



Bachelorscriptie Saskia Dekkers – 409577SD
Marketing Erasmus School of Economics
Supervisor: G.W. Havranek
Groene marketing en het effect hiervan op merkimago

Samenvatting

Onderzoeken tonen aan dat consumenten een groeiende interesse hebben in duurzame producten (MVO Nederland, 2017). Om consumenten aan zich te binden, spelen organisaties hierop in met groene marketing middelen, zoals bijvoorbeeld *green selling*. Groene marketing kan gedefinieerd worden als het holistische managementproces verantwoordelijk voor het identificeren, anticiperen en het voldoen aan de behoefte van klanten en de samenleving op een winstgevende en duurzame manier (Peattie & Charter, 2003). In dit paper worden verschillende groene marketing strategieën uiteengezet evenals vermommings van groene marketing. Daarnaast is onderzocht of groene marketing een effect heeft op het merkimago. Er zijn significante verschillen gevonden op bepaalde waardeoordelen, maar of deze specifiek toe te wijzen zijn aan de groene marketing of dat deze effecten uit externe factoren komen, zou vervolg onderzoek kunnen uitwijzen.

Inhoudsopgave

Erkenning.....	3
Introductie.....	4
Doel en uitleg van het onderzoek.....	4
Onderzoeksvraag.....	5
Literatuuronderzoek.....	6
Theoretisch raamwerk.....	6
Groene marketing.....	9
Implementatie groene marketing in de strategie in de (kleding)industrie.....	10
Merk en merkimago.....	15
Resultaten.....	19
Data beschrijving.....	19
Beschrijvende statistieken.....	19
Beoordeling en analyse H&M.....	20
Beoordeling en analyse ZARA.....	21
Verschillen analyse H&M en ZARA.....	22
Conclusie.....	26
Betrouwbaarheid en beperkingen.....	28
Literatuurlijst.....	29
Appendix A – afgenomen enquête.....	32
Appendix B – Omzettingsoverzicht data.....	40

1. Erkenning

Ik zou graag willen beginnen met het bedanken van iedereen die mij heft geholpen tijdens het schrijven van mijn bachelor scriptie.

Allereerst, wil ik graag Drs. G.W Havranek bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie en zijn assistentie en kritische blik.

Daarnaast wil ik mijn persoonlijke netwerk bedanken voor het uitsturen van mijn vragenlijsten en de hulp bij het vergaren van de data. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor het invullen van mijn vragenlijst!

Tot slot, wil ik mijn familie en persoonlijke kringen bedanken voor de steun gedurende het schrijven van mijn bachelor scriptie. Ik ben erg dankbaar voor alle steun en alle hulp die ik heb gekregen tijdens deze weg naar mijn scriptie.

2. Introductie

Na de instorting van een kledingfabriek op Rana Plaza in 2013 (de Volkskrant, 2013) laaide er een verwoede discussie op over het productieproces van vele kledingwinkels. Eerder hebben er al diverse incidenten plaatsgevonden in kledingfabrieken waar arbeiders onder slechte omstandigheden werkten voor winkels zoals de Britse Primark, de Spaanse Mango en andere bekende kledingwinkels (de Volkskrant, 2013).

De discussie had als terugkomende onderwerp de vraag waar de verantwoordelijkheid lag van deze slechte werkomstandigheden. Vele consumenten, initiatieven als The Worker's Right Consortium en The Clean Clothes Campaign, wezen naar de desbetreffende winkels en producenten (de Volkskrant, 2013). Als reactie hierop liet een aantal bedrijven weten deze incidenten te betreuren en publiceerde Primark een verklaring waarin stond dat het bedrijf ging werken aan nieuwe richtlijnen voor verbeterde arbeidsomstandigheden.

Deze gebeurtenissen hebben ervoor gezorgd dat de vraag hoe deze kleding geproduceerd wordt meer is gaan leven in de maatschappij. De opkomende interesse voor duurzaamheid is terug te vinden in de veranderende bedrijfsmodellen van verschillende winkels, omdat er vanuit consumentenperspectief van hen verwacht wordt dat ze de bedrijfsvoering maatschappelijk kunnen verantwoorden.

Ook in de hedendaagse maatschappij is zichtbaar dat er zorgen zijn over de gevolgen voor milieu en sociale impact die het bedrijfsleven met zich meebrengt. Zo is er een vergrootte interesse van de media voor natuur en milieu gerelateerde berichten (Peattie & Charter, 2003). Bovendien is er ook een toenemende interesse vanuit de politiek voor de mogelijke gevolgen van de groeiende economie. Zo zijn er de afgelopen jaren wetten en regelgevingen bijgekomen waardoor bedrijven in de EU zich nu aan meer dan 80 wetten moeten houden om zo het milieu meer te ontzien (European Commission, 2016).

Daarnaast is er de laatste jaren veel geschreven over groene marketing. Zo schreven Awan en Waming in 2016 een artikel over de relatie van de mate van milieubewustzijn en groene marketing. Hierin concludeerden zij dat de mate van milieubewustzijn invloed heeft op de aankoopbeslissing van consumenten en dat groene marketing het milieubewustzijn significant kan beïnvloeden. Ook schreef Rao begin 2017 over de nieuwe marketing uitdagingen nu duurzame verantwoordelijkheid hoog op de bedrijfsagenda staat. Dit artikel wijst op de verschillende aspecten waaraan gedacht moet worden bij het implementeren van groene marketing, zoals de betrouwbaarheid van het bedrijf bij het uitzenden van een duurzame boodschap. Deze artikelen geven aan dat groene marketing en een duurzaam productieproces steeds populairder en interessanter worden voor meer bedrijven.

2.1 Doel en uitleg van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het effect vaststellen van groene marketing op merkimage in de kledingindustrie. Dit zal gedaan worden door een literatuurstudie gevolgd door een klein kwantitatief onderzoek met als onderwerp de waardeoordelen over verschillende aspecten van ZARA en H&M. Ookal is het lastig om het effect van groene marketing volledig te kunnen

meten in kwantitatieve termen, wordt er toch getest naar individuele effecten om zo een schatting te kunnen maken van het effect.

Om het effect van groene marketing in de kledingindustrie te meten, zal naar het imago van twee bedrijven worden gevraagd. De resultaten van de twee delen van het onderzoek zullen vervolgens vergeleken te worden om te proberen een effect van groene marketing op het imago van het merk of de organisatie te bepalen. De aanname voor dit onderzoek is dat het aanschaffen van kleding geen high-involvement beslissing is en er dus een gelimiteerd beslissingsproces plaatsvindt bij de aankoopbeslissingen.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om te kiezen voor kledingketen H&M en ZARA. H&M is al enige tijd actief bezig een duurzamer aspect in de strategie van het bedrijf te implementeren (Sustainability Report H&M, 2017). Het bedrijf heeft gecommuniceerd zeven beloftes in de strategie mee te nemen. Een hiervan is de lijn 'Conscious', deze lijn wordt gekenmerkt door de groene prijskaartjes en de belofte dat de kleding gemaakt is van tenminste 50% duurzaam materiaal. Daarnaast biedt meer dan 80% van de H&M winkels in Europa de gelegenheid tot kleding inlevering in de winkel. De organisatie zorgt er dan voor dat deze kleding gerecycled kan worden (Sustainability Report H&M, 2017)

Het tweede bedrijf waar het onderzoek zich op zal richten is de Spaanse kledingketen ZARA, een dochterbedrijf van Inditex. Zara is gebaseerd op het fast-fashion concept, het snel creëren van kleding en in de winkel te hebben voor de consument. Greenpeace publiceerde in 2012 een onderzoek waarin Zara werd aangewezen als een van de grootste vervuilers in de kledingindustrie (Greenpeace, 2012). Hierin werd aangetoond dat Zara kankerverwekkende aminen en schadelijke giften gebruikt in de productie van sommige kleding.

2.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die behandeld zal worden luidt:

Wat is het effect van groene marketing op het merkimago in de kledingindustrie?

Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden door de uitwerking van drie deelvragen en de resultaten van een kort onderzoek.

Wat is groene marketing?

Hoe wordt groene marketing geïmplementeerd in de kledingindustrie?

Welke factoren beïnvloeden merk imago?

Met de uitwerkingen van de deelvragen, zal geprobeerd worden een schatting te maken van het effect van groene marketing op merkimago in de kledingindustrie.

3. Literatuuronderzoek

3.1 Theoretisch raamwerk

Marketing kan gedefinieerd worden als alle activiteiten verricht door ruilsubjecten, die erop gericht zijn om ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen. (NIMA, 2014). Eenvoudiger gezegd kan marketing gezien worden als het werven en behouden van afnemers van een goed of dienst.

Voordat een organisatie een marketingplan kan opstellen, dient het verschillende analyses uit te voeren. Een vaak uitgevoerd stappenplan om informatie te winnen om tot specifiek marketingplan te komen is de analyse van de drie volgende factoren: bedrijf, externe sferen en de consument (Mullins et al, 2010).

Bedrijf

Tijdens de bedrijfsanalyse kijkt de organisatie naar de interne strategie. De strategie wordt gedefinieerd als het fundamenteel patroon van huidige en geplande doelen en interactie van de organisatie met de markt, competitie en andere factoren (Mullins et al, 2010). De doelen van de organisatie worden hiermee geïdentificeerd en zichtbaar in kaart gebracht. Deze zullen later opgenomen worden in de marketing strategie. De marketing strategie is een middel om de interne doelen, vastgesteld in de bedrijfsstrategie, te laten slagen (Mullins et al, 2010).

Externe sferen

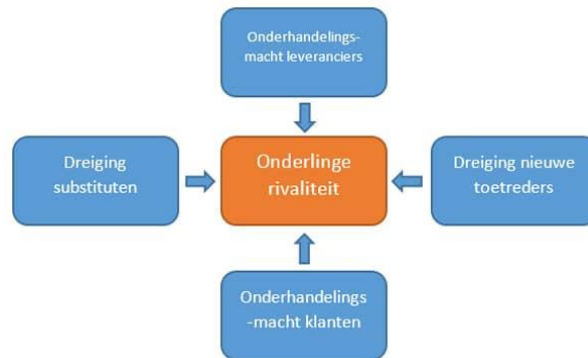
Vervolgens wordt er gekeken naar de externe sferen waarin de organisatie zich bevindt. Een veel gebruikt model om deze stap uit te werken is de PEST-methode (Mullins et al, 2010). De letters staan voor de factoren die op macro-economisch niveau invloed kunnen uitoefenen op de organisatie: politieke factoren, economische factoren, sociale factoren en technologische factoren. Onder politieke factoren vallen de wet en regelgeving van de markt waarin de organisatie zich bevindt en onder de economische factoren de rentestand en inflatie van de economie.

Een ander model wat gebruikt wordt om de markt te analyseren waarin een organisatie zich bevindt is Porter's Five Forces model. Porter's Five Forces model geeft inzicht in de context waarin een organisatie beweegt. In dit model worden verschillende componenten en de invloed die zij uitoefenen op de organisatie in kaart gebracht. De mate van competitie tussen de huidige concurrenten op de markt wordt geanalyseerd, concurrenten binnen een markt zijn namelijk wederzijds afhankelijk. De bedrijfsvoering van een bedrijf beïnvloedt de andere bedrijven op de markt. Een voorbeeld hiervan is een prijsverlaging bij een direct concurrent. De organisatie is dan vrijwel gedwongen om ook een prijsverlaging door te voeren (Porter, 2008). Hoe hoger de huidige rivaliteit op de markt, hoe onaantrekkelijker het is voor nieuwe bedrijven om toe te treden tot de markt. De bedreiging van nieuwe toetreders beïnvloedt ook de aantrekkelijkheid van de markt en is ook een van de krachten die wordt gemeten in het Porter Five Forces model.

Twee andere componenten die invloed uitoefenen op het bedrijf zijn de onderhandelingskrachten van zowel de aankopende consumenten als de aanleverende leveranciers. Als een organisatie afhankelijk is van een leverancier voor bepaalde halffabricaten of grondstoffen dient dit meegenomen te worden in de strategie van het bedrijf. Als leveranciers een grote invloed hebben

op organisaties in de markt, neemt de incentive om toe te treden tot de markt af. Daarnaast kunnen afnemende consumenten druk uitoefenen op het bedrijf. Een consument wil zijn/haar nut maximaliseren door te zoeken naar de laagste prijs in combinatie met de hoogste kwaliteit/waarde. De consumenten kunnen bedrijven beïnvloeden om ze zo te dwingen concessies te doen over bepaalde aspecten van een goed of dienst (Mullins et al, 2010).

De laatste kracht die geanalyseerd wordt door het Porter Five Forces model is de bedreiging van substituerende goederen of diensten. Als er meer substituerende producten op de markt komen, dan beïnvloedt dit de prijs van het product dat de organisatie aanbiedt (Mullins et al, 2010).



Figuur 1- Schematische weergave Vijf Krachten model van Porter

Consumenten

Om tot een sterk marketingplan te komen, dient het bedrijf de potentiële afnemers te identificeren. Elke consument is anders, dus clustert het bedrijf consumenten tot bepaalde groepen. Op basis hiervan kan het bedrijf voorspellen welke consumenten zij gaan aanspreken (Payne, Bettman & Johnson, 1991).

Aankoopbeslissingen verschillen per consument en per product. Individuele consumenten zijn psychologisch op andere niveaus betrokken per product. Hoge betrokkenheid aankopen zijn goederen of diensten waar consumenten psychologisch belangrijker voor de koper dan andere goederen omdat deze een sociaal of emotioneel vlak raken. Als een bedrijf identificeert dat het goederen aanbiedt die vaak met hoge betrokkenheid aangeschaft worden, kan het hierop inspelen in de strategie (Mullins et al, 2010).

Mate van analyse	Mate van betrokkenheid	
	Hoog	Laag
Uitgebreid informatie zoeken, merk alternatieven onderzoeken	Complex beslissingsproces	Gelimiteerd beslissingsproces, incl. afweging van substituten en impuls aankoop
Routine weinig of geen onderzoek, focus op een merk	Merk loyaliteit	Daadloos

Figuur 2- Matrix consumenten beslisstructuur

Een consument consumeert om een behoefte te bevredigen. Er is dus een probleem of pijn die wordt opgelost door het aangekochte product. Om zo goed mogelijk op de consument te kunnen anticiperen, dient het bedrijf de waarde van het product te onderzoeken door deze af te zetten tegen het probleem wat het product verhelpt. Dit inzicht is van grote waarde voor de boodschap in de marketing campagne die wordt gecommuniceerd naar de potentiële consumenten. De waarde die een consument toekent aan een product is afkomstig van de bevrediging die de consument haalt uit de pijn dat wordt weggenomen door het desbetreffende product (Sweeney & Souter, 2001).

Om producten te kunnen vergelijken evalueert een consument de alternatieven. Dit gebeurt onbewust door de vergelijking van de verschillende product dimensies met de bijbehorende prijs. Een product dimensie is een kenmerk van een product. Dit kenmerk kan op verschillende niveaus voorkomen. Een dimensie zou materiaal kunnen zijn en de niveaus die mogelijk zijn, zijn bijvoorbeeld katoen of polyester (Mullins et al, 2010).

Een consument kan door het bedrijf in verschillende groepen geplaatst worden op basis van kenmerken. Veelvuldig gebruikte kenmerken om consumenten in te delen zijn diens demografische kenmerken, persoonlijke kenmerken en levensstijl.

Marketingstrategie

De opgedane informatie uit de analyses wordt gebruikt om een passende marketingstrategie op te stellen. Met de observaties uit de bovenstaande analyses in acht houdende worden de vier P's ingevuld om tot een geschikte marketing mix te komen.

Product

Tijdens de bepaling van deze component van de marketing strategie worden de aspecten toegevoegd die waarde toevoegen voor de consument. In het gedane onderzoek heeft het bedrijf kunnen identificeren welke factoren van waarde worden gezien door de consumenten. Bij de finale product samenstelling worden verschillende niveaus gekozen voor verschillende aspecten van een product en wordt dit samen met alle bijkomende zaken, zoals verpakking en het productontwerp, samengevoegd tot het uiteindelijke product. (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).

Prijs

Ook wordt de prijs van het product wat gevormd is bepaald nadat er de nodige informatie is ingewonnen. Door de ingewonnen informatie weet het bedrijf of het met prijsgevoelige consumenten te maken heeft en kan het de prijs afstellen op de consumenten die het bedrijf wil aanspreken. Niet alleen de verkoopprijs wordt in deze stap bepaald, ook de interne kostprijs wordt in deze stap kritisch bekeken (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).

Daarnaast wordt in deze stap de instapstrategie van het bedrijf bepaald. Er zijn verschillende manieren hoe een bedrijf een product in de markt kan plaatsen op basis van de prijs. Zo kan een bedrijf ervoor kiezen om de afroomstrategie te gebruiken, waar een product tegen een hoge prijs in de markt gezet wordt. Hier wordt de investering snel terugverdiend en zal de prijs dalen naarmate de concurrentie op de markt toeneemt.

De penetratiestrategie werkt tegenovergesteld van de afroomstrategie. In deze strategie wordt een product voor een lage prijs op de markt gebracht. Het doel van deze strategie is om snel een groot marktaandeel te vergaren en naamsbekendheid te creëren. (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).

Plaats

Deze factor beschrijft hoe het product uiteindelijk bij de consument terecht komt. Op welke plaatsen wordt het product aangeboden' is de vraag die in deze stap beantwoord wordt. De distributiekanaal worden vastgelegd en zo nodig worden er contracten afgesloten met retailers (Van Waterschoot & Van den Bulte). De plek waarop een product verkrijgbaar is kan een grote invloed hebben op de consument. Zo worden producten die op relatief weinig plaatsen verkrijgbaar zien vaker gezien als exclusief (Trivedi, 1998). Het bedrijf kan dus zowel kiezen voor een exclusieve of een selectieve distributie. Ook kan het bedrijf kiezen tussen indirecte of directe distributie. Bij een indirecte distributie verkoopt de organisatie het product aan een agent of groothandel. De groothandel of agent distribueert het product vervolgens verder naar detaillisten en consumenten.

Promotie

In deze stap wordt er aandacht besteed aan de manier waarop een dienst of product gepromoot wordt. De externe communicatie betreffende het product wordt afgesteld op de aan te spreken doelgroep. Hier wordt de informatie vergaard in het onderzoek ingezet om zo specifiek mogelijk te kunnen targetten met de boodschap die het bedrijf wil overbrengen. Het bedrijf kan echter ook kiezen voor massacommunicatie door middel van bijvoorbeeld TV of radio reclames.

3.2 Groene marketing

Groene marketing kan gedefinieerd worden als het holistische managementproces verantwoordelijk voor het identificeren, anticiperen en het voldoen aan de behoefte van klanten en de samenleving op een winstgevende en duurzame manier (Peattie & Charter, 2003). Met het holistische management proces wordt er gekeken naar het totale plaatje van een business model in plaats van de focus op zelfstandige afdelingen. Onder 'reguliere' marketing wordt het administratieve en sociale proces verstaan waardoor verlangens en behoeften in kaart worden gebracht, waarna een product kan worden aangeboden met waarden die in deze verlangens voldoen (Kotler & Armstrong, 2013).

Het verschil tussen 'reguliere' en groene marketing bevindt zich dus in het concept duurzaam. Waar groene marketing ook de duurzaamheid van het product en het productieproces in acht neemt, focust 'reguliere' marketing zich voornamelijk op de aanname dat economische groei de meest gunstige ontwikkelingseconomie zou zijn (Peattie & Charter, 2003). De winst afkomstig van deze groeiende economieën zou volgens de gemaakte aannames geïnvesteerd worden en de kwaliteit van leven verbeteren van consumenten zowel in als buiten deze industrie.

In 2000 toonde de World Bank echter aan dat deze aanname niet volledig correct was, omdat de beloofde ontwikkeling volgens de theorie van Peattie & Charter niet geheel had plaats gevonden. In het jaar 2000 leefde de helft van de wereldbevolking voor minder dan 2\$ per dag (World Bank Group, 2000). De assumptie dat winst zou zorgen voor ontwikkeling voor iedereen, had deze helft van de bevolking nog niet bereikt.

Groene marketing is erop gericht dat produceren en consumeren duurzamer is dan volgens de reguliere manier. Ook zou groene marketing ervoor kunnen zorgen dat er ontwikkeling plaats zou vinden in de minder ontwikkelde landen (Peattie, 2001).

Defensieve of assertieve groene marketing strategie

Er is een opdeling te maken tussen groene marketing strategieën. De eerste categorie is de defensieve ofwel reactieve strategie (McDaniel & Rylander, 1993). Bedrijven en organisaties in deze categorie doen het minimum aan groene marketing om negatieve consequenties te voorkomen. Hierbij kan gedacht worden aan het verminderen van de uitstootgassen tot net onder het wettelijk vastgelegde maximum om een boete te vermijden.

Bij een assertieve strategie, ook proactieve strategie genoemd, wordt er actief deelgenomen aan discussies over de sociale of milieu kwesties. Ook zijn deze bedrijven de wetgevingen en de veranderende vraag vanuit de consument voor (Lepoutre, 2008). Op deze manier creëren bedrijven die een assertieve groene marketing strategie voeren een *first mover advantage* (McDaniel & Rylander, 1993). Dit first mover advantage is voornamelijk afkomstig van het feit dat assertieve bedrijven inspelen op de market incentives in plaats van regulerende maatregelen.

Het *first mover advantage* van het bedrijf heeft een positieve uitstraling naar het imago van het bedrijf of merk. Door de eerste te zijn straalt het merk uit dat er een product te leveren is op een groene manier en dat dit ook winstgevend kan. Daarnaast laat het bedrijf op deze manier duidelijk zien dat het geeft om het milieu en een duurzaam business model hoog op de bedrijfsagenda heeft staan. Een slechte eco-performance kan een bedrijf een groot concurrerend nadeel opleveren (Henri & Journeault, 2010).

3.3 Implementatie groene marketing in de strategie in de (kleding)industrie

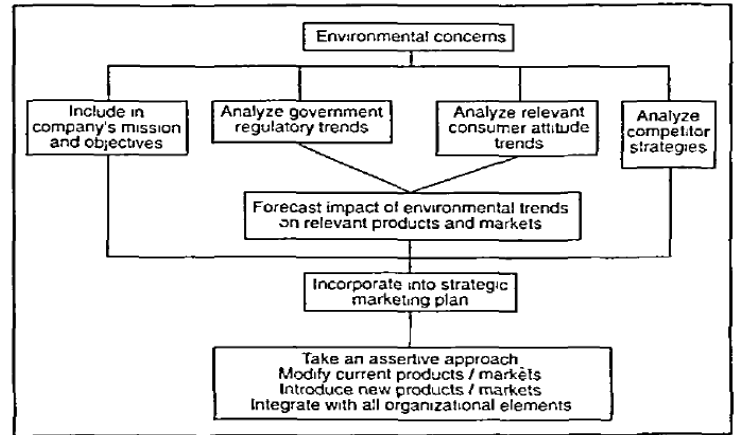
In de groene marketing worden er vier S'en aan de marketing strategie toegevoegd om tot een succesvolle marketingmix te komen (Peattie, 1995). Deze vier S'en zijn afkomstig van Engelse termen. De eerste S staat voor de *satisfaction of the customer needs*. Deze S is sterk verbonden met het product, want het benadrukt dat het product moet inspelen op de 'pijn' van de consument en erop gericht moet zijn deze 'pijn' te verzachten.

De andere S'en staan voor van *safety of products and production for consumers, workers, society and environment, social acceptability of products and sustainability of the products, their production and the other activities of the company* (Peattie, 1995). Er zou dus gedacht moeten worden aan de veiligheid van alle betrokken partijen van het product. Hierbij kan gedacht worden aan de veiligheid van de materialen en werkomgeving van de productie van het product. Een concreet voorbeeld hierbij is dat de veiligheid van de werkomgeving als belangrijk wordt beschouwd voor de waardering van het product.

Ook is het belangrijk dat het product en het productieproces sociaal geaccepteerd zijn. Bovendien is het van belang dat het product en het productieproces duurzaam zijn (Peattie, 1995).

Volgens Ken Peattie is een groene marketing mix strategie met een grotere kans succesvol als het naast de 4 P's ook de vier S'en in acht neemt.

Naast het uitbreiden van de marketingmix zijn er nog enkele stappen belangrijk voor het implementeren van een groene marketingstrategie. McDaniel en Rylander (1993) beschreven een tien stappenplan waarin groene marketing geïntegreerd wordt in de marketing strategie. In figuur 1 worden deze stappen geïntegreerd in een schematisch overzicht.



Figuur 3 - Strategisch Marketing Planning Model¹

De eerste stap die genoemd wordt in de ontwikkelingstheorie van McDaniel en Rylander is het ontwikkelen van een bedrijfsbeleid waarin milieu opgenomen wordt. Dit beleid zou de missie en de doelen van het bedrijf moeten bevatten. Belangrijk hierbij is dat dit beleid gecommuniceerd wordt met de aandeelhouders (Burton & Development Programme United Nations, 2005). H&M heeft dit in acht genomen door de zeven beloftes te publiceren op een gemakkelijk vindbare plek voor zowel consument als aandeelhouder. Dit is een belangrijk criterium voor het slagen van stap 1 omdat de aandeelhouders externe druk kunnen uitoefenen op het beleid. Door het duidelijk communiceren naar aandeelhouders toe, zijn deze op de hoogte van het belang van een positief eco-performance op de bedrijfsagenda.

De tweede stap is het aanstellen van een milieubewuste leidinggevende binnen het bedrijf. Deze stap is nauw verbonden met de communicatie naar de aandeelhouders, maar gaat nog een stapje verder. Met het aanstellen van een milieubewuste leider wordt er naar buiten gecommuniceerd dat het bedrijf zich op lange termijn bindt aan een duurzaam business model (McDaniel & Rylander, 1993).

De derde en vierde stap is om ook de duurzame gedachte door te voeren naar andere afdelingen, en niet langer te beperken tot de productieafdeling. Hier zou een verantwoordelijke persoon aangesteld moeten worden om actief na te denken over hoe desbetreffende afdeling 'groener' kan worden. Daarnaast zouden alle werknemers getraind moeten worden over milieubewustzijn. Op deze manier zijn alle werknemers actief betrokken bij de verandering die het bedrijf meemaakt en zal er minder weerstand zijn tegen deze (Dori & Tal, 2000).

De vijfde stap is gericht op de omgeving waarin een organisatie of bedrijf zich begeeft. De vijfde stap om groene marketing in de marketing strategie te implementeren is het actief deelnemen aan gesprekken en discussies met externe partijen. Op deze manier blijft het bedrijf op de hoogte van de behoefte en zorgen van de hedendaagse consument (McDaniel & Rylander, 1993). Er kan beargumenteerd worden dat deze stap niet specifiek bij groene marketing hoort, omdat bij het gebruik van reguliere marketing ook het gesprek aangaan met externe partijen voor gunstige resultaten zou kunnen zorgen (Aupperle et al, 1985). In de kledingindustrie kan deze stap

teruggevonden worden in de gesprekken tussen kledingproducten en consumenten over het voornemen om de kledingindustrie circulair te maken.

De zesde en zevende stap kunnen gezien worden als een samenhangend geheel. In stap zes wordt er een assertief milieu actie programma ontwikkeld (McDaniel & Rylander, 1993). Met het invoeren van een assertief milieu programma is er een mogelijk *first mover advantage* te verkrijgen voor de organisatie. Dit programma zou vervolgens moeten worden doorgevoerd in alle delen van het strategische planningsproces.

In stap zeven worden alle afdelingen van de organisatie kritisch geëvalueerd op de bijdrage aan het 'groener' maken van het bedrijf.

Stap acht, negen en tien zijn meer gericht op de consument. In stap acht worden de middelen van het bedrijf herverdeeld. De herverdeelde middelen zullen een commitment op lange termijn afstralen naar de maatschappij (Peattie & Charter, 2003).

Door deze commitment duidelijk te communiceren naar buiten, wordt het bedrijf ook geloofwaardiger in de geadverteerde duurzaamheid (Sweeny & Swait, 2008). In stap negen wordt er een communicatieplan opgesteld waarin de publiciteit en advertenties vastgelegd worden. In dit plan wordt duidelijk beschreven hoe de nieuwe producten en het nieuwe merk naar buiten gebracht zullen worden. In deze stap vindt dus feitelijk de rebranding van een merk of product plaats. Voor deze stap is het belangrijk dat de boodschap geloofwaardig overkomt (Peattie & Charter, 2003).

De laatste stap wordt beschreven als het actief evalueren van de reacties van consumenten op de hernieuwde visie (McDaniel & Rylander, 1993). Consumenten kunnen een verandering van het product als ongewenst zien en de constante evaluatie zou hierop in kunnen spelen.

Als al deze stappen worden meegenomen in het opstellen van een marketingplan, is het bedrijf in staat om groene marketing te implementeren in het beleid (McDaniel & Rylander, 1993). Veel van deze stappen zijn echter ook terug te vinden in het opstellen van een 'regulier' marketingbeleid. De voornaamste focus van het 'groener' maken van het marketingbeleid is het evalueren van alle 'reguliere' stappen en hier kritisch te kijken of deze op een duurzamere manier kunnen plaatsvinden (Van Dam, 1996). Implementatie van een groene marketing strategie vereist dus in veel industrieën dezelfde stappen.

De bovenstaande alinea's zetten een manier van implementatie van groene marketing uiteen. Onderzoek wijst echter uit dat groene marketing veel aspecten kent (Peattie & Crane, 2005). Zo kwamen zij met vijf concepten die onterecht als groene marketing worden aangeduid.

Een van deze vijf concepten is *green spinning*. Dit is een strategie waarbij een organisatie of bedrijf een actieve misleidende publieke campagne voert om consumenten te overtuigen van de mate van duurzaamheid van het desbetreffende bedrijf. Deze campagne in deze vorm is voornamelijk gefocust op reputatie en risico management. Green spinning wordt ook wel *greenwashing* genoemd. Een signaal dat een bedrijf zich bezighoudt met *green spinning* komt uit het punt waarin een organisatie meer kosten maakt voor het adverteren over de mate van duurzaamheid dan het kosten maakt voor het verduurzamen van de organisatie (Peattie & Crane,

2005). *Greenwashing* komt voor in verschillende vormen. Het varieert van het veranderen van een logo of naam van het product tot groene labels naar onwaarheid toevoegen aan de verpakking van het product. Het toenemende gebruik van *greenwashing* resulteert in een sceptische houding bij consumenten tegenover duurzame producten en een afnemende kracht van consumenten om organisaties te dwingen op een duurzamere manier te gaan produceren (Dahl, 2010).

Green selling verwijst naar een aanpak waarin duurzame kenmerken worden toegekend aan een bestaand product. Dit weerspiegelt de verkoopgerichtheid van een organisatie. De afgelopen jaren is er een opkomende trend van interesse in duurzamere producten (MVO Nederland, 2017). In 2016 vindt 71% van de Nederlandse consumenten dat bedrijven duurzaam zouden moeten ondernemen, tegenover 64% in 2015. Daarnaast ervaren de consumenten steeds vaker een eigen verantwoordelijkheid hierin. Bijna de helft van de Nederlandse consumenten (49%) let in 2016 op duurzaamheid van producten bij de aankoop. Een aantal bedrijven in de kledingindustrie merkten deze trend op met de analyses over de markt en sommige organisaties richtten zich op de *green selling approach* (Claudio, 2007). Dezelfde producten werden verkocht, maar nu werd de consument gestuurd naar de groene kenmerken van dit product. Kledingketen C&A heeft in 2014 de branding van een basis lijn veranderd door er een label aan te hangen met 'ecologisch katoen' en zag een verkoopstijging van bijna 12% in desbetreffende lijn. De basisproducten uit deze lijn bestonden al sinds 2008 van biologisch katoen, maar met het vernieuwde label werd dit zichtbaar gecommuniceerd naar de consument (Corporate Responsibility Report C&A, 2014).

Sommige organisaties kiezen ervoor om de bedrijfsvoering te baseren op de projecten waar op korte termijn veel winst te behalen is. Nu duurzaam produceren en duurzaam consumeren een opkomende trend is, zien veel organisaties hier een mogelijkheid tot positief resultaat en kiezen ervoor om de *green harvesting strategie* toe te passen. (Dahl, 2010). Vanaf verschillende kanten wordt er kracht uitgeoefend op de organisatie. Zo wordt er vanaf buitenaf vaker negatief gereageerd op onnodig verpakkingsmateriaal en wordt er ook vaker gekeken naar een duurzamere wijze van transport. Deze veranderingen zorgen voor een incentive om over te gaan op een duurzamere manier om tot het eindproduct te komen. De verminderde productiekosten, denk hierbij aan verminderde verpakkingskosten, zorgen er soms voor dat de kostprijs van een product lager uitvalt dan bij het initiële product. Bij *green harvesting* kiest een bedrijf veelvuldig uit de twee volgende prijsstrategieën bij het in de markt brengen van het duurzamere product. De organisatie kan het prijsverschil delen met de consument en zo een goedkoper product op de markt brengen en hiermee een groter marktaandeel voor zich winnen. Of het product wordt tegen een hogere prijs in de markt gezet en gemarket als *green premium product*. Met dit groene duurdere product kan de organisatie een niche markt aanspreken die bereid is meer te betalen voor een duurzamer product. Het plukken van deze relatief gemakkelijk te behalen winst, houdt echter niet op lange termijn stand. Zodra de markt een trend richting een andere interesse vertoont, zal de organisatie hierop inspelen. De groene marketing houdt dus binnen de *green harvesting* organisaties niet op lange termijn stand. *Green harvesting* organisaties zijn te herkennen aan de fixatie op kosten drukking en korte termijn winst behalen (Dahl, 2010).

Enviropreneur marketing is het vierde concept wat onjuist onder groene marketing geschaard wordt. Bij deze vorm van marketing wil een individu, een afdeling of een bedrijf een innovatief duurzaam product uitbrengen. De intenties hiervan zijn dus gericht op duurzaamheid, en minder

op het financiële aspect zoals bij *green harvesting* (Peattie & Crane, 2005). Er zijn twee soorten *enviropreneur marketing*. De eerste vorm is *boutique marketing* waarbij een startup of klein bedrijf een innovatief ogenschijnlijk groen product op de markt wil brengen. Een voorbeeld van een organisatie die *enviropreneur boutique marketing* uitvoert is Body Shop. De tweede vorm is *corporate enviropreneur marketing*, waar een contrast binnen de organisatie optreedt omdat er naast de reguliere bestaande lijn een groene duurzame lijn wordt uitgebracht binnen dezelfde product categorie.

Een veel voorkomende fout die echter gemaakt wordt bij de *enviropreneur marketing* is dat in de snelheid om een nieuw product op de markt te brengen, de consument en zijn/haar behoeftes vergeten wordt. Verschillende onderzoeken tonen aan dat consumenten bereid zijn groenere producten te kopen. Zo toont ook MVO Nederland aan in een onderzoek gepubliceerd in maart 2017. Veel van deze onderzoeken zijn echter eenzijdig gebleken (Aschemann-Witzel & Zielke, 2017). Veel onderzoeken missen het punt namelijk op de volgende manieren:

- Veel van de onderzoeken bleken gebaseerd te zijn op hypothetische situaties waarin mogelijke responsen niet realistisch bleken of er teveel mogelijkheid was tot het geven van sociaal gewenste antwoorden (Aschemann-Witzel & Zielke, 2017).
- Veel van de onderzoeken bleken zich niet te richten op een specifieke markt, waardoor concrete informatie over de trade-off die consumenten bereid zijn te maken niet beschikbaar was. Maar enkele bedrijven voerden zelf een uitgebreide markt analyse uit. Uit de onderzoeken bleek dat er vraag zou zijn naar groenere producten, maar dit is niet hetzelfde als weten naar welke producten specifiek vraag was en welke prijs-prestatie trade-off wordt geaccepteerd door de consumenten (Aschemann-Witzel & Zielke, 2017).

Veel van de *enviropreneur* werkten vanuit een product oriëntatie (Peattie & Crane, 2005). Alle middelen van de desbetreffende organisatie werden gericht op het creëren van een milieuvriendelijk product, in plaats van het onderzoeken naar welk product een groene vraag was vanuit de consument. Zo eindigde er producten op de markt die door consumenten gepercipieerd werden als te duur of onderpresterend (Peattie & Crane, 2005).

Producten werden met regelmaat als onderpresterend aangeduid, soms was dit echter omdat groene producten een andere werkzaamheid hebben dan de reguliere producten. Een concreet voorbeeld hiervan is groener wasmiddel, die minder schuimt dan regulier wasmiddel. Hierdoor kreeg een grote consumenten het idee dat het groene wasmiddel minder effectief is dan regulier wasmiddel. Om dit fenomeen op de kledingindustrie te betrekken, kan men kijken naar de eigenschappen van de stoffen die gebruikt worden. Zo duiden veel consumenten aan dat ze kleding van duurzaam katoen als minder praktisch ondervonden omdat het meer zorg nodig heeft, hierbij werd vaak aangegeven dat het vaak gestreken moet worden en veel vouwen vertoont. Dit tegenover het traditioneel gebruik van polyester stoffen die minder kreukten (Wijnhoven et al, 2010).

De *enviropreneur* marketeer wil op duurzame manier produceren, maar heeft problemen gehad met de juiste markt inschatten, de consument begrijpen en de consument te onderwijzen in het gebruik van de nieuwe producten.

De vijfde vorming onder de groene marketing is *compliance marketing*, dit is wanneer bedrijven de groene initiatieven aanhouden waardoor ze zich aan de wet houden of net iets verder omdat er verwacht wordt dat er een legalisatie verandering plaats gaat vinden (Peattie & Crane, 2005). Deze bedrijven voeren een eenvoudige nalevering van de milieuwetgeving en gebruiken dit als een kans om hun groene geloofwaardigheid te promoten. Soms gaan bedrijven iets verder dan de huidige wetgeving, om aan consumenten te promoten dat het hoog op de bedrijfsagenda staan. Bedrijven die *compliance marketing* aanhouden, baseren dit echter op de aanname dat er in de toekomst aangescherpte milieuwetgeving zou komen.

Merk en merkimago

Een sterke merknaam kan een kapitaal waard zijn. De waarde van sommige grote bedrijven, is voornamelijk afkomstig uit de sterkte van de naam. Bij merken gaat het niet alleen op producten waar de merknaam op staat. Zo'n merk staat voor een product of dienst, maar kan ook staan voor een bedrijf of organisatie (Van Raaij & Bouwman, 2015).

Een merk heeft waarde voor de organisatie maar ook voor de consument. Voor de consument heeft een merk drie functies: gemak bij het aankopen, instrumentele functie en een psychosociale functie.

Gemak bij het aankopen van een product of dienst

Een merk kan een consument gemak verschaffen bij het kopen van een product of dienst. Door een merknaam leven er verwachtingen bij een consument en is de zoektocht naar informatie verkleint en neemt de moeite voor de consument dus af (Van Raaij & Bouwman, 2015). Na eenmalige aankoop van een product van een merk, kan een consument afgewogen of het tevreden was met het desbetreffende product. Mocht dit het geval zijn, dan wordt de consument in vele gevallen merktrouw. De consument kiest dan in deze productcategorie vaak voor hetzelfde merk. Herhalingsaankopen zijn een zichtbare blijk van de merktrouwheid van een consument.

Instrumentele functie

Een merk dient naast het gemak voor de consument ook voor betrouwbaarheid en gemak in gebruik. Zo hoeft een consument maar een keer de 'kosten' te dragen van te leren werken met een product. Vooral bij elektronica speelt deze functie een grote rol in merkwaarde voor de consument (Brodie et al, 2013).

Psychosociale functie

Een merk kan een consument helpen zichzelf uit te drukken. Veel merken roepen bepaalde associaties bij consumenten op, hierover later meer. Consumenten kunnen merken gebruiken om zichzelf uit te drukken. Door het gebruik of dragen van een bepaald merk, laten consumenten zien wat voor type mens ze zijn of graag zouden willen zijn. Exclusieve kledingmerken zoals Versace of Chanel, kunnen consumenten helpen hun welstrand te etaleren. Andere consumenten keren zich hier juist van af door merkloze kleding te kopen. Niet alleen hebben merken een expressieve functie, er is een ook impressieve functie van een merk. Dit verwijst naar het gevoel wat het kopen of gebruiken van een bepaald merk bij een consument op roept. Door het dragen van exclusieve kleding, kan een consument zich bijvoorbeeld succesvol voelen. (Van Raaij & Bouwman, 2015).

De waarde van een merk voor een bedrijf kan afkomstig zijn uit verschillende hoeken. Er zullen vijf aspecten achtereenvolgens besproken worden.

Onderscheid

Een merk helpt een bedrijf zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Zeker als differentiatie op productbasis lastig is, kan een merknaam veel waarde bieden in het onderscheiden van een product. In de kledingindustrie kan dit waardevol zijn voor basislijnen zoals effen T-shirts of spijkerbroeken. Met het onderscheid richt het merk zich op psychosociale verschillen, die groter zijn dan de instrumentele verschillen. Door deze psychosociale verschillen uit te lichten en hierop in te spelen, kan het merk van grote waarde zijn voor het aantrekken van consumenten (Petromili, Morrison & Million, 2002).

Continuïteit

Sterke merken zorgen voor continuïteit omdat consumenten herhalingsaankopen zouden doen (Van Raaij & Bouwman, 2015). C&A Europa heeft haar positie als wereldwijd marktleider voor biologisch katoen voor een groot deel te danken aan de merktrouwheid van de consument (Duurzaam Ondernemen, 2011). Ook merken buiten de kledingindustrie hebben veel profijt van de merktrouwheid van een consument. Merken als Sensodyne en Kellogg's zijn al meer dan tien jaar marktleider in hun productcategorie.

Hogere prijs

Het opzetten van een merknaam vraagt grote investeringen van zowel de productieontwikkeling als van de marketingafdeling van een bedrijf. Echter, deze investeringen worden bij een geslaagd merk op lange termijn terugverdiend (Van Raaij & Bouwman, 2015). Een merk dat met psychosociale meerwaarde kan bieden, kan een hogere prijs vragen dan een substituut goed.

Gemakkelijkere productintroductions

Een organisatie die bij de consumenten al een positieve associatie heeft opgebouwd, heeft het bij het lanceren van een nieuw product gemakkelijker dan een ondernemen die nog onbekend is. Als een bekende kledingketen een nieuwe lijn uitbrengt, zullen consumenten eerder bereid zijn hier een kijkje bij te nemen dan bij de kledinglijnen van een onbekend merk (Van Raaij & Bouwman, 2015). Dit voordeel van een sterk merk geldt ook als een bedrijf zich met een totaal nieuwe activiteit bezig gaat houden. Zo heeft de lancering van ZARA HOME kunnen profiteren van de positieve associaties die consumenten al hadden met ZARA als kledingmerk (Lopez & Fan, 2009).

Grotere onafhankelijkheid

Als er een sterk merkimage wordt gecreëerd, wordt de producent minder afhankelijk van handelspartners. Retailers en warenhuizen worden hiermee eigenlijk gedwongen door de consumenten om het product op te nemen in het assortiment (Van Raaij & Bouwman, 2015). De consumenten drukken hiermee de afnemerskracht zoals besproken in het Porter Five Forces model uit op de retailer.

Het is dus voor een organisatie voordelig om een merk te creëren met een positief en herkenbaar image. Een van de doelen van een marketing campagne is het overbrengen van de merk identiteit van het desbetreffende product of dienst. Merk identiteit is hoe een bedrijf zichzelf of het product

wil **laten** overkomen op consumenten (Nandan, 2005). Met de marketingmix wordt een bepaald beeld geschetst bij de consument. Hoe een bedrijf of product werkelijk wordt ervaren en gezien wordt door de consument is het merk imago (Nandan, 2005). Er zijn verschillende factoren die bijdragen aan het imago van een bedrijf of product.

Factoren zoals eerdere ervaringen van een consument, sociale opinie en persoonlijke perceptie van een consument spelen een rol bij het vormen van een merk imago. Volgens Herzog (1963) refereert merk imago naar de totale som van impressies die een consument ontvangt van diverse bronnen die een merk persoonlijkheid creëert voor deze consument. Merk imago kan verschillen dus vaak per consument omdat dit afhankelijk is van de persoonlijke belangen en preferenties van de consument.

Merk associaties kunnen beschreven worden als 'al het opkomende wat gelinkt wordt naar het merk' door Aaker (1991). In de merk associaties kunnen alle uiteenlopende factoren meewegen. Zo kunnen ervaringen van een persoonlijk netwerk tot een merk associatie leiden. Maar ook nieuwsberichten en geziene advertentie kan leiden tot een merk associatie. Een factor die een significant effect heeft (zowel negatief als positief mogelijk) op het merk imago is de product tevredenheid van een consument. Alle merk associaties samen genomen resulteren in het merkimago (Biel, 1992). Er zijn dus verschillende definities van merk imago, al liggen ze allemaal erg dicht bij elkaar.

Er zijn drie instrumenten waarmee een organisatie een imago kan beïnvloeden: het merkgedrag, merkcommunicatie en symboliek van het merk.

Merkgedrag

Merkgedrag omvat de gedragingen van een merk, maar ook de achterliggende factoren spelen hier een rol. Er kan hier gedacht worden aan de wijze van productie van een product wat onder dit merk valt. Een schadelijke manier van productie kan dus een negatieve invloed uitoefenen op het merkimago via het merkgedrag. Ook wordt hier het bedrijf waaronder het merk valt vaak onbewust beoordeeld door een consument. Als een bedrijf zich maatschappelijk inzet, kan dit een positief gevolg hebben voor het merk imago (Garkey, 1996).

Merkcommunicatie

Verschillende vormen van communicatie met potentiële afnemers van het merk kunnen het merkimago beïnvloeden. In het merkcommunicatie aspect is zowel de interne als externe communicatie van belang. Al is in dit aspect wel de boodschap die het merk uitzendt centraal. De berichten van externe partijen worden geschaard onder het merkgedrag. De intonatie of het beeld wat een merk neerzet in zijn advertentiecampagnes beïnvloeden dus via deze weg het merk imago. Een voorbeeld van hoe een bepaalde vorm van merk communicatie een merk imago kan beïnvloeden is het recente voorbeeld van het bedrijf Suit Supply. In het voorjaar van 2018 heeft deze organisatie een marketing campagne uitgebracht met twee mannen die impliceerde een homoseksuele relatie te hebben. Deze campagne heeft wat commotie te wege gebracht, maar recent onderzoek toonde aan dat Suit Supply na deze campagne als meer progressieve organisatie gezien werd (Brand Performance Check Suit Supply, 2018).

Symboliek van het merk

Het laatste instrument waarmee een merk invloed kan uitoefenen op diens imago is de dragende symboliek. Hierbij kan gedacht worden aan het logo of de huisstijl van communicatie, maar ook de merknaam draagt hieraan bij. Lee & Labroo tonen een sterk verband aan tussen een conceptuele en perceptuele fluency en de merk evaluatie. Perceptuele fluency staat voor het gemak waarmee een visueel beeldmerk wordt behandeld door de hersenen. Een gemakkelijker te herkennen beeldmerk zal een positieve invloed uitoefenen op de merk evaluatie van de consument (Lee & Labroo, 2004).

4. Resultaten

4.1 Data beschrijving

In de periode 30 mei 2018 tot en met 23 juni 2018 hebben 94 respondenten de vragenlijst geopend en ingevuld. De respondenten die de vragenlijst niet volledig ingevuld hebben zijn verwijderd. Ook de respondenten die invulden dat ze H&M of ZARA niet of alleen van naam kenden zijn verwijderd uit de dataset. Na het opschonen van de dataset bleven er 56 respondenten over.

Vervolgens werden bepaalde antwoorden omgezet naar scores om hiermee verder te kunnen werken. Een compleet overzicht van de vragen en hoe deze omgezet zijn naar werkbare data, is vindbaar in appendix B.

4.2 Beschrijvende statistieken

De gemiddelde leeftijd van de respondenten van de vragenlijst bedraagt 22,92 jaar. Van de 56 respondenten waren de grootste groepen 22 jaar en 23 jaar, respectievelijk vulden 16 en 18 respondenten deze leeftijd in.

Van de respondenten gaven er 40 aan vrouwelijk te zijn. De verdeling tussen man en vrouw bedraagt 28,57% tegen 71,43%. Er vulden 16 mannen de vragenlijst in.

De respondenten werden ook gevraagd naar de hoogste genoten opleiding, deze hoefde nog niet afgerond te zijn. De grootste groep respondenten bevindt zich in de groep die een hogere beroepsopleiding heeft genoten of daarmee bezig is. Wel 50 van de 56 respondenten bevindt zich in deze groep.

Tot slot werd de respondent gevraagd naar de mate waarin hij/zij bezig is met de verduurzaming van de kledingindustrie. Hier hadden respondenten vijf opties variërende van niet (0) tot in sterke mate (5).

	Spreiding	Gemiddelde
Leeftijd	18 jaar – 57 jaar	22,92 jaar
Geslacht	40 vrouw – 16 man 71,43% - 28,57%	
Opleidingsniveau	Middelbaar onderwijs – Hoger beroepsonderwijs	
Betrokkenheid duurzamere kledingindustrie	Niet – In sterke mate	Enigszins (2,21)

Figuur 4 – schematische weergave beschrijvende statistieken

4.3 Beoordeling en analyse H&M

De eerste vraag in het H&M-gedeelte van het onderzoek is de vraag hoe goed consumenten het bedrijf kennen. Respondenten die alleen van naam of niet hebben ingevuld, zijn uitgesloten van de analyse. Er blijven drie groepen respondenten over, respondenten die H&M een beetje (4), redelijk goed (20) en goed kennen (32).

Vervolgend werden de respondenten gevraagd om H&M te beoordelen op verschillende bedrijfsfactoren. Het overzicht van de responsen is te vinden in figuur 3.

	Gemiddelde score
Betrouwbaar	Neutraal (3)
Deskundig ¹	Neutraal (3)
Daadkrachtig	Neutraal (2,92)
Open (houdt niks achter)	Neutraal (2,53)
Toegankelijk	Passend (4)
Belang van de consument centraal stellen	Neutraal (3,39)
Rechtvaardig	Neutraal (2,54)
Milieu bewust	Onpassend (2,18)
Levert kwaliteit	Onpassend (2,36)
Stelt zich onafhankelijk op	Neutraal (3,25)
Treedt nauwelijks naar buiten	Neutraal (2,71)
Weinig zicht in bedrijfsvoering	Neutraal (2,79)
Weinig inzicht in functioneren	Neutraal (2,79)
Slecht zicht in behaalde resultaten	Neutraal (2,64)
Geheimzinnige organisatie	Neutraal (2,89)
Onduidelijkheid over strategie bedrijf	Neutraal (2,61)
Vervuilend voor het milieu	Passend (3,61)

Figuur 5 – overzicht gemiddelde bedrijfsscores H&M

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de meeste respondenten geen uitgesproken mening hebben over de bevraagde factoren. De meeste factoren werden als neutraal beoordeeld. Wel vindt de gemiddelde respondent H&M niet milieubewust, wordt de kwaliteit als niet voldoende beoordeeld en wordt H&M als milieu vervuilend beoordeeld.

Daarnaast werd de respondenten gevraagd in welke context ze vonden dat er gesproken werd over H&M in de media. Zoals in figuur 6 is weergegeven is de spreiding in beoordelingen opmerkelijk. Veel respondenten geven ook aan dat de berichten met betrekking tot H&M een vaak wisselend karakter hebben. Dit beïnvloedt het merk imago.

Weet ik niet (0)	Negatief (1)	Wisselend (2)	Neutraal (3)	Positief (4)
10	14	18	2	12

Figuur 6 – beoordeling H&M in de media

Als laatste onderdeel van de beoordeling van de organisatie H&M werd gevraagd naar de visie van de respondent op hoe actief de organisatie zich bezighield met het verduurzamen van de kledingindustrie. De volgende stelling werd voorgelegd in de enquête: ‘Kledingketen H&M onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen’. Respondenten werd gevraagd tot in welke mate zij het eens zijn met deze stelling. De mogelijke reacties liepen uiteen van helemaal oneens (0) tot helemaal eens (5). De grootste groep gaf aan een neutrale of negatieve houding tegenover deze stelling te hebben.

Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
0	14	30	10	2

Figuur 7 – beoordeling actieve houding H&M in verduurzaming kledingindustrie

4.4 Beoordeling en analyse ZARA

Ook de bekendheid met het bedrijf ZARA werd ondervraagd in de enquête. Respondenten die alleen van naam of niet hebben ingevuld, zijn weer uitgesloten van de analyse. Er blijven drie groepen respondenten over, respondenten die ZARA een beetje (10), redelijk goed (22) en goed kennen (24). De consumenten zijn in enigszins onbekender met H&M dan met kledingketen ZARA.

Vervolgens werden de respondenten gevraagd om ZARA te beoordelen op de volgende bedrijfsfactoren. Een overzicht van de gemiddelde scores is terug te vinden in figuur 8.

	Gemiddelde score
Betrouwbaar	Neutraal (3,11)
Deskundig ⁱⁱ	Passend (3,5)
Daadkrachtig	Neutraal (3,29)
Open (houdt niks achter)	Neutraal (2,5)
Toegankelijk	Neutraal (3,32)
Belang van de consument centraal stellen	Neutraal (3,32)
Rechtvaardig	Neutraal (2,79)
Milieu bewust	Onpassend (2,29)
Levert kwaliteit	Neutraal (3,18)
Stelt zich onafhankelijk op	Neutraal (3,18)
Treedt nauwelijks naar buiten	Neutraal (3,14)
Weinig zicht in bedrijfsvoering	Neutraal (3,07)
Weinig inzicht in functioneren	Neutraal (3,11)
Slecht zicht in behaalde resultaten	Neutraal (2,93)
Geheimzinnige organisatie	Neutraal (3,36)
Onduidelijkheid over strategie bedrijf	Neutraal (3,07)
Vervuilend voor het milieu	Passend (3,89)

Figuur 8 – overzicht gemiddelde bedrijfscores ZARA

Uit bovenstaand

overzicht blijkt dat de

meeste respondenten geen uitgesproken mening hebben over de bevroagde factoren. Van de zeventien beoordeelde factoren werden er veertien als neutraal beoordeeld. ZARA wordt echter wel als deskundig beoordeeld. Ook vinden respondenten ZARA vervuilend voor het milieu en niet milieu bewust.

Ook ZARA werd beoordeeld op het intonatie waarin zij in de media genoemd werden. Veel respondenten geven ook aan dat de berichten met betrekking tot ZARA een vaak wisselend karakter hebben. Dit beïnvloedt het merk imago.

Weet ik niet (0)	Negatief (1)	Wisselend (2)	Neutraal (3)	Positief (4)
8	10	22	10	6

Figuur 9 – beoordeling ZARA in de media

De volgende stelling werd voorgelegd in de enquête: ‘*Kledingketen ZARA onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen*’. Respondenten werd gevraagd tot in welke mate zij het eens zijn met deze stelling. De mogelijke reacties liepen uiteen van helemaal oneens (0) tot helemaal eens (5). De grootste groep gaf aan een neutrale of negatieve houding tegenover deze stelling te hebben.

Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
6	16	26	6	2

Figuur 10 – beoordeling actieve houding ZARA in verduurzaming kledingindustrie

4.5 Verschillen analyse H&M en ZARA

Om het verschil in de positief bevroagde aspecten te analyseren, wordt er een One-Sample T-Test uitgevoerd met de test-waarde van het gemiddelde van het waardeoordeel van de tegenhanger. Zo wordt het verschil in waardeoordeel over *betrouwbaarheid* van H&M gemeten met als de test-waarde de gemiddelde score op deze factor van ZARA. De test-waardes worden afgerond op drie decimalen. In de testen wordt gebruik gemaakt van een alfa van 2,5% aan beide kanten, dat resulteert in een totale alfa van 5%. De corresponderende grenswaarde van de T zijn hierbij 2,009 en -2,009.

	T-waarde	P-waarde (tweezijdig)
Betrouwbaarheid Test-waarde 3,107	-1,050	-0,298
Deskundigheid Test-waarde 3,500	-4,458	-0,000
Daadkrachtig	-2,992	0,004

Test-waarde 3,285		
Openheid Test-waarde 2,500	0,340	0,735
Toegankelijkheid Test-waarde 3,321	9,421	0,000
Stelt het belang van de consument centraal Test-waarde 3,321	1,186	0,241
Rechtvaardigheid Test-waarde 2,786	-2,385	0,021
Milieu bewust Test-waarde 2,286	-0,744	0,460
Levering kwaliteit Test-waarde 3,179	-5,847	0,000
Stelt zich onafhankelijk op Test-waarde 3,129	0,671	0,505

Figuur 11 – One Sample T-test over het gemiddelde waardeoordeel H&M van desbetreffend aspect bij ZARA

Het gemiddelde waardeoordeel over de aspect *deskundigheid*, *daadkrachtigheid*, *toegankelijkheid*, *rechtvaardigheid* en *levert kwaliteit* van H&M worden significant anders beoordeeld dan de bijbehorende factoren van ZARA.

De beoordeling over *kwaliteit*, *rechtvaardigheid*, *daadkrachtigheid* en *deskundigheid* overschrijdt de kritieke ondergrens en laat dus zien dat deze factoren als significant minder beoordeeld worden dan deze aspecten bij ZARA. Echter overschrijft *toegankelijkheid* de bovengrens, wat aantoont dat H&M positiever wordt ervaren hierin dan ZARA.

Om de getrokken conclusies over de significante verschillen in beoordelingen te checken, is de test ook andersom uitgevoerd. Nu zijn de waardeoordelen van ZARA getest op het gemiddelde waardeoordeel van desbetreffende factor bij H&M.

	T-waarde	P-waarde (tweezijdig)
Betrouwbaarheid Test-waarde 3,000	0.925	0.359
Deskundigheid Test-waarde 3,000	5.916	0.000

Daadkrachtig Test-waarde 2.929	3.326	0,002
Openheid Test-waarde 2,536	-0.324	0,747
Toegankelijkheid Test-waarde 4.000	-6.258	0,000
Stelt het belang van de consument centraal Test-waarde 3.393	-0.530	0.598
Rechtvaardigheid Test-waarde 2.536	2.265	0.027
Milieu bewust Test-waarde 2,179	0.899	0.373
Levert kwaliteit Test-waarde 2.357	7.577	0.000
Stelt zich onafhankelijk op Test-waarde 3,250	-0.746	0,459

Figuur 12 – One Sample T-test over het gemiddelde waardeoordeel ZARA van desbetreffend aspect bij H&M

De toetsing van de gemiddelde waardeoordelen van de factoren van ZARA vergeleken met het desbetreffende aspect bij H&M steunt de bewering eerder gemaakt. *Deskundigheid, daadkrachtigheid, rechtvaardigheid* en *levering kwaliteit* van H&M worden significant anders beoordeeld dan deze aspecten bij ZARA. Wat echter wel opvallend is, is dat de bedrijven niet significant verschillen in het waardeoordeel over het milieu bewustzijn van de organisatie. De pogingen van H&M om zich te onderscheiden op het gebied van duurzaamheid, zijn hiermee dus ook niet gehaald.

Daarnaast werd de medialading van beide organisaties vergeleken. De waardeoordelen van H&M werden getoetst over het gemiddelde waardeoordeel van ZARA (1.929). Deze toets resulteerde in een T-waarde van 1.263 en een tweezijdige P-waarde van 0,212. Het waardeoordeel over de lading van de mediaberichten van H&M en ZARA verschilt dus niet significant. Als we de andere kant op toetsen, resulteert dit in een T-waarde van -1.597 en een P-waarde van 0,116 met testwaarde 2,179.

Vervolgens werd er gekeken naar het verschil in oordeel over de actieve houding van beide organisaties in de verduurzaming van de industrie. De oordelen over de houding van Zara vergeleken met H&M (een test-waarde van 3.000) resulteren in een T-waarde van -2.569 en een

tweezijdige P-waarde van 0.013. Deze T- en P-waarde overschrijden de kritieke waarde, wat duidt op een significant verschil. Wanneer de beoordelingen van H&M getoetst worden over het gemiddelde waardeoordeel van ZARA (2.679) resulteert dit in een T- en P-waarde van respectievelijk 3.149 en 0.003. De overschrijding van de T-waarde aan de rechterkant bij deze test, laat zien dat H&M significant actiever gezien wordt in de verduurzaming van de industrie.

5. Conclusie

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde *wat is het effect van groene marketing op het brand imago in de kledingindustrie?*

Om dit effect te kunnen vaststellen zijn de volgende drie onderzoeksvragen onderzocht.

Wat is groene marketing?

Hoe wordt groene marketing geïmplementeerd in de kledingindustrie?

Welke factoren beïnvloeden merk imago?

Groene marketing kan op vele manieren beschreven worden. Wat echter in veel van de beschrijvingen terugkomt, is het idee dat verduurzaming van het bedrijf hoog op de bedrijfsagenda staat en niet alleen in de marketing afdeling terugkomt. De ‘zuivere’ groene marketing begint bij het productieproces en eindigt met het product op de markt brengen en de consument op de hoogte stellen van de duurzamer optie in de bijbehorende product categorie. Echter zijn er ook vele andere vormen van groene marketing, zoals *green spinning*, *green selling*, *enviropreneur marketing*, *green harvesting* en *compliance marketing*. Er wordt echter beweerd dat dit vermommingen van groene marketing zijn, omdat ze in essentie niet gaan om het verduurzamen van de organisatie ((Dahl, 2010).

Groene marketing kan op verschillende manieren geïmplementeerd worden, al is de manier van implementatie in veel industrieën overeenkomend. De vier S’en zoals beschreven door Peattie zijn hiervoor erg belangrijk. *Satisfaction of customer needs, safety of products and production for consumers, workers, society and environment, social acceptability of products and sustainability of the products, their production and the other activities of the company* (Peattie, 1995). Deze S’en sluiten aan bij de ‘zuivere’ vorm van groene marketing, dit is voornamelijk terug te zien aan de duurzaamheid van niet alleen het product, maar ook het productieproces en de andere activiteiten van het bedrijf. Groene marketing heeft ook veel samenhang qua implicatie in de industrie met ‘reguliere’ marketing. Het opstellen van het marketingstrategie en het uitvoeren van het marketingplan vereisen de nodige marktkennis om tot een geslaagde campagne te komen.

Daarnaast zijn er verschillende factoren die merk imago kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn onder te scharen onder het merkgedrag, merkcommunicatie en symboliek van het merk. Ook hangt het merk imago af van het referentiekader van een individuele consument en heeft elke factor een ander effect op iedere consument. Er is dus geen absoluut effect per factor per consument vast te stellen.

Het exacte effect van groene marketing op merkimago is niet volledig vastgesteld in dit onderzoek. Effect van een marketingcampagne verschilt per persoon, omdat merkimago per individu verschilt. Echter is er wel aangetoond, dat het uiten van de groene bedoelingen opgemerkt wordt door de consumenten. Vervolg onderzoek zou een nauwkeurige schatting van het effect van groene marketing op merkimago kunnen vaststellen. Verschillende onderzoeken hebben eerder al het effect van groene marketing op andere aspecten gemeten, maar een

onderzoek over het algemeen merkimage bleef echter uit. Eerder onderzoek toonde echter wel aan dat groene marketing veel positieve reacties kan ontlokken.

Tot slot, er is veel ruimte voor verder onderzoek aangaande het besproken onderwerp. Een dieper en uitgebreider onderzoek zou de neven-factoren kunnen verminderen en een preciezer schatting kunnen maken van het effect van groene marketing op merkimage. Over de tijd heen, zou het interessant zijn om de effecten van groene marketing te onderscheiden van de effecten van de reguliere marketing en al bestaande ideeën bij consumenten.

6. Betrouwbaarheid en beperkingen

Het uitgevoerde onderzoek binnen dit paper kent enkele beperkingen. Een van de beperkingen is dat er een kans is dat enkele respondenten beïnvloed waren door externe, niet relevante factoren. Hierbij kan gedacht worden aan het platform waarop de enquête werd ingevuld, humeur en bijvoorbeeld haast. Daarnaast zijn mensen geneigd meer te focussen op negatieve dingen en zijn de resultaten van de enquête eventueel negatief beïnvloed (Larsen, Smith & Carioppo, 1998).

Ook kan de data beïnvloedt zijn door de verdeling in het sample. Er is eventueel sprake van een selectiebias, omdat het merendeel van de informatie afkomstig is van vrouwen met dezelfde demografische kenmerken en er hierdoor eventueel een niet representatief beeld is ontstaan.

Een andere beperking van het imago-onderzoek van H&M en ZARA is het aantal respondenten van de enquête. Na opschoning van de dataset, bleef er een beperkt aantal responsen over om mee te werken. Deze beperkte groep zorgt ervoor dat de uitkomsten niet geheel betrouwbaar zouden kunnen zijn.

Bij de data-analyse is geconcludeerd dat er sprake is van twee ontwerpfouten in de enquête. Er is niet gevraagd naar een algemeen/totaal waardeoordeel over het imago van beide kledingketens, waardoor een regressie uitvoeren over de data niet mogelijk is. Oorspronkelijk zou er een regressie uitgevoerd worden over het totale waardeoordeel, om vast te stellen welke factoren een significant effect uitoefenen en een schatting te maken van welk effect deze factoren hebben op merkimago. Door de designfout was het niet mogelijk om de gemeten factoren te testen op statistische effecten op het totale waardeoordeel van de organisatie. Daarnaast werd de respondent gevraagd naar wat er in hem/haar opkwam als hij/zij dacht aan H&M/ZARA. Deze kwalitatieve vraag zou anders gekoppeld kunnen worden, om het effect van de individuele aspecten te kunnen schatten. Helaas bleek dat deze vraag niet ingevuld kon worden.

7. Literatuurlijst

Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). The Free Press. *New York*, 206.

Aschemann-Witzel, J., & Zielke, S. (2017). Can't buy me green? A review of consumer perceptions of and behavior toward the price of organic food. *Journal of Consumer Affairs*, 51(1), 211-251.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463

Awan, A. G., & Wamiq, S. (2016). RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL AWARENESS AND GREEN MARKETING. *Science International*, 28(3).

Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of advertising research*, 32(6), 6-12.

Biokatoen: C&A versterkt positie als marktleider <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/biokatoen-ca-versterkt-positie-als-marktleider/> Geraadpleegd op 4 juli 2018

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114.

Burton, I., & Development Programme United Nations. (2005). Adaptation policy frameworks for climate change: developing strategies, policies and measures (p. 258). B. Lim (Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Claudio, L. (2007). Waste couture: Environmental impact of the clothing industry. *Environmental Health Perspectives*, 115(9), A449.

Corporate Responsibility Report C&A https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/fileadmin/user_upload/Assets/2_Sustainability/2.1.6/C_A_European_CR_Report_2014_web.pdf Geraadpleegd op 27 juni 2018

Dahl, R. (2010). Green Washing: Do you know what you're buying?. *Environmental health perspectives*, 118(6), A246.

De Volkskrant, Bangladesh, 200 doden die 20 cent per uur verdienden voor onze goedkope T-shirts. Verkregen van <http://www.volkskrant.nl/economie/bangladesh-200-doden-die-20-cent-per-uur-verdienden-voor-onze-goedkope-t-shirts~a3431680/> Geraadpleegd op 20 mei 2017

Dori, Y. J., & Tal, R. T. (2000). Formal and informal collaborative projects: Engaging in industry with environmental awareness. *Science Education*, 84(1), 95-113

European Commission. *Environment Action Programme to 2020* Verkregen van <http://ec.europa.eu/environment/action-programme/> Geraadpleegd op 22 mei 2017

Garkey, J. R. (1996). Defending your brand against imitation: consumer behavior, marketing strategies, and legal issues.

Floor, J. M. G., van Raaij, W. F., & Bouwman, M. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie*. Noordhoff Uitgevers BV.

Greenpeace <http://www.greenpeace.org/eastasia/press/releases/toxics/2012/toxic-chemicals-detox-zara/> geraadpleegd op 15 mei 2018

H&M Sustainability Group <https://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/reports/sustainability-reports.html> geraadpleegd op 15 mei 2018

Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80.

Herzog, H. (1963) 'Behavioral science concepts for analyzing the consumer', 'Marketing and the Behavioral Sciences', Bliss, P. (ed.) Allyn and Bacon, Boston, MA, pp. 76–86

Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K., & Cacioppo, J. T. (1998). Negative information weighs more heavily on the brain: the negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of personality and social psychology*, 75(4), 887.

Kotler & Armstrong. (2015). *Principles of Marketing(14)* . Pearson

Lee, A. Y., & Labroo, A. A. (2004). The effect of conceptual and perceptual fluency on brand evaluation. *Journal of Marketing Research*, 41(2), 151-165.

Lepoutre, J. (2008). *Proactive environmental strategies in small businesses: resources, institutions and dynamic capabilities* (Doctoral dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University).

Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(2), 279-296.

Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative market research: an international journal*, 8(4), 357-370.

McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 4-10.

Mullins, Walker & Orville. (2012). *Marketing management: a strategic decision-making approach (8)*. McGraw-Hill Education – Europe

MVO Nederland <https://mvonederland.nl/nieuws/duurzaamheid-bij-consument-de-lift> Geraadpleegd op 27 juni 2018

Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.

Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA), <https://www.nima.nl/> geraadpleegd op 26 mei 2018

Peattie, K. (1995) *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*. Londen, United Kingdom: Pitman.

Peattie, K. (2001). Towards sustainability: the third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129-146.

Peattie, K., & Charter, M. (2003). Green marketing. *The marketing book*, 5, 726-755.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: Building brand portfolio value. *Strategy & leadership*, 30(5), 22-28.

Rao, R. P. (2017). Green Marketing: The Challenges Ahead. *ASIAN JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES*, 4(13).

Smal, J. C., & Vosmer, H. (2012). *Marketing kernstof*. Noordhoff.
Suit Supply Brand Performance Check, <https://a.suitsupplycdn.com/images/assets/company/suit-supply-b-v-performance-check.2016.pdf> geraadpleegd op 13 juni 2018

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.

Sweeney, J., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 179-193.

Trivedi, M. (1998). Distribution channels: An extension of exclusive retailship. *Management science*, 44(7), 896-909.

Van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. (1996). Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing*, 16(2), 45-56.

Van Waterschoot, W., & Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *The Journal of Marketing*, 83-93.

Wijnhoven, S. W. P., Kooi, M. W., & te Biesebeek, J. D. (2010). Consumer exposure to chemicals in indoor environment: A specific focus on chemicals from textile products. *RIVM rapport 320104010*.

World Bank Group. *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*. Verkregen van <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11856> Geraadpleegd op 23 mei 2017

8. Appendix A – Afgenomen enquête

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw (tot nu toe) hoogst genoten opleidingsniveau? NB. Deze hoeft niet afgerond te zijn.

- Lager onderwijs
- Middelbaar onderwijs
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO/WO)

In welke mate houdt het verduurzamen van de kledingindustrie u op dit moment bezig?

- In sterke mate
- Enigszins
- Nauwelijks
- Niet
- Weet ik niet / kan ik niet zeggen

Hoe goed kent u kledingketen H&M?

- Goed
- Redelijk goed
- Een beetje
- Alleen van naam
- Nooit van gehoord

Waaraan denkt u bij kledingketen H&M

Het eerste dat in mij opkomt als ik aan kledingketen H&M denk is....

Ik vraag u de organisatie H&M op een aantal eigenschappen te beoordelen.
In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van H&M?

	Ze er on pas s e n d	O n p a s s e n d	N e u t r a a l	P a s s e n d	Z e e r p a s s e n d
Betrouwbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deskunding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daadkrachtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Open (houdt niets achter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toegankelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stelt het belang van de consument centraal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtvaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Milieu bewust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levert kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stelt zich onafhankelijk op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tevens leg ik u een aantal negatieve eigenschappen voor.

In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van de kledingketen H&M?

	Ze er on pas send	On pas send	Ne utra al	Pass end	Ze er pas send
Treedt nauwelijks naar buiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weinig inzicht in functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weinig inzicht in bedrijfsvoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slecht zicht in behaalde resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geheimzinnige organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onduidelijkheid over strategie bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervuilend voor het milieu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vindt u dat er in de media overwegend in positieve of negatieve zin over H&M gesproken of geschreven wordt?

- Positief
- Neutraal
- Wisselend
- Negatief
- Weet ik niet

De volgende stelling heeft betrekking op de verhouding tussen *H&M* en de veranderingen in de kledingindustrie. Kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de volgende stelling ?

Kledingketen H&M onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen

- Helemaal oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Helemaal eens

Hoe goed kent u kledingketen ZARA?

- Goed
- Redelijk goed
- Een beetje
- Alleen van naam
- Nooit van gehoord

Waar aan denkt u bij kledingketen ZARA

Het eerste dat in mij opkomt als ik aan kledingketen ZARA denk is....

Ik vraag u de organisatie ZARA op een aantal eigenschappen te beoordelen.
In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van ZARA?

	Ze er on pas s e n d	O n p a s s e n d	N e u t r a a l	P a s s e n d	Z e e r p a s s e n d
Betrouwbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deskunding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daadkrachtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Open (houdt niets achter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toegankelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stelt het belang van de consument centraal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtvaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Milieu bewust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levert kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stelt zich onafhankelijk op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tevens leg ik u een aantal negatieve eigenschappen voor.

In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van de kledingketen ZARA?

	Ze er on pas send	On pas send	Ne utraal	Pass end	Ze er pas send
Treedt nauwelijks naar buiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weinig inzicht in functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weinig inzicht in bedrijfsvoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slecht zicht in behaalde resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geheimzinnige organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onduidelijkheid over strategie bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervuilend voor het milieu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vindt u dat er in de media overwegend in positieve of negatieve zin over ZARA gesproken of geschreven wordt?

- Positief
- Neutraal
- Wisselend
- Negatief
- Weet ik niet

De volgende stelling heeft betrekking op de verhouding tussen *ZARA* en de veranderingen in de kledingindustrie. Kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de volgende stelling?

Kledingketen *ZARA* onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen

- Helemaal oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Helemaal eens

9. Appendix B – Omzettingsoverzicht data

Omzettingsoverzicht	Vragen
<p>In sterke mate 4 Enigszins 3 Nauwelijks 2 Niet 1 Weet ik niet 0</p>	<p>Q6 - Hoe goed kent u kledingketen H&M? Q12 - Hoe goed kent u kledingketen Zara?</p>
<p>Zeer passend 5 Passend 4 Neutraal 3 Onpassend 2 Zeer onpassend 1</p>	<p>Q8 - Ik vraag u de organisatie H&M op een aantal eigenschappen te beoordelen. In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van H&M? Q9 - Tevens leg ik u een aantal negatieve eigenschappen voor. In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van de kledingketen H&M? Q14- Ik vraag u de organisatie ZARA op een aantal eigenschappen te beoordelen. In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van ZARA? Q15 - Tevens leg ik u een aantal negatieve eigenschappen voor. In welke mate vindt u de volgende kenmerken passen in het beeld dat u heeft van de kledingketen ZARA?</p>
<p>Positief 4 Neutraal 3 Wisselend 2 Negatief 1 Weet ik niet 0</p>	<p>Q10 - Vindt u dat er in de media overwegend in positieve of negatieve zin over H&M gesproken of geschreven wordt? Q16 - Vindt u dat er in de media overwegend in positieve of negatieve zin over Zara gesproken of geschreven wordt?</p>
<p>Helemaal eens 5 Eens 4 Neutraal 3 Oneens 2 Helemaal oneens 1</p>	<p>Q11-De volgende stelling heeft betrekking op de verhouding tussen H&M en de veranderingen in de kledingindustrie. Kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de volgende stelling? Kledingketen H&M onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen Q17 - De volgende stelling heeft betrekking op de</p>

	<p>verhouding tussen Zara en de veranderingen in de kledingindustrie. Kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de volgende stelling?</p> <p>Kledingketen Zara onderneemt actief stappen om de kledingindustrie te verduurzamen</p>
--	---
