marktleider blijven natuurlijk.

Milou: Hoe denk je over de Heineken situatie?

Respondent 2: Dat is een lastig pakket, maar wij als bedrijf zijn sterk dus dit moet goedkomen.

Milou: Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken?

Respondent 2: Ja dat begrijp ik wel. Heineken was altijd het directe contact en wij het indirecte. Kleine klanten bezochten wij niet eens. We liepen met Heineken tassen en jassen aan naar de klanten. We namen de klanten mee, samen met de Heineken vertegenwoordigers op wijnreisjes en andere uitjes. Klanten zien ons als de wijn van Heineken en dat is ons eigen schuld.

Milou: En nu wil je dat natuurlijk omdraaien

Respondent 2: Ja we moeten bekend staan als een bedrijf die wijn levert, niet een bedrijf die afhankelijk is van Heineken. Wij zijn ORB en wij leveren wijn, zo is het.

Milou: Al enig idee hoe?

Respondent 2: Ja we moeten dit verhaal de markt in brengen.

Milou: Enig idee hoe?

Respondent 2: Ja dat zal via de vertegenwoordigers moeten gaan, zij bezoeken de klanten.

Milou: Denkt u dat we de communicatie moeten aanpassen naar buiten toe niet alleen de communicatie van de vertegenwoordigers?

Respondent 2: Ja ik denk dat er wel een brief uit moet naar de klanten om ze te informeren. Misschien dat wij op social media nu nog sterker moeten staan.

Milou: Is service in deze tijd nog belangrijker?

Respondent 2: Ja als er nu ontevreden klanten zijn, dan verliezen we nog meer. We moeten iedereen tevreden houden dus service is in deze tijd meer dan belangrijk.

Milou: Wat vind je van de communicatie nu, bijvoorbeeld de informatie op de website.

Respondent 2: Onze marketing is sterk, de communicatie is goed. Website en online uitingen zijn sterk en passen volledig binnen de strategie van ons.

Milou: Dus dat heeft geen verandering nodig?

Respondent 2: Nee misschien moet er wat meer geplaatst worden zodat wij meer aanwezig zijn. Maar de uitingen zijn goed en die moeten ook echt niet veranderd worden.

Milou: Denkt er ook zo over als we kijken naar de vormgeving van bijvoorbeeld het logo of de website.

Respondent 2: Ja de website en het logo zijn mooie visitekaartjes voor ORB. Het ziet er allemaal keurig, strak, innovatief, en vrolijk uit. Precies wat wij zijn, daar zal het zeker niet aan liggen.

Milou: Oke een laatste vraag. Wat zou er gemist worden als Oud Reuchlin & Boelen niet zou bestaan?

Respondent 2: Veel, er is geen wijnimporteur zo sterk als wij in de service en de kwaliteit samen. We hebben een landelijke dekking, de klanten weten ons goed te bereiken en voor ieder wat wils.

Milou: Duidelijk, bedankt voor je tijd.

Respondent 2: Geen dank, succes met je onderzoek.

Interview 3
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 3
Geslacht: Man
Functie: Marketingmanager Oud Reuchlin & Boelen**

Milou: Super dat je hier kan zijn en mij wil helpen. De eerste vragen zijn de algemene vragen daarna gaan we dieper in op de vragen die gerelateerd zijn aan het onderzoek.

Respondent 3: Ja

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 3: Ik ben 29

Milou: Oke en hoelang ben je al marketingmanager bij Oud Reuchlin & Boelen

Respondent 3: Net 1,5 jaar maar ik ben als 6 jaar in dienst bij het bedrijf.

Milou: En nog steeds naar je zin?

Respondent 3: Ja het bedrijf is geweldig.

Milou: Ben je trots op ORB en je marketingteam

Respondent 3: Ja we blijven groeien, we hebben een super mooi uitgebreid portfolio van wijnhuizen waar we klanten mee kunnen bedienen. Het team van ons is jong en creatief dat is wat we nodig hebben.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat komt er dan in je op?

Respondent 3: Meerdere woorden, eigenlijk alle kernwaarden naar binnen en naar buiten. De kernwoorden intern zijn Teamwork, ondernemerschap en trots. De kernwoorden naar buiten is betrokken, inspirerend en gastvrij. Dit zijn de woorden waar wij voor staan, en ik heb deze in samenspraak met de rest van het bedrijf bepaald. Zou raar zijn als ik nu wat anders zou zeggen.

Milou: En de missie en visie wat denk je daar over?

Respondent 3:Missie is dat we de klant altijd moeten inspireren, een meerwaarde bieden. De visie is dat wij de mooiste en beste wijnimporteur blijven en de klanten tevreden houden.

Milou: Hoe denk je over de Heineken situatie?

Respondent 3: Ja veel onrust, ook bij de wijnhuizen maar het gaat ons uiteindelijk ook goed doen.

Milou: Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken?

Respondent 3: Ja marketingtechnisch gezien, vroeger verliep alle communicatie nog via Heineken, sinds een paar jaar, denk toen ik er net kwam dus zo’n 6 jaar geleden, versturen wij ook eigen nieuwsbrieven en communiceren we ook naar buiten toe als Oud Reuchlin & Boelen naar de Heinenken klanten. Ook leverede wij de content aan voor de Facebook van Heineken en de folder die Heineken er eens per maand uitgooide. In de communicatie van Oud Reuchlin & Boelen, voornamelijk op social media, werd ook veel gesproken over Heineken. De berichten werden van Heineken gedeeld, de naam werd veel gevallen, foto’s met wijn en bier werden gepubliceerd en op foto’s van bijvoorbeeld evenementen was het ‘sterretje’ ook aanwezig.

Milou: Hoe ga je dat nu doen?

Respondent 3: We doen het al een tijdje heel goed, krijgen online steeds meer volgers, doen evenementen waarbij we veel aandacht krijgen van de pers, maar er moet nu wel echt wat gebeuren om duidelijk te maken dat de mensen geen Heineken wijn afnemen maar ORB wijn.

Milou: Al enig idee hoe?

Respondent 3: Niet precies, in ieder geval nóg actiever zijn.

Milou: Moet de communicatie veranderd worden?

Respondent 3: Niet zo zeer veranderd want we moeten wel blijven wie we zijn. We moeten alleen meer opvallen.

Milou: Wat doen wij allemaal aan communicatie?

Respondent 3: Online zijn wij actief op Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter en Pinterest. We hebben een eigen website. Eens in de maand versturen we een nieuwsbrief. Wanneer we nieuwe wijnen of andere weetjes hebben huren we ‘Wim’s Wijn’ in voor Social Media. We sponsoren met ons Champagne merk Taittinger verschillende evenementen die op RTL4 zichtbaar zijn. Offline doen we steeds minder, belangrijke berichten versturen we nog wel is per post. En kerstkaarten gaan uiteraard ook nog per post.

Milou: Is service in deze tijd nog belangrijker?

Respondent 3: Ja we moeten juist in deze tijd de klanten blij maken. Ontevreden klanten kunnen we er nu niet bij hebben.

Milou: De online communicatie zoals op de website en facebook zit daar nog veranderingen aan?

Respondent 3: Nee wij hebben een duidelijke strategie en huisstijl waar we ons bij alles aanhouden, wij denken over alles na.

Milou: Dus dat heeft geen verandering nodig?

Respondent 3: Nee er zit echt overal een duidelijke lijn in, wat wij doen. Daar is geen aanpassing voor nodig.

Milou: Denk je er ook zo over als we kijken naar de vormgeving van bijvoorbeeld het logo of de website.

Respondent 3: Zeker, wij zijn daar heel trots op. Het & teken is precies waar wij voor staan.

Milou: Oke een laatste vraag. Wat zou er gemist worden als Oud Reuchlin & Boelen niet zou bestaan?

Respondent 3: De beste wijnimporteur van Nederland en wie weet van Europa, altijd blijven dromen.

Milou: Heel goed, dank voor dit.

Respondent 3: Succes nog!

Interview 4
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 4
Geslacht: Vrouw
Functie: Rayonmanager Oud Reuchlin & Boelen**

Milou: Allereerst bedankt voor je tijd. Het onderzoek start ik met algemene vragen en daarna gaan we in op de onderwerpen.

Respondent 4: Prima

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 4: Ik ben 27

Milou: Oke en hoelang ben je al rayonmanager bij Oud Reuchlin & Boelen

Respondent 4: Ik werk hier nu 2 jaar als rayonmanager.

Milou: Bevalt het?

Respondent 4: Zeker weten, een mooi bedrijf en heel leerzaam.

Milou: Goed zo, trots op het bedrijf?

Respondent 4: In de periode waarin je nu zit merk je wel je dat je trots bent ja. We maken er het beste van.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat komt er dan in je op?

Respondent 4: Krachtig en service.

Milou: En de missie en visie wat denk je daar over?

Respondent 4:Ehh de beste service bieden en goed zijn voor de klant?? Marktleider positie behouden.

Milou: Hoe denk je over de Heineken situatie?

Respondent 4: Ja echt super lastige situatie, gewoon heel vervelend want wij hebben het contact met de klanten dus wij krijgen alle ‘shit’ over ons heen he.

Milou: Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken?

Respondent 4: Ja alhoewel ik het zelf nooit echt goed heb meegemaakt. Maar ik weet wel dat ze veel hebben samengewerkt en als ik nu bij klanten kom zeggen ze ook vaak kan je niet met de Heineken vertegenwoordigers komen, alles lekker in een keer. Deden ze vroeger ook. Maar ja dat gaat nu niet meer.

Milou: Hoe vind je dat het nu gaat.

Respondent 4: Ja klanten hebben er wel moeite mee. Met Heineken vonden ze toch wel makkelijk heb ik het idee.

Milou: Wat moet er volgens jou veranderd worden?

Respondent 4: Nou ik merk gewoon nog dat ik aan de telefoon moet zeggen, Met Oud Reuchlin & Boelen, de wijnpartner van Heineken. Ik vind gewoon dat dat niet kan. We zijn gewoon ORB en iedereen moet dat weten.

Milou: Moet de communicatie veranderd worden?

Respondent 4: Ja absoluut, hoe geen idee maar er moet wel wat veranderd worden.

Milou: Denken veel klanten dat je van Heineken bent?

Respondent 4: Nou zoals ik net al zei ik moet het vaak wel uitleggen. Grote klanten niet echt die weten het vaak wel maar met klanten die ik iets minder spreek moet ik het nog uitleggen. Gewoon vervelend ook. Het komt iedere week misschien wel iedere dag voor dat ik het moet uitleggen.

Milou: Is service in deze tijd nog belangrijker?

Respondent 4: ja service en communicatie.

Milou: Houd je je altijd aan de huisstijl?

Respondent 4: Ja de ene keer zijn ze er streng op, de andere keer niet. Ik probeer er wel op te letten maar wij hebben het zo druk, ja soms denk ook ja dag dan maar een andere kleur roze.

Milou: Ik vroeg je net waar je ORB mee associeert, heb je ook echt een idee wat de kernwoorden zijn?

Respondent 4: Haha kernwoorden, nee geen idee? Dan moet ik gaan gokken. Service denk de belangrijkste?

Milou: Oke oke. Wat doe jij allemaal om betrokken te zijn bij je klanten?

Respondent 4: Ik sta altijd voor ze klaar wanneer ze iets van me nodig hebben. Als ik iemand een tijdje niet heb gesproken dan bel ik die gene even. Als ze iets vragen wil ik wel snel antwoord geven en niet dat ze daar lang op hoeven te wachten.

Milou: Oke een laatste vraag. Wat zou er gemist worden als Oud Reuchlin & Boelen niet zou bestaan?

Respondent 4: Een heel mooi wijnbedrijf die heel goed is voor zijn klanten.

Milou: Duidelijk, bedankt.

Respondent 4: Goodluck!

Interview 5
 **Interviewer: Milou
Geïnterviewde: Respondent 5
Geslacht: Vrouw
Functie: Rayonmanager Oud Reuchlin & Boelen**

Milou: Fijn dat je mee wil werken. Ik ga eerst wat vragen stellen over jou en daarna ga ik wat dieper in het onderzoek.

Respondent 5: Helemaal goed.

Milou: Hoe oud ben je?

Respondent 5: Ik ben 36

Milou: Oke en hoelang ben je al rayonmanager bij Oud Reuchlin & Boelen

Respondent 5: Ik werk hier nu 11 jaar als rayonmanager.

Milou: En nog steeds naar je zin?

Respondent 5: Ja er is geen beter wijnbedrijf dan ORB, dus zeker weten anders zou ik hier ook niet zo lang zitten.

Milou: Ben je trots op ORB

Respondent 5: Ja we pakken alles met beide handen aan, problemen zien we als uitdagingen en we doen het allemaal samen.

Milou: Als je aan ORB denkt, wat komt er dan in je op?

Respondent 5: We doen het samen en ja service en kwaliteit.

Milou: En de missie en visie wat denk je daar over?

Respondent 5:Ik weet het niet precies, gewoon door gaan zoals nu. De klanten zo goed mogelijk van dienst zijn.

Milou: Hoe denk je over de Heineken situatie?

Respondent 5: Ja wel echt een vreselijke situatie, kan er niks anders over zeggen.

Milou: Snap je waarom veel mensen ORB associëren met Heineken?

Respondent 5: Oh ja zeker wel. Ik werkte vroeger heel veel samen met Heineken he. De klant had veel contact met Heineken. Ze krijgen brieven over de aanbiedingen waarin ook onze wijnen stonden. Telesales kon informatie vertellen over onze wijnen. Ik had een Heineken jas en tas. Offertes over de kortingen van de wijnen gingen ook allemaal via Heineken, ze hadden gewoon meer met hen te maken dan met ons, ik snap het helemaal. Wanneer ze echt specialisatie wilde kwamen ze pas bij mij terecht.

Milou: En nu?

Respondent 5: Ja sinds denk 2/3 jaar zijn we daar wel op aan het letten. Ik denk dat het MT dit al een tijdje zag aankomen. We werken meer vanuit eigen kracht, en ja sinds die overname lopen we ook niet meer in Heineken jassen bijvoorbeeld. Offertes krijgen ze nog wel van de Sligro en ze kunnen ook nog de Telesales bellen voor info over de wijnen. Maar er zijn geen acties meer die gecommuniceerd worden via Heineken.

Milou: Wat moet er volgens jou veranderd worden?

Respondent 5: Nou we moeten nu gewoon laten zien wie wij zijn en niet achter het kontje van een groothandel aanlopen. Hoe weet ik niet.

Milou: Moet de communicatie veranderd worden?

Respondent 5: Ja denk het wel

Milou: Denken veel klanten dat je van Heineken bent?

Respondent 5: Nou met sommige klanten heb je wel een goede relatie dus die weten wel hoe het zit, maar dat moest ik natuurlijk ook een keer vertellen. Letterlijk iedereen dacht op het begin dat ik van Heineken was. Nu nog steeds, klanten die ik weinig spreek of nieuwe klanten kennen mij echt alleen maar als de wijnpartner van Heineken.

Milou: Is service in deze tijd nog belangrijker?

Respondent 5: Ja we mogen nu echt niks fout doen anders gaan er klanten verloren.

Milou: Houd je je altijd aan de huisstijl?

Respondent 5: Nou al die domme huisstijl regels, word er gek van. Heb daar toch helemaal geen tijd voor.

Milou: Ik vroeg je net waar je ORB mee associeert, heb je ook echt een idee wat de kernwoorden zijn?

Respondent 5: Die hebben we wel eens in een presentatie gehad dus dat zou ik wel moeten weten maar ik denk teamwork en dat kwaliteit en service ook wel kernwoorden zijn.

Milou: Oke oke. Wat doe jij allemaal om betrokken te zijn bij je klanten?

Respondent 5: Mijn grootste klanten spreek ik heel vaak, als ik ze niet bezoek app ik ze wel of mail ik ze. Ze kunnen mij altijd bereiken en ik wil ze altijd helpen.

Milou: Oke een laatste vraag. Wat zou er gemist worden als Oud Reuchlin & Boelen niet zou bestaan?

Respondent 5: Gewoon de beste wijnimporteur met veel kennis, kwaliteit en service.

Milou: Oke top dankje.

Respondent 5: Succes nog!