

HET BESTE PAARD VAN STAL

STUDENT:	RENSKE SCHOUTEN
STUDENTNUMMER:	S1089155
KLAS:	COM4B
DATUM:	13 AUGUSTUS 2018
PLAATS:	RIJNSBURG
SOORT VERSLAG:	AFSTUDEEROPDRACHT
VAKCODE:	CO416AO
STUDIE:	COMMUNICATIE
COLLEGEJAAR:	2017-2018
ONDERWIJSINSTELLING:	HOGESCHOOL LEIDEN
AFSTUDEERBEGELEIDER:	NYNKE WIEKENKAMP
ORGANISATIE:	HOGESCHOOL LEIDEN
BEDRIJFSBEGELEIDER:	[...]
ORGANISATIE:	[...]
1^E BEOORDELER:	CÉCILE KLOK
2^E BEOORDELER:	HENK VINK

AANTAL WOORDEN:	15.051
------------------------	--------

SAMENVATTING

Organisatie X kampt met dalende donaties en een toename in concurrentie. Mocht dit aanhouden, dan is Organisatie X niet langer in staat haar doelstellingen te bereiken en te blijven bestaan als dierenwelzijnsorganisatie. Om dit te voorkomen dient Organisatie X zich onderscheidend te positioneren en zich zo evenzeer te wapenen tegen de concurrentie. Daarom voert zij dit positioneringsonderzoek uit. Hierin staat de probleemstelling “*Hoe kan Organisatie X zich onderscheidend positioneren?*” centraal.

Om dit probleem te analyseren past dit onderzoek het 3C-model van Ohmae (1982) toe. Deze theorie brengt in kaart hoe een organisatie zich onderscheidend kan positioneren aan de hand van haar sterke punten (corporation), klantenbehoeften (consumer) en concurrentie (competitors). Naar aanleiding van deze theorie stelt de onderzoeker drie hypothesen op en toetst deze met behulp van het onderzoek.

Dit onderzoek maakt gebruik van deskresearch en kwalitatief fieldresearch. Het tweede in de vorm van half-gestructureerde interviews met werknemers van Organisatie X en potentiële donateurs. Deze twee groepen zijn gekozen om zo de deelvragen het meest effectief te kunnen beantwoorden.

[...]

Twee van de drie hypothesen zijn aangenomen, op basis van de resultaten. De hypothesen over de sterke punten van Organisatie X en over de wensen en behoeften van de potentiële donateurs zijn aangenomen. De hypothese over de positionering van de concurrentie is echter verworpen.

Organisatie X kan zich onderscheidend positioneren door haar sterke punten beter te verbinden aan de wensen en behoeften van de potentiële donateurs, dan dat de concurrent dit kan. [...]

VOORWOORD

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

INHOUDSOPGAVE

1	PROBLEEMFORMULERING	6
1.1	AANLEIDING	6
1.2	PROBLEEMSTELLING	7
1.3	DOELSTELLING	8
1.4	DEELVRAGEN	8
1.5	DOELGROEP	9
1.6	BEGRENZINGEN	10
2	SITUATIESCHETS	11
2.1	INTERNE ANALYSE	11
2.1.1	ALGEMEEN	11
2.1.2	STERKE PUNTEN	11
2.1.2	FINANCIËN	12
2.1.3	HUIDIGE POSITIONERING	12
2.2	EXTERNE ANALYSE	12
2.2.1	ONTWIKKELINGEN	12
2.2.2	CONCURRENTIEANALYSE	13
2.3	SWOT	14
3	THEORETISCH KADER	15
3.1	RELEVANTE THEORIEËN	15
3.2	CENTRALE THEORIE	16
3.3	HYPOTHESEN	18
3.3.1	HYPOTHESE 1	18
3.3.2	HYPOTHESE 2	18
3.3.3	HYPOTHESE 3	19
4	METHODOLOGIE	20
4.1	METHODE VAN ONDERZOEK	20
4.1.1	DESKRESEARCH	20
4.1.2	KWALITATIEF FIELDRESEARCH	20
4.2	OPERATIONALISATIE PER DEELVRAAG	24
4.2.1	DEELVRAAG 1	24
4.2.2	DEELVRAAG 2	25
4.2.3	DEELVRAAG 3	25
4.3	OPERATIONALISATIE PER HYPOTHESE	26
4.3.1	HYPOTHESE 1	26
4.3.2	HYPOTHESE 2	26
4.3.3	HYPOTHESE 3	27
5	RESULTATEN	28
5.1	RESULTATEN DEELVRAAG 1	28
5.1.1	ANTWOORD DEELVRAAG	29
5.2	DEELVRAAG 2	29
5.2.1	ANTWOORD DEELVRAAG	30
5.3	DEELVRAAG 3	30
5.3.1	Antwoord deelvraag	32
5.4	HYPOTHESEN	32

6	CONCLUSIES	34
6.1	DEELVRAAG 1	34
6.2	DEELVRAAG 2	34
6.3	DEELVRAAG 3	35
6.5	PROBLEEMSTELLING	35
7	AANBEVELINGEN	37
7.1	VERANTWOORDING EN RESULTAAT	37
7.2	ZICHTBAARHEID	38
7.3	ACTIE	38
8	IMPLEMENTATIEPLAN	40
8.1	COMMUNICATIEMEDEWERKER	40
8.2	RECLAMEBUREAU	41
8.3	PDSA	41
8.3.1	PLAN	42
8.3.2	DO	42
8.3.3	STUDY	43
8.3.4	ACT	44
8.4	KOSTENOVERZICHT	44
	BRONNEN	45
	BIJLAGEN	48
	BIJLAGE I: BEGRIPPEN	48
	BIJLAGE II: TOPIC GUIDES	49
	<i>TOPIC GUIDE A: WERKNEMERS</i>	49
	<i>TOPIC GUIDE B: POTENTIËLE DONATEURS</i>	52
	BIJLAGE III: CARDSORTING	55
	BIJLAGE IV: VERBATIMS WERKNEMERS	58
	BIJLAGE V: VERBATIMS POTENTIELE DONATEURS	75
	BIJLAGE VI: ANALYSESCHEMA'S	119
	BIJLAGE VII: LOGBOEK	167

1 PROBLEEMFORMULERING

Dit hoofdstuk bakent het onderzoek af; het beschrijft de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en begrenzingen van het onderzoek.

1.1 AANLEIDING

Organisatie X is sinds 1864 de grootste dierenwelzijnsorganisatie in Nederland. Haar doel is een diervriendelijke maatschappij te creëren waarin mens en dier in harmonie met elkaar samenleven. Dit bewerkstelligt zij door dieren te redden, op te vangen en te beschermen, door middel van onder andere dierenambulances en asielen [...].

De organisatie is een non-profitorganisatie en daarom sterk afhankelijk van giften, donaties en subsidies; negenenzestig procent van haar inkomsten is hieruit afkomstig. Deze inkomstenbron neemt af, doordat deze verkleint. Zo zijn haar giften en donaties met twintig procent afgenomen tussen 2012 en 2016 (CBF, 2017). Verder is het aandeel van subsidies de afgelopen tien jaar sterk teruggelopen (CBS, 2017). Als de opdrachtgever donaties blijft verliezen, is zij in de toekomst niet langer in staat om haar doelstellingen te behalen en haar werkzaamheden uit te voeren [...].

Bovendien komt Organisatie X onder druk te staan door concurrenten. Momenteel kampt de organisatie met vijf concurrerende dierenwelzijnsorganisaties (Goede Doelen Nederland, 2016). Hun inkomsten zijn in de afgelopen vijf jaar enkel toegenomen en zij vormen nu, meer dan ooit, een bedreiging voor de organisatie (CBF, 2017). Daarnaast krijgen potentiële donateurs, door een groei in het aanbod dierenwelzijnsorganisaties, meer keus en zijn zij in staat om hogere eisen te stellen (Bezemer et al., 2006). Het is voor de organisatie van belang om aan deze eisen te voldoen en een onderscheidende breinpositie in te nemen bij potentiële donateurs, om zo hun donaties te werven.

Kortom, het aantal donaties van de organisatie daalt terwijl het aantal concurrenten en hun donaties enkel toeneemt. Bij een te lage hoeveelheid donaties is Organisatie X niet langer in staat haar doelstellingen te bereiken en te blijven bestaan als dierenwelzijnsorganisatie. Om zich te onderscheiden van de concurrent dient de organisatie een onderscheidende breinpositie in te nemen bij haar potentiële donateurs. Daarom voert zij dit positioneringsonderzoek uit.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Vanaf 2012 kampt Organisatie X met dalende donaties. De organisatie is sterk afhankelijk van deze donaties; mochten deze afnemen dan is zij niet langer in staat haar doelstellingen te behalen. De daling van voorgenoemde inkomstenbron resulteerde eerder in een reorganisatie bij de organisatie, om op kosten te besparen [...]. [...] In 2016 blijkt echter dat donaties verder dalen. Vanwege prioriteiten rondom de reorganisatie besteedt de organisatie weinig aandacht aan het effectief vergroten van het aantal donaties. Het is 2018, de reorganisatie is afgerond en de opdrachtgever wenst nu stappen te ondernemen om zo het aantal donaties te vergroten.

Daarnaast heeft Organisatie X te maken met vijf directe concurrenten, bij wie het aantal donaties enkel groeit. Door het aanbod van concurrerende dierenwelzijnsorganisaties hebben potentiële donateurs meer keus en zijn zij in staat hogere eisen te stellen. Het is daarom voor de organisatie van belang om zich onderscheidend te positioneren en zich zo te wapenen tegen de concurrentie. De probleemstelling van dit onderzoek is daarom zo geformuleerd, zodat de onderzoeker kan beantwoorden hoe de organisatie zich dient te onderscheiden door middel van haar positionering.

“Hoe kan de organisatie zich onderscheidend positioneren?”

Uit onderzoek blijkt dat goede doelen binnen de dierenwelzijns categorie in Nederland in 2016 gemiddeld vierentachtig procent van hun totale inkomsten, uitgaven aan hun doelbesteding (Goede Doelen Nederland, 2016). Bij de organisatie was dit in 2016 tweeënzestig procent. Dit percentage is in de afgelopen twee jaar niet gestegen (CBF Financiën 2018). Dit betekent dat de organisatie momenteel te weinig inkomsten heeft om haar doelstellingen te behalen. In overleg met de opdrachtgever is vastgesteld dat de organisatie minstens tachtig procent van haar inkomsten aan haar doelstellingen dient te besteden.

Voor dit onderzoek is dit percentage gelijkgetrokken met het landelijk gemiddelde, naar vierentachtig procent. Hiervoor is gekozen omdat de onderzoeker en de opdrachtgever van mening zijn dat vierentachtig procent tevens haalbaar is [...].

1.3 DOELSTELLING

Bovenstaande probleemstelling vormt de centrale vraag voor dit onderzoek. Om na te gaan of het antwoord op deze vraag uiteindelijk voldoet aan de eisen van de opdrachtgever, stelt de onderzoeker een doelstelling op. Deze luidt als volgt:

“Inzicht verkrijgen in de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de potentiële donateurs en de positionering van de concurrentie, teneinde de opdrachtgever een positioneringsadvies te geven, om zo het aantal donaties te vergroten waardoor de organisatie vierentachtig procent van haar totale inkomen besteden kan aan haar doelstellingen.”

Dit onderzoek richt zich op het geven van een positioneringsadvies aan de organisatie. Dit advies komt tot stand door het onderzoeken van (1) de sterke punten van de organisatie, (2) de behoeften van de potentiële donateurs en (3) de positionering van de concurrentie.

Door inzicht te krijgen in deze drie elementen kan de organisatie een onderscheidende breinpositie innemen bij haar potentiële donateurs en zich tegelijkertijd wapenen tegen concurrenten. Het doel is om de potentiële donateurs te overtuigen zich financieel te binden aan de organisatie en niet aan een concurrent, om zo het aantal donaties te vergroten, zodat de organisatie haar doelstellingen kan blijven volbrengen.

Mocht de organisatie dit onderzoek niet uitvoeren en geen onderscheidende positie innemen, dan blijft de concurrentie haar overtreffen en blijven de donaties dalen, tot zij niet langer in staat is haar werkzaamheden te voltrekken. Het is daarom van belang om dit onderzoek nu uit te voeren.

1.4 DEELVRAGEN

De deelvragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de sterke punten van de organisatie?

Een organisatie die bedrijfssterkten analyseert, zowel haar eigen als die van concurrenten, is beter in staat om zich onderscheidend te positioneren binnen een markt (DiMingo, 1987). Het is voor de organisatie dus van belang om haar sterke punten in kaart te brengen.

2. *Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële donateurs?*

De organisatie is grotendeels afhankelijk van donaties, aangezien deze bijna zeventig procent vormen van haar inkomsten. Donateurs worden tevens veeleisender. Om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie en donateurs naar zich toe te trekken, dient de organisatie te voldoen aan deze eisen, ofwel wensen en behoeften. Hierbij is het van belang om te achterhalen wat deze wensen en behoeften zijn.

3. *Wat is de huidige positionering van de concurrentie?*

De organisatie dient zich te wapenen tegen de opkomende concurrentie met behulp van een onderscheidende breinpositie bij de (potentiële) donateurs. Het aantal donaties stijgt namelijk bij concurrenten. Dit houdt in dat de manier waarop deze organisaties opereren resulteert in stijgende inkomsten. Het is daarom leerzaam om inzicht te krijgen in hun positionering en sterke punten, om te achterhalen hoe deze aspecten resulteren in stijgende donaties.

1.5 DOELGROEP

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit medewerkers van de organisatie en de potentiële donateurs. Op het kantoor van de organisatie werken honderdvijftig medewerkers. Deze groep is gekozen, voornamelijk, om inzicht te geven in de sterke punten van de organisatie. Maar ook wordt zij bevraagd over haar inzicht in de wensen en behoeften van potentiële donateurs en de positionering van de concurrentie. In overleg met de opdrachtgever is besproken dat de medewerkers die bevraagd worden minstens zes maanden in dienst moeten zijn bij de organisatie. Zes maanden ervaring is volgens de opdrachtgever afdoende om inzicht te geven in de sterke punten van de organisatie. Daarnaast dienen de werknemers te werken op afdelingen die contact hebben met potentiële donateurs, om zo hun wensen en behoeften in kaart te kunnen brengen. Verder moeten zij enkele kennis hebben van de concurrenten van de organisatie, om inzicht te geven in hun positioneringen. Verdere eisen zoals geslacht of leeftijd zijn niet van toepassing.

Naar potentiële donateurs heeft de organisatie in 2017 onderzoek gedaan. Hieruit blijkt bij welke groep Nederlanders de kans het grootst is dat zij doneren aan de organisatie. Namelijk: mannen en vrouwen, wonende in Nederland, vijfendertig plus, met hoge belangen aangaande het welzijn en de bescherming van dieren in Nederland [...]. Dit is dan ook de doelgroep waar dit onderzoek zich op focust. Hiervoor is gekozen omdat deze groep eerder zal doneren dan

huidige donateurs of leden en daarom winstgevender is [...]. Potentiële donateurs zijn dan ook mensen die nog niet eerder hebben gedoneerd aan de organisatie.

1.6 BEGRENZINGEN

Samen met de opdrachtgever zijn richtlijnen opgesteld om het onderzoek zo goed mogelijk te laten verlopen. Zo zal het onderzoek plaatsvinden in [...] tussen 12 februari en 25 mei 2018. De focus van het onderzoek is om te achterhalen hoe de organisatie zich onderscheidend kan positioneren door te achterhalen wat de wensen en behoeften van de potentiële donateurs zijn, wat de sterke punten zijn van de organisatie en hoe de concurrentie zich positioneert. Voor de doelgroep richt dit onderzoek zich op potentiële donateurs van de organisatie en op de medewerkers van de organisatie. De doelgroep geeft, onder andere, inzicht in de positionering van de concurrentie. Dit zal een schets vormen van de positionering aangezien het gaat om meningen en interpretaties van de doelgroep. Er is sprake van een kwalitatief onderzoek, waarbij interviews worden afgenomen onder twaalf respondenten. Voor het uitvoeren van dit onderzoek is vooralsnog geen budget beschikbaar gesteld. Het eindresultaat bevat een onderscheidende positionering voor de organisatie.

2 SITUATIESCHETS

Het doel van een situatieschets is om inzicht te krijgen in de situatie van het onderzoek en het positioneringsprobleem. Zowel intern als extern. Het hoofdstuk behandelt eerst de interne analyse van de organisatie en vervolgens de externe. Het hoofdstuk eindigt met een SWOT.

2.1 INTERNE ANALYSE

Deze paragraaf behandelt de interne omgeving van de organisatie.

2.1.1 ALGEMEEN

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

2.1.2 STERKE PUNTEN

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

2.1.2 FINANCIËN

Momenteel besteedt de organisatie minder van haar totale inkomsten aan haar doelbestedingen, dan de gemiddelde dierenwelzijnsorganisatie. De organisatie wil vierentachtig procent van haar totale inkomsten hieraan besteden. Hiervoor is een groei in het aantal donaties nodig. De organisatie is dan ook sterk afhankelijk van giften en donaties om zo haar doelstellingen te kunnen behalen. Het geefgedrag in Nederland neemt echter af. Als percentage van het Bruto Binnenlands Product (BBP) en het besteedbaar inkomen is het geefgedrag sinds 1999 tot 2015 gedaald. Huishoudens, geven percentueel minder in 2015, dan dat zij deden in 1995. Hierbij komt dat bezuinigingen van de afgelopen jaren, bij culturele instellingen en hulporganisaties, niet hebben geresulteerd in hogere giften. Als laatste blijkt uit het onderzoek dat fondsenwerving minder effectief is geworden. Goededoelenorganisaties bereiken sinds 2001 een steeds kleiner deel van de huishoudens. Als laatste is de geefbaarheid, te zien bij fondsenwervingsacties, sterk gedaald (CBF, 2017).

2.1.3 HUIDIGE POSITIONERING

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

2.2 EXTERNE ANALYSE

Deze paragraaf behandelt de externe omgeving van de organisatie.

2.2.1 ONTWIKKELINGEN

Een aantal sociaal-culturele factoren nemen toe, zoals: oog voor dierenwelzijn, aandacht voor milieu, duurzaamheid en transparantie (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2017). Niet alleen de interesse groeit, ook de vraag naar zorg voor dieren en preventie van dierenleed neemt toe. Het is nu de taak van de organisatie om in te spelen op deze kansen en een onderscheidende breinpositie in te nemen, om zo potentiële donateurs naar haar toe te trekken.

Daarnaast worden potentiële donateurs steeds veeleisender. Door het gebruik van sociale media zijn potentiële donateurs beter geïnformeerd over de werkzaamheden van dierenwelzijnsorganisaties, waardoor zij kritischer kunnen zijn en beter kunnen vergelijken. Daarnaast neemt het aanbod in dierenwelzijnsorganisaties zelf toe, waardoor potentiële donateurs meer keus hebben en in staat zijn hogere eisen te stellen aan deze groep goede doelen (Bezemer et al., 2006).

2.2.2 CONCURRENTIEANALYSE

Bij het vaststellen van de grootste concurrenten van de organisatie is rekening gehouden met de volgende begrenzingsen. Volgens Porter (1985) zijn directe concurrenten het belangrijkste. Zij opereren binnen dezelfde markt, met dezelfde of vergelijkbare producten als de organisatie. De concurrenten in kwestie moeten daarom dierenwelzijn als hoofddoel hebben. Organisaties zoals het WNF of Greenpeace worden om deze reden niet aangehaald, aangezien zij zich ook richten op het welzijn van de natuur in het algemeen (WNF, z.j. & Greenpeace, z.j.). Verder focust deze analyse zich enkel op dierenwelzijnsorganisaties die (ook) werkzaam zijn in Nederland. Organisaties, zoals de Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA), die geen Nederlandse tak hebben, worden dan ook niet meegenomen (RSPCA, z.j.).

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

2.3 SWOT

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

3 THEORETISCH KADER

Het hoofdstuk theoretisch kader beschrijft de theorie die kan helpen om het probleem te analyseren. Hierbij vergelijkt de onderzoeker diverse, relevante positioneringstheorieën. Uit deze afweging selecteert de onderzoeker één theorie, die als uitgangspunt voor de analyse dient. Allereerst bespreekt het hoofdstuk de relevante theorieën, alvorens de centrale theorie te bespreken. Hierna volgen de hypothesen.

3.1 RELEVANTE THEORIEËN

Deze paragraaf bespreekt de theorieën die van toepassing kunnen zijn op dit onderzoek. De theorieën die hieronder besproken worden zijn: Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersema (1997) en Peters, Waterman en Phillips (2004).

De theorie van Ohmae (1982) richt zich op drie aspecten bij het positioneren van een organisatie: de consument (customer), de concurrent (competition) en de organisatie zelf (corporation). Hierbij volgt Ohmae zowel een inside-out als een outside-in benadering. Ohmae stelt dat de positionering van een organisatie enkel kan slagen als zij haar sterke punten beter laat aansluiten op de wensen en behoeften van de consument, dan dat de concurrent dit kan. Wanneer een organisatie deze drie aspecten in een positioneringsstrategie verwerkt, dan zal zij een gunstig concurrentievoordeel behalen.

Een andere positioneringstheorie die gebruik maakt van de outside-in benadering is die van Porter (1985). Zijn “five-forces” model heeft als doel om de omgeving van een organisatie te monitoren en is daarbij gericht op winstmaximalisatie. Dit model kan helpen bij het opstellen van een winstgevende positionering, door middel van het analyseren van vijf concurrerende krachten: dreiging van nieuwkomers, dreiging van vervanging, leveranciersmacht, kopersmacht en concurrentiële rivaliteit.

Hamel en Prahalad (1990), daarentegen, volgen een inside-out benadering en focussen zich enkel op de kerncompetenties van een organisatie. Zij stellen dat het competitieve voordeel van een organisatie ligt in het ontwikkelen van en focussen op collectief gedeelde eigenschappen en kerncompetenties van een organisatie, die gebruikt kunnen worden voor het opstellen van een succesvolle positionering. Kerncompetenties kunnen zijn: managementontwikkelingen, het beheren van een bevoorradingsketen of klantenservice.

Treacy en Wiersema (1997) stellen dat marktleiders zich focussen op een van de drie volgende waardenproposities: operationele excellentie, productleiderschap of klantenpartnerschap. De kern van dit model is dat een organisatie nooit kan uitblinken in alle drie de waardenproposities. Treacy en Wiersema stellen dan ook voor dat een organisatie zich moet focussen op een waardenpropositie en hierin moet excelleren.

Het 7s-model van Peters, Waterman en Phillips (2004) biedt een raamwerk om te beschrijven en analyseren hoe de interne werkingen van een organisatie met elkaar samenhangen, om zo de kwaliteit van haar prestaties strategisch te verbeteren. Het model beschrijft zeven belangrijke aspecten van een organisatie die elkaar moeten versterken en dus op één lijn moeten worden gebracht. Hierbij maakt het model gebruik van harde krachten zoals: strategie, structuur en systemen. En zachte krachten zoals: stijl, personeel, skills en gedeelde waarden.

Afweging centrale theorie

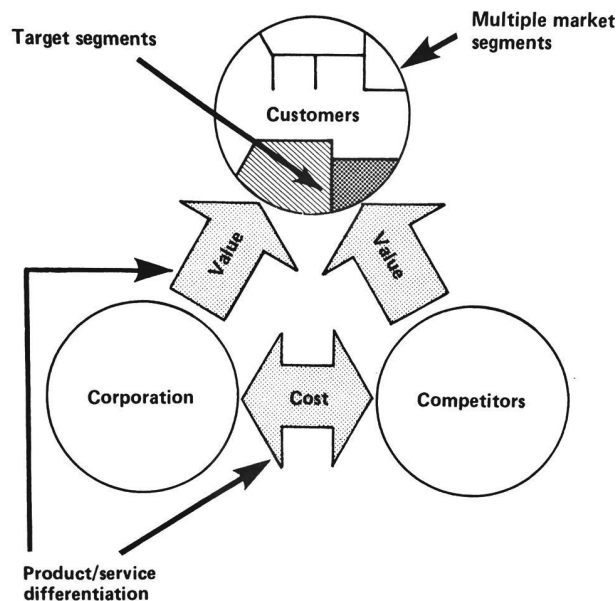
Bovenstaande theorieën focussen zich allemaal op bepaalde aspecten van het probleem en de omgeving van de organisatie. Denk hierbij aan de concurrentiedruk, waarop ingespeeld wordt bij de theorieën van Ohmae en Porter. Of de sterke punten van de organisatie, wat naar voren komt bij de modellen van Hamel en Prahalad, Treacy en Wiersema en Peters, Waterman en Phillips. Echter is er maar een theorie die de ontwikkeling van stijgende consumentenbehoeften, zoals het geval is binnen de omgeving van de organisatie, meeneemt en deze onderzoekt aan de hand van de wensen en behoeften van consumenten. Dit is de theorie van Ohmae. Zoals in de situatieschets werd aangehaald worden potentiële donateurs veeleisender en is het van belang om te voldoen aan hun wensen en behoeften om ervoor te zorgen dat zij zich financieel aan de organisatie binden. Om deze reden is gekozen voor de theorie van Ohmae.

3.2 CENTRALE THEORIE

Ohmae (1982) stelt dat bij het vormen van een onderscheidende bedrijfsstrategie er drie hoofdfactoren zijn waar de organisatie rekening mee moet houden: de organisatie zelf (corporation), de klant (customer) en de concurrentie (competitors). Deze drie factoren vormen samen de “strategic triangle”, ofwel het 3C-model. Onder corporation verstaat Ohmae de sterke punten (critical functions) van een organisatie. Onder customer de wensen en behoeften van de klant. Hierbij is het van belang om de markt te segmenteren en de focus te leggen op het meest winstgevend segment. Als laatste competitors; de positionering van de concurrentie. Deze drie elementen staan tevens in verhouding met elkaar; de sterke punten van een organisatie moeten beter aansluiten op de wensen en behoeften van de consument, dan dat de concurrentie dit

kan, om zo een onderscheidende, langlopende positionering te creëren. Dit doet een organisatie door middel van product- of servicedifferentiatie.

Tussen de drie C's bestaan enkele verbindingen (zie figuur 3). Bij "customers" en "corporation" is het van belang om ervoor te zorgen dat de gekozen strategie de sterke punten van de organisatie verbindt met een duidelijk omschreven markt. Positieve verbindingen van de behoeften en doelen van de twee betrokken partijen is een vereiste voor het behouden van een goede, langlopende relatie. Zonder dit kan de levensvatbaarheid van het bedrijf, op lange termijn, op het spel staan. Maar de verbinding tussen de twee partijen is relatief, dit geeft de koppeling tussen corporation en competitor weer. Als de concurrent in staat is een betere verbinding op te bouwen, zal het bedrijf over een langere periode de nadelige gevolgen hiervan ondervinden. Daarom is het van belang om een sterkere koppeling te creëren tussen corporation en customer, dan dat de concurrent dit kan. Zelf omschrijft Ohmae dit als volgt: *"In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs."* (Ohmae, 1982)



Figuur 3. 3C-model. Overgenomen uit *Mind of the strategist: the art of japanese business* (p. 92) van K. Ohmae, 1982. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982.

3.3 HYPOTHESEN

Aan de hand van het 3C-model zijn drie hypothesen opgesteld. Door het uitvoeren van het onderzoek komt de onderzoeker erachter of de hypothesen correct waren. Aangezien er na het onderzoek niet gemeten zal worden wat de uitkomsten zijn van het implementatieproces, zal enkel de aannemelijkheid van de hypothesen getoetst worden.

3.3.1 HYPOTHESE 1

Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie haar sterke punten als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

“Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share” (Ohmae, 1982).

Ohmae stelt dat de enige manier waarop een organisatie de concurrentie kan overleven, is door één of meer sterke punten van de organisatie uit te buiten. De organisatie hoeft echter niet in elk punt een duidelijke voorsprong te hebben. Als een organisatie een beslissende voorsprong op één sleutelfunctie kan krijgen, zal zij uiteindelijk in staat zijn om de concurrent voor te zijn (Ohmae, 1982).

3.3.2 HYPOTHESE 2

Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

“To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs” (Ohmae, 1982).

Er is sprake van een causaal verband tussen het vaststellen van de klantenbehoeften en het concurrentievoordeel, zoals te zien is in het 3C-model. Het is voor de organisatie daarom noodzakelijk om te voldoen aan de wensen en behoeften van de potentiële donateurs.

3.3.3 HYPOTHESE 3

Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

“A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors” (Ohmae, 1982)

Ohmae geeft hier een causaal verband aan tussen hoe de concurrentie de behoeften van de consument bevredigd en hoe de eigen organisatie dit kan doen. Dit betekent dat als de organisatie haar sterke punten beter afstemt op de wensen en behoeften van de potentiële donateurs, dan dat de concurrent dit kan, zij een onderscheidende positie op de markt genereert. Hierbij is het voor de organisatie van belang om inzicht te krijgen in de positionering van de concurrentie.

4 METHODOLOGIE

Het hoofdstuk begint met de methode van onderzoek; desk- en fieldresearch. Hierna volgt de operationalisatie per deelvraag en als laatste de operationalisatie per hypothese.

4.1 METHODE VAN ONDERZOEK

De paragrafen hieronder bespreken de methoden van onderzoek, toegepast in dit onderzoek.

4.1.1 DESKRESEARCH

Met behulp van deskresearch brengt dit onderzoek allereerst de huidige omgeving van de organisatie in kaart. Deskresearch is het zoeken naar informatie in openbare bronnen (Van Veen & Westerkamp, 2017). Hieronder vallen bronnen zoals: boeken, rapporten en artikelen die van toepassing zijn op het probleem. Ook is deskresearch gebruikt om onderzoek te doen naar de positionering van de concurrenten, in de vorm van een concurrentieanalyse. Tot slot verzamelt de onderzoeker in het theoretisch kader theorieën om zo het probleem te analyseren. Hiermee is deskresearch gehanteerd.

4.1.2 KWALITATIEF FIELDRESEARCH

Om het probleem te analyseren maakt dit onderzoek gebruik van de theorie van Ohmae, met behulp van kwalitatief fieldresearch. Ohmae geeft namelijk aan dat kwalitatief onderzoek een beter inzicht en perspectief geeft, bij het gebruik van het 3C-model (Ohmae, 1982). Het doel is om inzicht te krijgen in de wensen, gevoelens, opvattingen en houdingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst. Als organisaties de wensen en behoeften van consumenten willen achterhalen zetten zij deze methode van onderzoek in (Meier & Broekhoff, 2012). Het gebruik van kwantitatief onderzoek is op dit gebied dan niet diepgaand genoeg; een vragenlijst kan niet doorvragen naar de werkelijke beweegredenen van een persoon. Noch heeft het, het inzicht van een interviewer, die misschien openingen ziet tot nieuwe stof tijdens een interview. De onderscheidende elementen van deze methode van onderzoek maken het waardevol voor het beantwoorden van de deelvragen en centrale vraag.

Half-gestructureerd interview

Dit onderzoek maakt gebruik van half-gestructureerde interviews. Bij het houden van half-gestructureerde interviews is er namelijk sprake van kleine groepen personen, het vergaren van nieuwe informatie en het achterhalen van belevingen of meningen (Verhoeven, 2014). Het onderzoek voldoet aan deze criteria en verkiest daarom deze vorm van interviewen. Bij een half-gestructureerd interview is er sprake van een topic guide met onderwerpen met open en gesloten vragen. De respondent heeft echter wel genoeg ruimte om nog zelf inbreng te geven. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op wat de respondent zegt (Verhoeven, 2014). De Topic Guides zijn te vinden in Bijlage II.

Tools

De onderzoeker neemt het interview op, middels een telefoon of andere opnameapparatuur. Dit teneinde het geluidsmateriaal te gebruiken voor het schrijven van verbatims. De analyseschema's worden gebaseerd op deze verbatims. Tevens neemt de onderzoeker een notitieblok en schrijfgerei mee om eventuele aantekeningen te maken tijdens het interview.

Cardsorting

Tijdens de interviews maakt de onderzoeker gebruik van cardsorting. Dit zijn kaarten waar de onderzoeker bepaalde termen op zet, die vervolgens geordend worden door respondenten (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek gebruikt drie sets kaarten. Set 1 wordt gebruikt bij de interviews met de interne werknemers. Deze set bevat in totaal tien kaarten; vier kaarten met sterke punten van de organisatie, afkomstig uit deskresearch, en zes lege kaarten. Set 2 is voor de interviews met de potentiële donateurs. Deze set bevat in totaal tien kaarten; zeven kaarten met sterke punten afkomstig uit de interviews met de werknemers en drie lege kaarten. En set 3 is voor het achterhalen van de positionering van de concurrenten, deze set wordt bij beide doelgroepen ingezet. Deze bevat vijf kaarten met daarop de vijf grootste concurrenten. De sets staan in Bijlage III.

De sterke punten, zoals genoteerd op sets 1 en 2 worden hieronder nader toegelicht. Ook gebruikt de onderzoeker deze omschrijvingen, mocht een respondent een sterk punt niet kennen of begrijpen. [...].

Verder behoort bij set 1 een belangrijke notitie. De set bevat vier sterke punten afkomstig uit de SWOT van de organisatie. Echter bevat deze SWOT meer dan vier sterke punten. Enkele

sterke punten zijn weggelaten bij het cardsorting onderdeel, aangezien deze moeilijk of helemaal niet te begrijpen zullen zijn voor de potentiële donateurs. [...].

Luisteren, samenvatten, doorvragen

Paragraaf 4.1.2 besprak dat kwalitatief onderzoek de mogelijkheid biedt voor een onderzoeker, om tijdens een interview dieper in te gaan op een onderwerp. Dit waarborgt de interviewer door middel van de trits luisteren, samenvatten en doorvragen. Hierbij is het namelijk mogelijk om verder in te gaan op het antwoord van een respondent om zo meer informatie te verkrijgen of een onderliggende beweegreden te achterhalen. Het achteraf samenvatten van antwoorden wekt belangstelling bij de respondent en vergroot de kans dat hij of zij waardevolle informatie verschaft (Verhoeven, 2014).

Verantwoording doelgroep

De volgende begrenzingen zijn gesteld aan de doelgroep “interne werknemer”, teneinde het onderzoek zo succesvol mogelijk te voltrekken. In overleg met de opdrachtgever is vastgesteld dat werknemers uit deze groep minstens 6 maanden werkzaam moeten zijn op het kantoor van de organisatie in [...]. Dit zodat de werknemers een goed geïnformeerde mening kunnen geven over de sterke punten van de organisatie. Ten tweede interviewt de onderzoeker enkel vaste werknemers die zich bezighouden met professioneel werk op Hbo-niveau, binnen de organisatie. Hun dagelijkse werkzaamheden moeten te maken hebben met de uitvoerende taak van de organisatie. Als laatste worden alle interviews afgenomen op het kantoor van de organisatie, [...].

De volgende begrenzingen zijn vastgesteld aangaande de doelgroep “potentiële donateurs”. Ten eerste is enige kennis van de concurrenten van de organisatie geboden bij deze doelgroep, aangezien zij gedeeltelijk zullen uitwijzen wat de positionering is van de concurrentie. Deze doelgroep moet daarom minstens twee concurrenten kennen. Ten tweede worden de interviews gehouden op een locatie die de respondent het beste uitkomt.

Respondenten

Het verzadigingspunt (punt waarna geen nieuwe informatie meer verkregen wordt in een interview) treedt soms al na tien respondenten op (Verhoeven, 2014). Om deze reden worden er twaalf interviews gehouden. Dit aantal wordt als minimumpunt genomen. Dit houdt in dat als er na deze interviews blijkt dat er nog nieuwe informatie naar voren komt (het verzadigingspunt is niet bereikt), de onderzoeker meer interviews inplant. Er worden meer potentiële donateurs geïnterviewd dan werknemers, aangezien de groep potentiële donateurs groter is dan de groep werknemers (figuur 4).

Doelgroep	Aantal respondenten	Respondentnummers
<i>Interne medewerkers</i>	3	R1 t/m R3
<i>Potentiële donateurs</i>	9	R4 t/m R12
<i>Totaal</i>	12	12

Figuur 4: Respondentenschema. Auteur, 2018

Werving werknemers

De werknemers worden op het kantoor van de organisatie benaderd door de onderzoeker om te vragen of zij bereid zijn mee te doen aan het interview. Met de werknemers die toestemmen wordt een tijdstip ingepland waarop het interview gehouden wordt. De interviews zelf worden gehouden in vergaderruimtes of in de kantine.

Werving potentiële donateurs

De potentiële donateurs zijn voornamelijk afkomstig uit het netwerk van de onderzoeker. Personen die voldoen aan de doelgroepsgrenzen worden benaderd via de telefoon of e-mail. Met de personen die accepteren wordt een afspraak gemaakt voor het interview. Als dank voor het meedoen aan het interview, ontvangen zij een goodybag. [...].

Aangezien de organisatie op nationale schaal werkt, zijn de potentiële donateurs ook nationaal verspreidt. In verband met logistieke redenen worden de interviews gehouden op locaties die de respondenten en de interviewer het beste uitkomt. Dit heeft als gevolg dat het merendeel van de respondenten uit de randstad afkomstig zal zijn.

4.2 OPERATIONALISATIE PER DEELVRAAG

Operationalisatie is het meetbaar maken van een onderzoek. Hierbij maakt de onderzoeker de stap van onderzoeksvragen naar meetbare waarnemingsvragen. Deze paragraaf bespreekt de operationalisatie per deelvraag.

4.2.1 DEELVRAAG 1

Wat zijn de sterke punten van de organisatie?

Een sterk punt is een (positief) aspect van, in dit geval, een organisatie; het is iets waar de organisatie goed in is (Ohmae, 1982). Een afgebakende omschrijving is van belang, om zo gericht onderzoek te doen. Deze omschrijving mag dan ook niet te triviaal zijn; het is een significante differentiatie die de organisatie onderscheidt of kan onderscheiden van de concurrentie. Een sterk punt is waardevol, lastig of niet te imiteren en breed toepasbaar (Hamel & Prahalad, 1990). Het doel is om uiteindelijk de drie sterkste punten van de organisatie te achterhalen

SWOT - deskresearch

De sterke punten van de organisatie zijn gedeeltelijk in kaart gebracht door middel van deskresearch. De sterke punten zijn naar voren gekomen uit onderzoek door de organisatie en door de situatieschets te analyseren. Deze sterkten worden verder uitgebreid door middel van fieldresearch.

Interviews interne werknemers - kwalitatief fieldresearch

Allereerst vinden de kwalitatieve interviews met de werknemers plaats, om de sterke punten van de organisatie in kaart te brengen. Het doel is om tien sterke punten vast te stellen. Deze worden vervolgens genoteerd op tien kaarten en gebruikt in volgende interviews met de potentiële donateurs, middels cardsorting. De werknemers stellen vanuit eigen inzicht zes sterke punten vast. Deze noteren zij op de zes lege kaartjes. Ook bekijken de werknemers vier sterke punten afkomstig uit de SWOT van de organisatie (Bijlage III, Set 1). De, in totaal, tien sterke punten mogen vervolgens door de werknemers geordend worden van sterkst naar minst sterk.

Interviews potentiële donateurs- kwalitatief fieldresearch

De potentiële donateurs ordenen zeven kaarten met sterke punten naar eigen inzicht van sterkst naar minst sterk (zie bijlage III, Set 2). Hierbij is het van belang dat de respondent zijn of haar keuzes onderbouwt, teneinde de beweegredenen van de doelgroep te achterhalen.

Vervolgens introduceert de onderzoeker drie blanco kaarten waarop de respondent zelf sterke punten mag noteren. Wederom onderbouwt de respondent zijn of haar keuze. Deze drie kaarten mogen dan in de hierboven genoemde, gesorteerde rij kaarten geplaatst worden.

4.2.2 DEELVRAAG 2

Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële donateurs?

Een klantenbehoefte is datgene wat klanten verlangen van de organisatie (Ohmae, 1982). Hierbij geldt hetzelfde als voor de “sterke punten”.

Interviews interne werknemers - kwalitatief fieldresearch

De onderzoeker bevraagt interne werknemers over hun inzichten in de wensen en behoeften van de potentiële donateurs. Ook al zijn deze respondenten zelf geen donateur en hebben zij een andere kijk op de organisatie, toch kan deze groep inzichten geven in de wensen en behoeften van de potentiële donateurs.

Interviews potentiële donateurs - kwalitatief fieldresearch

Om de wensen en behoeften van de potentiële donateurs te achterhalen zullen zij bevraagd worden over hun verwachtingen van de organisatie en in hoeverre de organisatie hier wel of niet aan voldoet. De respondenten krijgen hierbij voldoende ruimte voor eigen inbreng.

4.2.3 DEELVRAAG 3

Wat is de huidige positionering van de concurrentie?

Positionering is de keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan een organisatie een merk profileert (Riezebos & Van der Grinten, 2011). De vraag is dus wat de vind- en achterhaalbare identiteitsaspecten van de concurrentie zijn. Identiteitsaspecten voor positionering gaan niet over externe factoren, zoals het aantal leden en donateurs. De aspecten moeten vanuit intern, uitgedragen worden naar de buitenwereld, zodat de organisatie zich binnen de markt kan representeren. Aangezien er geen contact wordt opgenomen met de concurrentie aangaande hun positionering, wordt deze in kaart gebracht middels deskresearch en interviews met de twee doelgroepen.

Concurrentieanalyse - deskresearch

Middels de concurrentieanalyse in paragraaf 2.2.2 is tot op zeker hoogte onderzoek gedaan naar de positionering van de concurrentie en is deze in kaart gebracht. Hierbij zijn de vijf grootste concurrenten naar voren gekomen: [...]. Enkel deze vijf vastgestelde concurrenten worden besproken tijdens de interviews.

Interviews interne werknemers - kwalitatief fieldresearch

De onderzoeker bevraagt interne werknemers over de positionering van de concurrentie, om hier een beter inzicht in te verkrijgen. Hierbij maakt dit interview gebruik van cardsorting (Bijlage III, Set 3). De respondenten ordenen de vijf kaarten met concurrenten en beargumenteren hun keuzes.

Interviews potentiële donateurs - kwalitatief fieldresearch

Ook de potentiële donateurs geven inzicht in de positionering van de concurrentie. Omdat de term “positionering” onscherp kan zijn, vraagt de onderzoeker hier niet direct naar. Wel vraagt de onderzoeker naar hun meningen over en ervaringen met de concurrenten. Hierbij wordt wederom gebruik gemaakt van cardsorting (Bijlage III, Set 3), de inzet hiervan is hetzelfde als bij de werknemers.

4.3 OPERATIONALISATIE PER HYPOTHESE

Deze paragraaf bespreekt de operationalisatie per hypothese.

4.3.1 HYPOTHESE 1

- 1. Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie haar sterke punten als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.*

Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 1. Het is belangrijk om te weten wat de sterke punten zijn van de organisatie teneinde het positieve verschil met de concurrent te handhaven.

4.3.2 HYPOTHESE 2

2. *Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.*

Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 2. Deelvraag 2 geeft weer wat de wensen en behoeften zijn van de potentiële donateurs van de organisatie. Het is van belang om als organisatie te weten wat de behoeften van de marktsegmenten zijn, teneinde hierop in te spelen om zo een voorsprong te krijgen op de concurrentie.

4.3.3 HYPOTHESE 3

3. *Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.*

Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 3. Een organisatie behoort eerst de positionering van de concurrent te onderzoeken, alvorens zich van hen te kunnen onderscheiden in de markt.

5 RESULTATEN

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten per deelvraag. Resultaten zijn afkomstig uit desk- en fieldresearch, met behulp van interviews onder de werknemers en potentiële donateurs. Het hoofdstuk sluit af met de verwerping of aanname van de hypothesen.

5.1 RESULTATEN DEELVRAAG 1

Deelvraag 1 luidt: Wat zijn de sterke punten van de organisatie? Om deze deelvraag te beantwoorden maakte de onderzoeker gebruik van deskresearch. De resultaten hiervan staan in de situatieschets (Hoofdstuk 2). Deze paragraaf geeft een samenvatting van deze resultaten. Ook hield de onderzoeker face-to-face-interviews met 12 respondenten om de sterke punten van de organisatie te achterhalen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (bijlage IV en V) en de analyseschema's (bijlage VI).

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.1.1 ANTWOORD DEELVRAAG

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.2 DEELVRAAG 2

Deelvraag 2 luidt: Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële donateurs? Om deze deelvraag te beantwoorden maakte de onderzoeker gebruik van kwalitatieve face-to-face-interviews met 12 respondenten. De onderstaande resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (bijlage IV en V) en de analyseschema's (bijlage VI).

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.2.1 ANTWOORD DEELVRAAG

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.3 DEELVRAAG 3

Deelvraag 3 luidt: Wat is de huidige positionering van de concurrentie? Om deze deelvraag te beantwoorden maakte de onderzoeker gebruik van kwalitatieve face-to-face-interviews met 12 respondenten. De onderstaande resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (bijlage IV en V) en de analyseschema's (bijlage VI).

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.3.1 Antwoord deelvraag

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

5.4 HYPOTHESEN

Op basis van de resultaten worden de hypothesen of verworpen of aangenomen.

Hypothese 1: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie haar sterke punten als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

Hypothese 2: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

Hypothese 3: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

6 CONCLUSIES

Dit hoofdstuk beantwoordt de probleemstelling, aan de hand van de resultaten van het onderzoek. De probleemstelling is voorgelegd aan de hand van drie thema's, ofwel deelvragen: de sterke punten van de organisatie (deelvraag 1), de wensen en behoeften van de potentiële donateurs (deelvraag 2) en de huidige positionering van de concurrentie (deelvraag 3).

6.1 DEELVRAAG 1

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

6.2 DEELVRAAG 2

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

6.3 DEELVRAAG 3

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

6.5 PROBLEEMSTELLING

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

7 AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bespreekt de aanbevelingen voor de organisatie: verantwoording en resultaat, zichtbaarheid en actie. Deze aanbevelingen komen tot stand uit de resultaten en conclusies uit voorgaande hoofdstukken en door de beantwoording van de doelstelling. Deze luidt als volgt:

“Inzicht verkrijgen in de sterke punten van de organisatie, de behoeften van de potentiële donateurs en de positionering van de concurrentie, teneinde de opdrachtgever een positioneringsadvies te geven, om zo het aantal donaties te vergroten waardoor de organisatie vierentachtig procent van haar totale inkomen besteden kan aan haar doelstellingen.”

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

8 IMPLEMENTATIEPLAN

Dit hoofdstuk geeft weer hoe de gegeven aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden door de organisatie. Allereerst bespreekt het hoofdstuk de inzet van een communicatiemedewerker en een reclamebureau. Vervolgens het implementatiemodel (PDSA-model) en als laatste het kostenoverzicht.

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

BRONNEN

Een gedeelte van de inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

Bezemer, P.J., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & Jansen, J.J.P. (2006). *Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties. Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie: MAB*. Geraadpleegd op 9 april 2018, van <http://hdl.handle.net/1765/10930>

CBF. (2017). *Geven in Nederland 2017: 20 jaar cijfers en trends over gevend Nederland*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van <https://www.cbf.nl/nieuwsbericht/geven-in-nederland-2017-20-jaar-cijfers-en-trends-over-gevend-nederland>

[...]

CBS. (2017). *Trends in Nederlands*. Geraadpleegd op 23 juni 2018, van https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2017/36/trends-in-nederland-2017.pdf

[...]

Deming, W. E., & Nilsson Orsini, J. (2013). *The essential Deming Leadership principles from the father of quality*. New York, Unites States of America: McGraw-Hill Professional

DiMingo, E. P. (1987). *The fine art of positioning Sound bite or solid marketing?* Geraadpleegd op 12 mei 2018, van <https://pdfs.semanticscholar.org/69f1/3ea08eb127524b514d84230ce3de6ad5de62.pdf>

Goede Doelen Nederland. (2016). *Feiten & cijfers goede doelen 2016*. Geraadpleegd op 7 mei 2018, van <http://www.goededoelen.nl/sites/default/files/content/2016%20GDN%20IN%20CIJFERS.pdf>

Greenpeace. (z.j.). *Onze doelen*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van http://www.greenpeace.nl/campaigns/?gclid=Cj0KCQiAuP7UBRDiARIsAFpxiRIKzuOoyRz5yd8DRO4SVGwMYsNwnISrJZGnr5Fdatcka4ldkkzeT2UaAgW6EALw_wcB

[...]

Hakala, U., Vincze, Z., & Svensson, J. (2012). *Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: A cross-country analysis* (DOI: 10.1108/10610421211264928).

Geraadpleegd op 18 mei 2018, van

https://www.researchgate.net/publication/263231139_Consumer-based_brand_equity_and_top-of-mind_awareness_A_cross-country_analysis?enrichId=rgreq-a6f042aee3c1a34b142de18897854943-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MzIzMTEzOTtBUzoxMjg5MTQwMzQ3OTQ0OTdAMTQwNzc0NjkwOTYwMw%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The core competencies of the corporation*. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van

<http://www.uwcentre.ac.cn/haut/wp-content/uploads/2013/05/BalancedScoreCard.03.pdf>

Keller, K. L., Parameswaran, M. G. & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India: Delhi.

Meier, U. & Broekhoff, M. A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noofdhoff Uitgevers.

[...]

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Verenigde Staten: HarperCollinsPublishers

Porter, M.E. (1985). *How information gives you competitive Advantage*. Geraadpleegd op 26 februari 2018, van

http://www.gospi.fr/IMG/pdf/how_information_gives_you_competitive_advantage-porter-hbr-1985.pdf

Riezebos, R. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2017). *Wat ligt er op ons bord?* Geraadpleegd op 23 april 2018, van <http://rivm.openrepository.com/rivm/bitstream/10029/620913/1/2017-0064.pdf>

RSPCA. (z.j.). *Your local RSPCA*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van https://www.rspca.org.uk/whatwedo/yourlocal?p_p_id=iyaSearch_WAR_ptllYAPortlets&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2#onSubmitSetHere

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books: New York.

Truman, E. M. (2007). *Sovereign Wealth Funds: The Need for Greater Transparency and Accountability* (NUMBER PB07-6). Geraadpleegd op 2 mei 2018, van <http://www.afi.es/EO/Sovereign%20Funds%20Peterson%2007.pdf>

Van Veen, M., & Westerkamp, K. (2017). *Deskresearch informatie zoeken en kritisch beoordelen* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

WNF. (z.j.). *Over WNF*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://www.wnf.nl/over-wnf.htm>

BIJLAGEN

BIJLAGE I: BEGRIPPEN

Dit onderzoek hanteert enkele begrippen, die hieronder nader toegelicht worden.

Positioneren

Ohmae hanteert zelf geen afgebakende definitie van positioneren. Om deze reden gebruikt dit onderzoek de definitie van een andere academici. Namelijk van Keller, Parameswaran en Jacob (2011): “De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent.”

Het onderzoek houdt deze definitie aan omdat deze het dichtst in de buurt komt van de originele theorie van Ohmae, aangezien het identiteitsaspecten, klanten en concurrentie aanhaalt.

Sterke punten

Sterke en zwakke punten verschillen bij iedere organisatie. Een sterk punt geeft aan waar een organisatie wel goed in is en een zwak punt geeft aan waar de organisatie niet of minder goed in is. Tijdens dit onderzoek wordt de omschrijving van een sterk punt (of kerncompetentie) door Hamel en Prahalad aangehouden: het is waardevol, lastig of niet te imiteren en breed toepasbaar (1990).

Concurrentie

Directe concurrenten zijn het belangrijkste, dit zijn concurrenten die binnen dezelfde markt dezelfde, of vergelijkbare producten levert als de organisatie (Porter, 1985). Paragraaf 2.2.2 ligt de keuze voor de concurrenten nader toe.

Klantenbehoeften

De klantbehoeften worden bij dit onderzoek gedefinieerd als: datgene wat klanten verlangen van de organisatie (Ohmae, 1982).

Groeien

‘Groeien’ is voor een non-profit dierenwelzijnsorganisatie, zoals Organisatie X, een lastig begrip. Een dierenwelzijnsorganisatie zou niet willen bestaan, aangezien dit zou betekenen dat er geen sprake meer is van dierenleed. Echter is het feit dat dierenleed bestaat en zal blijven bestaan

en dat er altijd organisaties nodig zijn om hiertegen te strijden. Daarom is het toch van belang voor de organisatie om te blijven groeien.

BIJLAGE II: TOPIC GUIDES

TOPIC GUIDE A: WERKNEMERS

Algemene informatie

Respondentnummer:

Leeftijd:

Geslacht:

Opnemen interview toegestaan: ja/ nee

Datum:

Locatie:

Inleiding

Introductie

Allereerst leidt de onderzoeker het interview in. Hierbij bespreekt de onderzoeker de volgende punten:

- Voorstellen

Renske Schouten. Vierdejaars student Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Bezig met scriptie voor de organisatie.

- Toelichting

De verschillende onderdelen van het interview worden nader toegelicht. Ook legt de interviewer uit wat er precies van de respondent verwacht wordt.

- Doel van het interview

Nagaan wat de positie is van de organisatie binnen de markt.

- Duur van het interview

30 – 45 minuten.

- Opnameapparatuur

Het interview wordt opgenomen (enkel audio). Hiervoor is toestemming vereist van de respondent. De opnames zijn noodzakelijk voor het onderzoek en worden enkel gedeeld met de onderzoeker en de desbetreffende docenten van de Hogeschool Leiden. Opnames worden niet gedeeld met derden.

- Anonimiteit

De interviews zijn volledig anoniem.

Kern

Sterke punten organisatie 15 minuten

De werknemers stellen zes sterke punten op van de organisatie. Dit doen zij naar eigen inzicht. Ook de vier sterke punten uit de SWOT van de organisatie worden aan de respondenten voorgelegd. De in totaal tien sterke punten worden daarna geordend.

1. *Wat zijn volgens u de sterke punten van de organisatie? Denk hierbij hardop na.*
 - 1 a. *Kies er zes en noteer deze op de blanco kaarten.*

Toon de vier sterktes afkomstig uit de SWOT van de organisatie.

2. *Wat vindt u van de volgende sterke punten van de organisatie; bent u het eens met deze sterktes?*

Cardsorting Set 1.

3. *Leg de tien kaarten met sterke punten op volgorde van sterkst naar minst sterk. Denk hierbij hardop na.*
4. *Kunt u verder ingaan op uw gekozen top drie?*

(Samenvatten)

Positionering concurrentie 10-15 minuten

Uit deskresearch zijn de vijf grootste dierenwelzijnsorganisaties, naast de organisatie, naar voren gekomen. De volgende vragen gaan over deze vijf organisaties.

5. *Welke van deze vijf organisaties spreekt u het meest aan?*
6. *Hoe zou u deze organisaties omschrijven?*
7. *Welke organisatie is, volgens u, het meest populair onder het publiek?*
8. *Wat doen deze organisaties beter of slechter dan de organisatie?*

Cardsorting Set 3.

9. *Kunt u deze vijf organisaties, naar eigen inzicht, rangschikken van sterkst naar minst sterk? Denk hierbij hardop na.*

(Samenvatten)

Wensen en behoeften potentiële donateurs 10-15 minuten

De werknemers mogen naar eigen inzicht de wensen en behoeften van de potentiële donateurs invullen en omschrijven.

10. *Wat zijn, volgens u, de wensen en behoeften van de potentiële donateurs, met betrekking tot het werk van de organisatie? Beargumenteer.*
11. *Kan de organisatie volgens u beter voldoen aan de wensen en behoeften van potentiële donateurs?*
 - 11 a. *Zo ja, hoe?*
12. *Denkt u dat er een concurrent beter aan de wensen en behoeften van de potentiële donateurs voldoet, dan de organisatie?*

12 a. Zo ja, wie en waarom?

(Samenvatten)

Slot

Einde interview

- *De Belangrijkste punten nog een keer doornemen.*
- *Vragen of de respondent nog aanvullingen of opmerkingen heeft.*
- *Bedanken voor deelname.*

TOPIC GUIDE B: POTENTIËLE DONATEURS

Algemene informatie

Respondentnummer:

Leeftijd:

Geslacht:

Opnemen interview toegestaan: ja/ nee

Datum:

Locatie:

Inleiding

Introductie

Allereerst leidt de onderzoeker het interview in. Hierbij bespreekt de onderzoeker de volgende punten:

- Voorstellen

Renske Schouten. Vierdejaars student Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Bezig met scriptie voor de organisatie.

- Toelichting

De verschillende onderdelen van het interview worden nader toegelicht. Ook legt de interviewer uit wat er precies van de respondent verwacht wordt.

- Doel van het interview

Nagaan wat de positie is van de organisatie binnen de markt.

- Duur van het interview

30 – 45 minuten.

- Opnameapparatuur

Het interview wordt opgenomen (enkel audio). Hiervoor is toestemming vereist van de respondent. De opnames zijn noodzakelijk voor het onderzoek en worden enkel gedeeld met de onderzoeker en de desbetreffende docenten van de Hogeschool Leiden. Opnames worden niet gedeeld met derden.

- Anonimiteit

De interviews zijn volledig anoniem.

Kern

Sterke punten organisatie 15 minuten

De respondenten mogen de zeven kaarten sorteren teneinde de sterke punten van de organisatie naar voren te brengen.

Cardsorting Set 2.

1. *Op deze kaarten staan zeven sterke punten van de organisatie. Kunt u deze rangschikken van sterkst naar minst sterk? Denk hierbij hardop na.*
- 1 a. *Vul ook de drie lege kaarten in. Beargumenteer uw keuze.*
2. *Kunt u verder ingaan op uw gekozen top drie?*

(Samenvatten)

Positionering concurrentie 10-15 minuten

Uit deskresearch zijn de vijf grootste dierenwelzijnsorganisaties, naast de organisatie, naar voren gekomen. De volgende vragen gaan over deze vijf organisaties.

3. *Welke van deze vijf organisaties spreekt u het meest aan? Beargumenteer.*
4. *Hoe zou u deze organisaties omschrijven?*
5. *Heeft u weleens gedoneerd aan een of meer van deze organisaties?*
- 5 a. *Zo ja, waarom?*
6. *Doneert u nog steeds aan een van deze organisaties?*
- 6 a. *Zo ja, waarom?*
7. *Wat doen deze organisaties beter of slechter dan de organisatie?*

Cardsorting Set 3.

8. *Kunt u de vijf organisaties, naar eigen inzicht, rangschikken van sterkst naar minst sterk? Denk hierbij hardop na.*

(Samenvatten)

Wensen en behoeften potentiële donateurs 10-15 minuten

De potentiële donateurs mogen naar eigen inzicht hun wensen en behoeften aangaande de diensten van de organisatie invullen en omschrijven.

9. *Wat verwacht u van de organisatie als dierenwelzijnsorganisatie? Beargumenteer.*
10. *Als u kijkt naar de huidige diensten van de organisatie, zijn er dan dingen die u goed vindt? Zo ja, welke?*
- 10 a. *En zijn er dingen die u mist? Zo ja welke?*
11. *Kijkende naar de diensten van de organisatie en de diensten van andere dierenwelzijnsorganisaties, die we net hebben besproken, heeft u dan nog aanbevelingen die de organisatie in acht moet nemen?*

(Samenvatten)

Slot

Einde interview

- *De Belangrijkste punten nog een keer doornemen*
- *Vragen of de respondent nog aanvullingen of opmerkingen heeft.*
- *Bedanken voor deelname*

BIJLAGE III: CARDSORTING

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

BIJLAGE IV: VERBATIMS WERKNEMERS

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

BIJLAGE V: VERBATIMS POTENTIELE DONATEURS

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

BIJLAGE VI: ANALYSESCHEMA'S

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.

BIJLAGE VII: LOGBOEK

De inhoud is verwijderd omwille van veiligheids- en privacyredenen van de organisatie en de opdrachtnemer.