



*Hoe kan **het bedrijf** zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de verwachtingen van de klant en ten opzichte van de positionering van zijn concurrenten?*

Naam student:	Femmie van Rooijen
Studentnummer:	S1071787
Opleiding:	HBO, Communicatie
Plaats, datum:	Leiden, 17 augustus 2015
Opdrachtverlenende organisatie:	
Bedrijfscoach:	
Afstudeerbegeleider:	Nynke Wiekenkamp
Eerste beoordelaar:	Uta Schmidt
Tweede beoordelaar:	Marjet Heins
Datum van het inlevermoment:	17-08-2015
Versie nummer:	2

Voorwoord

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Eindbeoordeling:

Scriptie / beroepsproduct			Weging	Cijfer
A. Kennis en inzicht			2.0	7.0
B. Toepassen kennis en inzicht			3.0	7.3
C. Oordeelsvorming			3.0	7.5
D. Communicatie			1.0	7.5
E. Leervermogen			1.0	7.5
Totaal cijfer	Scriptie / beroepsproduct			7.3

Samenvatting

Het bedrijf is een online communicatiebureau. Het bureau focust op het geven van advies en de uitvoering van alles wat er online gebeurt. De klanten en potentiële klanten hebben echter geen goed beeld van de werkzaamheden van het bedrijf. Dit blijkt uit de gesprekken met de eigenaren. Deze gesprekken zijn de aanleiding geweest voor een onderzoek naar de positionering van het bedrijf. De centrale vraag in dit onderzoek luidt daarom als volgt: *Hoe kan het bedrijf zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de verwachtingen van de klant en ten opzichte van de positionering van zijn concurrenten?* Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de sterke punten van het bedrijf, de verwachtingen van de klant en de positionering van de concurrentie, teneinde een positioneringsadvies te kunnen geven.

In dit onderzoek zijn verschillende hypothesen, die gebaseerd zijn op de theorie van Ohmae, getoetst. De eerste hypothese luidt als volgt: *Als de kwaliteiten van het bedrijf gelijk staan aan die van de concurrenten, dan is de klant niet in staat om een keuze te maken tussen de verschillende aanbieders.* De tweede hypothese luidt als volgt: *Als een bedrijf alle klanten met hetzelfde effect wil bereiken, dan moet het eerst zijn klanten segmenteren.* De derde hypothese richt zich met name op de positie van het bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten en luidt als volgt: *Als een bedrijf succesvol wil overleven in de directe competitie dan moet het in een of meer elementen beter zijn dan zijn concurrenten.* Aangezien het niet gewenst is om de concurrenten direct te ondervragen en ook niet om de klanten te ondervragen over de concurrenten, worden enkel de medewerkers en klanten rechtstreeks ondervraagd. Daarnaast brengt een concurrentieanalyse de positie van het bedrijf ten opzichte van die van de concurrenten in kaart.

Ohmae zegt dat positionering vorm kan worden gegeven aan de hand van drie elementen: de klant, de organisatie en de concurrenten. Aan de hand van deze onderwerpen zijn de deelvragen geformuleerd. Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruikgemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Tijdens het kwalitatief onderzoek zijn zowel de medewerkers als de klanten ondervraagd.

Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden [wegens privacy overwegingen weggelaten].

Het antwoord op de hoofdvraag luidt als volgt: [wegens privacy overwegingen weggelaten].

Op basis van de conclusies van dit onderzoek is het aan te bevelen om [wegens privacy overwegingen weggelaten].

Inhoud

1	Inleiding.....	6
2	Situatieschets.....	7
2.1	<i>Interne analyse.....</i>	<i>7</i>
2.2	<i>Externe analyse.....</i>	<i>8</i>
2.3	<i>SWOT.....</i>	<i>10</i>
3	Probleemformulering	11
3.1	<i>Aanleiding.....</i>	<i>11</i>
3.2	<i>Probleemstelling</i>	<i>11</i>
3.3	<i>Doelstelling.....</i>	<i>11</i>
3.4	<i>Deelvragen.....</i>	<i>11</i>
3.5	<i>Doelgroep</i>	<i>12</i>
3.6	<i>Grenzen onderzoek.....</i>	<i>12</i>
4	Theoretisch kader	13
4.1	<i>Toelichting op de begrippen.....</i>	<i>13</i>
4.2	<i>Model 1: het 3C-model van Kenichi Ohmae (1975).....</i>	<i>14</i>
4.3	<i>Model 2: het Vijfkrachtenmodel van Michael Porter (1979).....</i>	<i>15</i>
4.4	<i>Model 3: het Core Competencies-model van Hamel en Prahalad (1990)</i>	<i>18</i>
4.5	<i>Model 4: het Value Discipline-model van Treacy en Wiersema (1993)</i>	<i>19</i>
4.6	<i>Conceptueel model.....</i>	<i>20</i>
4.7	<i>Hypotheses.....</i>	<i>20</i>
5	Methodologie.....	22
5.1	<i>Methode van onderzoek.....</i>	<i>22</i>
5.2	<i>Operationalisatie per deelvraag</i>	<i>23</i>
5.3	<i>Operationalisatie per hypothese</i>	<i>23</i>
5.4	<i>Steekproef.....</i>	<i>25</i>
5.5	<i>Evaluatie van het kwantitatief onderzoek</i>	<i>25</i>
6	Resultaten.....	26
6.1	<i>Resultaten van de deelvragen.....</i>	<i>26</i>
6.2	<i>Resultaten met betrekking tot de hypotheses</i>	<i>26</i>
7	Conclusie	27
7.1	<i>Conclusie aan de hand van de deelvragen</i>	<i>27</i>
7.2	<i>Conclusie aan de hand van de hypotheses</i>	<i>27</i>
7.3	<i>Antwoord op de hoofdvraag</i>	<i>27</i>
8	Aanbevelingen.....	28
9	Implementatie	29
	Bronnenlijst	30

Bijlage I Vragenlijst - medewerkers	33
Bijlage II Vragenlijst - klanten.....	34
Bijlage III Topic guide	35
Bijlage IV Uitnodiging t.a.v. de respondenten.....	36
Bijlage V Frequentietabellen medewerkers.....	38
Bijlage VI Frequentietabellen klanten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage VII Statistische toetsing.....	39
Bijlage VIII Concurrentieanalyse	40
Bijlage IX Toevoeging ‘persoonlijk’ op de website	41
Bijlage X Checklist voor het leveren van foutloos resultaat.....	42
Bijlage XI Teksten voor de website	43
Bijlage XII Nieuwsbrief	44
Bijlage XIII Kostenspecificatie brochure afdrukken.....	45
Bijlage XIV Logboek.....	46

1 Inleiding

[Wegens privacy overwegingen is een gedeelte van de inleiding waarin het bedrijf toegelicht wordt weggelaten. Het komt er op neer dat het bedrijf twijfelt of de klanten wel weten welke diensten aangeboden worden.]

De probleemformulering luidt als volgt: ‘Hoe kan **het bedrijf** zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de verwachtingen van de klant en ten opzichte van de positionering van zijn concurrenten?’ Het gaat hier om een positioneringsonderzoek voor een bedrijf dat zich op de business-to-business-markt bevindt.

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om de probleemstelling te beantwoorden:

1. Wat zijn de kerncompetenties van **het bedrijf**?
2. Wat verwachten de klanten van **het bedrijf**?
3. Welke werkzaamheden voert **het bedrijf** uit volgens zijn klanten?
4. Met wie concurreert **het bedrijf**?

Om de deelvragen, en daarmee de probleemstelling te beantwoorden worden enquêtes afgenomen. Deze enquêtes worden afgenomen in de maand mei.

De opdrachtnemer is Femmie van Rooijen. Zij zal zich gedurende haar afstuderen bezig houden met deze onderzoeksvraag. De stakeholders die belang hebben bij dit project zijn uiteraard de medewerkers van **het bedrijf** en de huidige klanten.

Dit rapport begint met een situatieschets waarin zowel een interne als een externe analyse uitgevoerd is. Vervolgens wordt de probleemformulering beschreven met de daarbij behorende doelstelling, deelvragen en doelgroep keuze. Daarna worden in het theoretisch kader vier modellen besproken die van toepassing kunnen zijn op de probleemstelling. Dit resulteert in een conceptueel model en een uiteindelijke methodologie van het onderzoek. Daarna volgen de onderzoeksresultaten en de conclusie. Er wordt geëindigd met de aanbevelingen en een implementatieplan. In de bijlagen zijn onder andere de vragenlijsten voor de medewerkers en klanten, de topic guide, de frequentieanalyses, statistische toetsing en de concurrentieanalyse weergegeven. De laatste bijlagen hebben betrekking op de implementatie en bevatten onderdelen zoals een checklist, teksten voor de website en een opzet voor de nieuwsbrief. De laatste bijlage bevat een logboek van de onderzoeker.

2 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een situatieschets gegeven. Allereerst wordt er een interne analyse gegeven, waarbij ingegaan wordt op de omschrijving van de organisatie, de missie, de visie, de doelstellingen en de diensten. Vervolgens wordt er een externe analyse gedaan aan de hand van de DESTEP-analyse. Uiteindelijk wordt de informatie uit beide analyses samengebracht in een SWOT-analyse. Het doel van dit hoofdstuk is inzicht krijgen in de organisatie en de huidige situatie.

2.1 Interne analyse

Omschrijving van de organisatie

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Missie

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Visie

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Doelstelling

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Diensten

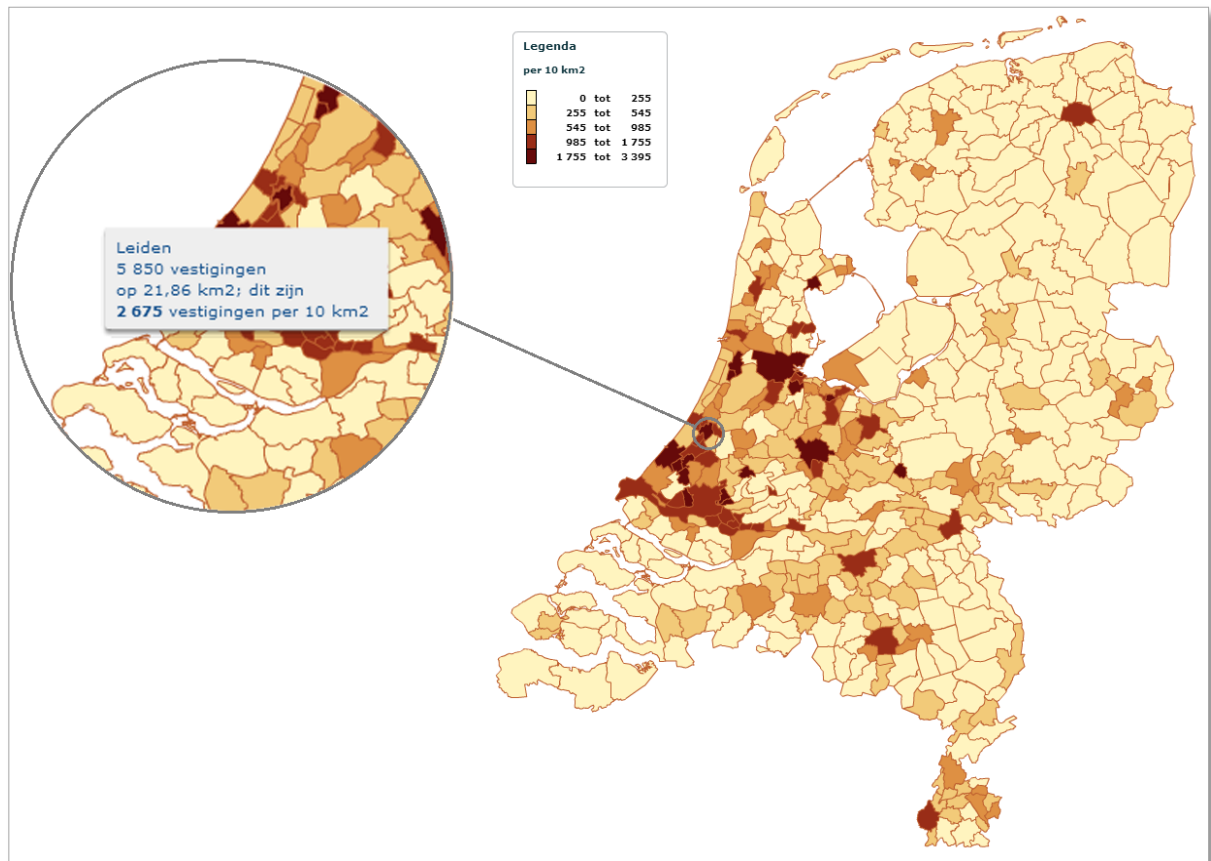
[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

2.2 Externe analyse

In deze paragraaf worden zes externe factoren besproken die helpen om **het bedrijf** in kaart te brengen. Dit wordt gedaan aan de hand van de DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse bestaat uit de volgende onderdelen: demografische factoren, economische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politieke factoren.

Demografische factoren

In de figuur 1 is een weergave van de kaart van Nederland te zien, waarop het aantal bedrijven in Nederland aangegeven is (CBS, 2010). Aangezien **het bedrijf** zich voornamelijk beperkt tot klanten in en rond Leiden, is een focus gelegd op deze plaats. Zoals te zien is in figuur 1 zijn er bovengemiddeld veel bedrijven in deze regio en is er dus een zeer grote afzetmarkt voor **het bedrijf**. Het is uiteraard wel de vraag hoeveel bedrijven daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in de diensten van **het bedrijf**.



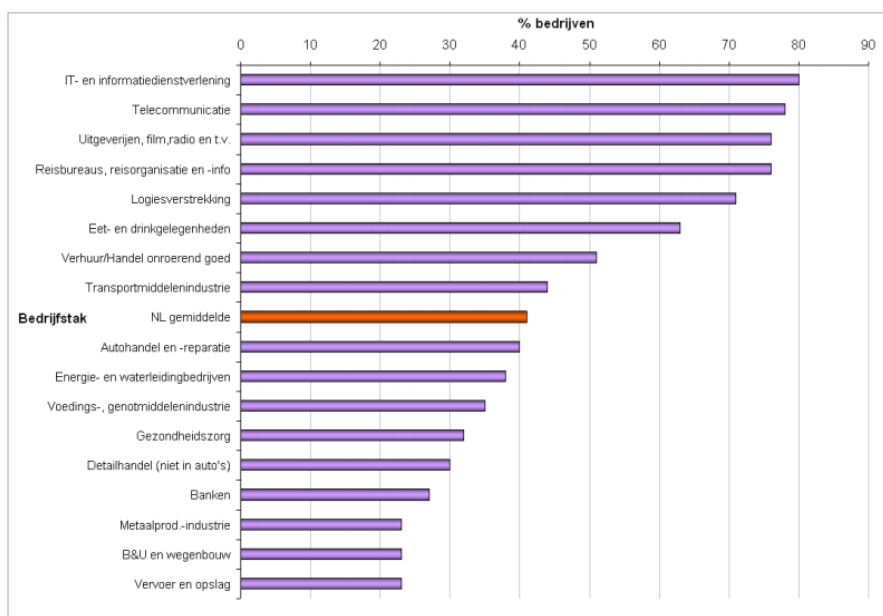
Figuur 1: Het aantal bedrijven in Nederland per plaats (CBS, 2010).

Economische factoren

Uit onderzoek van TNS NIPO (2011) blijkt het volgende over het marketingbudget van business-to-business-bedrijven:

B2B-professionals beschikken in de regel over bescheiden marketingbudgetten, zo er al een budget is vastgesteld. Bij een op de vijf organisaties is er geen sprake van een specifiek gealloceerd budget voor marketing en maakt men gebruik van (bijvoorbeeld) het budget van de afdeling Sales, waar marketing dan onder valt. Ook zijn er bedrijven die zowel op B2B-markten als op B2C-markten actief zijn zonder dat men er aparte marketingbudgetten voor hanteert (TNS NIPO, 2011).

Aangezien **het bedrijf** vooral werkt met klanten uit de business-to-business-sector, is het erg belangrijk om dit gegeven mee te nemen. Een van de voornaamste bezigheden van **het bedrijf** is [wegens privacy overwegingen weggelaten].



Figuur 2: Het percentage bedrijven dat op één of andere wijze gebruikmaakt van social media (CBS, 2013).

Sociaal-culturele factoren

Het is erg lastig om de sociaal-culturele factoren voor de klanten van **het bedrijf** in kaart te brengen. De klanten bevinden zich namelijk allemaal in verschillende sectoren. Zo is de ene klant een verfgroothandel, en de andere klant een groothandel op het gebied van bloemen en weer een andere klant is werkzaam als makelaar.

Technologisch

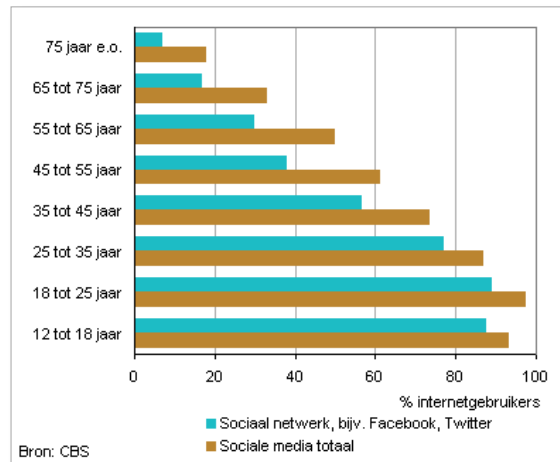
Algemeen internetgebruik in Nederland

In 2012 waren er in Nederland 12,4 miljoen internetgebruikers. Dat is 96 procent van alle 12- tot 75-jarigen (CBS, 2012). Ruim 90 procent van de 18- tot 25-jarigen is mobiel online met een smartphone.

In 2013 hadden bijna alle jongeren in Nederland thuis internettoegang. In 2013 was drie kwart van de 12- tot 18-jarigen ook onderweg online met een smartphone. Van de 18- tot 25-jarigen deed zelfs 90 procent dat. Voor 25-plussers ligt dit percentage met 63 procent een stuk lager.

Socialmediagebruik in Nederland

In 2012 waren zeven op de tien Nederlandse internetgebruikers van twaalf jaar en ouder actief op sociale media. Vooral sociale netwerken zoals Facebook en Twitter zijn populair. Bijna alle jongeren zijn hierop te vinden. Vrijwel nergens in de Europese Unie is het aandeel gebruikers van sociale media zo groot als in Nederland. Van alle internetgebruikers was 70 procent actief op sociale media. Sociale netwerken als Facebook en Twitter zijn het populairst. Ruim de helft (56 procent) is hierop actief. Chatsites worden door 35 procent gebruikt en professionele netwerksites zoals LinkedIn door 22 procent (CBS, 2013). Deze cijfers zien we elk jaar verder groeien.



Figuur 3: socialmediagebruik in Nederland (CBS, 2013).

Onderzoek van Ernst & Young (2008)

Uit de ICT Barometer juni 2008 over online zakendoen van Ernst & Young blijkt dat het een kwart van de Nederlandse bedrijven niet lukt om hun dienstverlening naar klanten te verbeteren met online zakendoen. Een even groot deel weet geen tijdsbesparing te realiseren en een derde bespaarde geen geld door online zakendoen. De belangrijkste valkuil bij het online zakendoen is een slechte website. Ook een gebrekkige afstemming van de interne bedrijfsprocessen en producten/diensten die niet geschikt zijn voor online zakendoen worden genoemd. Maar liefst 52 procent van de deelnemers aan de ICT Barometer geeft te kennen dat gebrekkige kwaliteit van websites de grootste belemmering vormt voor online zakendoen. Gebrekkige afstemming van internetbedrijfsprocessen volgt met 46 procent op de voet.

Ecologische factoren

Niet van toepassing in deze casus.

Politiek-juridische factoren

Het bedrijf bevindt zich in een markt waar volledige mededinging van toepassing is. Er zijn dan ook erg veel communicatiebedrijven. De markt waarin **het bedrijf** zich bevindt, is een markt van volledige mededinging en wordt gekenmerkt door homogene producten of diensten. Dit betekent dat er een vrije toetreding is op de markt. Daarnaast zijn er veel communicatiestudenten die uiteindelijk als freelancer aan het werk gaan. Dit zijn uiteraard ook concurrenten voor **het bedrijf**.

2.3 SWOT

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Sterkten	Zwakten
•	•
Kansen	Bedreigingen
•	•

3 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering besproken. Dit wordt gedaan aan de hand van de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen, de doelgroep en de grenzen van het onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te geven in de huidige situatie en in hoe het probleem onderzocht zal worden.

3.1 Aanleiding

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

*Hoe kan **het bedrijf** zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de verwachtingen van de klant en ten opzichte van de positionering van zijn concurrenten?*

3.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Inzicht verkrijgen in de sterke punten van **het bedrijf**, de verwachtingen van de klant en de positionering van de concurrentie teneinde een positioneringsadvies te kunnen geven.*

3.4 Deelvragen

Deelvraag 1: Wat zijn de kerncompetenties van **het bedrijf?**

Kerncompetenties omvatten datgene waar een organisatie in uitblinkt. Hierbij is het van belang dat deze kerncompetenties waardevol zijn voor de klant, lastig te imiteren zijn door concurrenten van de organisatie en breed toepasbaar zijn binnen de verschillende markten en productgroepen van de organisatie (Hamel & Prahalad, 1990, p. 242). Het is van belang om deze vraag te onderzoeken omdat het bij positionering gaat om de krachten van de organisatie. Waar is de organisatie goed in en wat zijn de Unique Selling Points (USP's) van de organisatie? Hiermee kan de organisatie zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Deelvraag 2: Wat verwachten de klanten van **het bedrijf?**

Om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klant moet je als organisatie eerst onderzoeken welke behoeftes de klanten hebben. Klantbehoeftes worden door Ohmae als volgt omschreven: 'Wat klanten verlangen van een dienst of product en wat zij met het gebruik van de dienst / het product willen bereiken' (1982, p. 99). Pas nadat de behoeftes en verwachtingen van de klant bekend zijn is de organisatie in staat zich op een juiste wijze te positioneren. Het is dus van groot belang dat **het bedrijf** eerst onderzoekt wat de klant verwacht van hen.

Deelvraag 3: Welke werkzaamheden voert **het bedrijf uit volgens zijn klanten?**

Deze deelvraag is voortgekomen uit de aanleiding van het onderzoek. Zoals in paragraaf 3.1 is aangegeven heeft de opdrachtgever het idee dat de klanten niet goed op de hoogte zijn van de activiteiten die de opdrachtgever kan uitvoeren. Met deze deelvraag wordt onderzocht of dit inderdaad het geval is.

Deelvraag 4: Met wie concurreert het bedrijf?

In veel positioneringmodellen wordt aangegeven dat het van belang is te kijken naar de concurrenten. Dit wordt onder meer gedaan in het Vijfkrachtenmodel van Michael Porter uit 1979 en het 3C-model van Kenichi Ohmae uit 1975..

3.5 Doelgroep

De doelgroep die ondervraagd wordt gedurende het onderzoek bestaat uit bestaande klanten. De bestaande klanten mogen echter niet langer dan één jaar geleden klant zijn geworden bij het bedrijf, dit omdat deze klanten nog een beeld hebben van hun eerste indruk bij het bedrijf. In het hoofdstuk methodologie is een uitgebreide motivatie voor de keuze voor deze doelgroep te vinden en wordt beschreven hoe de doelgroep geselecteerd wordt.

3.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot de afstudeerperiode van Femmie van Rooijen. Daarnaast wordt alleen de doelgroep meegenomen in het onderzoek. Uiteindelijk zal Femmie van Rooijen een positioneringsonderzoek doen om een positioneringsadvies te kunnen geven waarin aangegeven wordt hoe het bedrijf zich moet positioneren. Op 26-05-2015 wordt het onderzoek afgerond en zal het positioneringsadvies overhandigd worden aan de opdrachtgever. De implementatie hiervan wordt niet gedaan door Femmie van Rooijen.

4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de begrippen die terugkomen in het onderzoek. Daarnaast worden alle relevante theorieën besproken die gebruikt kunnen worden tijdens het onderzoek. Alle theorieën die besproken worden, vallen onder de categorie strategie en positionering. Voor elk model wordt eerst een korte uitleg gegeven en vervolgens worden de verschillen tussen de modellen besproken. Er wordt afgesloten met een alinea waarin een terugkoppeling wordt gegeven naar de probleemformulering en waarin wordt uitgelegd waarom het model wel of niet geschikt is. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt aangegeven welk model uiteindelijk gebruikt zal worden gedurende het onderzoek.

4.1 Toelichting op de begrippen

Positioneren

Er zijn veel verschillende definities van het begrip ‘positioneren’. Ohmae schrijft veel over positionering in zijn boek, maar geeft hij geen specifieke definitie van het begrip positioneren. Daarom wordt er gekeken naar definities die door andere onderzoekers gegeven worden.

Floor en Van Raaij geven in hun boek ‘Marketingcommunicatiestrategie’ aan dat positionering staat voor: *‘De positie van het merk in de gedachten van de consument ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse’* (2010, p. 145).

Riezenbos en Van der Grinten geven in hun boek ‘Positionering’ de volgende omschrijving van het begrip: *‘Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten’* (2011, p. 20).

Kijkend naar de twee bovenstaande definities van het begrip positioneren kunnen we concluderen dat de definitie van Riezenbos en Van der Grinten het meeste aansluit op de theorie van Ohmae.

Kerncompetenties

Kerncompetenties omvatten datgene waar een organisatie in uitblinkt. Hierbij is het van belang dat deze kerncompetenties waardevol zijn voor de klant, lastig te imiteren zijn door concurrenten van de organisatie en breed toepasbaar zijn binnen de verschillende markten en productgroepen van een organisatie (Hamel & Prahalad, 1990, p. 242).

Klantbehoeften

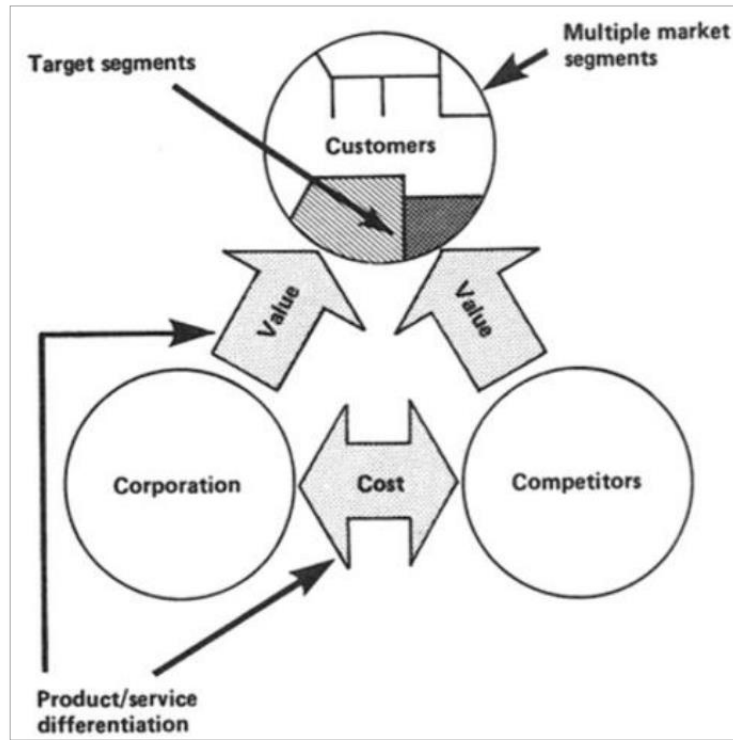
Samengevat volgens Ohmae: *‘Wat klanten verlangen van een dienst of product en wat zij met het gebruik van de dienst / het product willen bereiken’* (Ohmae, 1982, p. 99).

Concurrenten

Samengevat volgens Porter: *‘Aanbieders van één of meer van dezelfde diensten binnen dezelfde branche en/of sector’* (Porter, 1985, pp. 11-19).

4.2 Model 1: het 3C-model van Kenichi Ohmae (1975)

Het 3C-model van Kenichi Ohmae is een model dat gericht is op strategie en positionering. Ohmae ziet strategie als een triangel met drie zijdes: customers, corporation en competitors. Beweging in een van deze zijdes kan er volgens Ohmae voor zorgen dat een bedrijf genoodzaakt is de strategie te wijzigen. Een goede balans tussen deze drie factoren kan leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Ohmae, 1982, p.99). Ohmae combineert de inside-out-aanpak met de outside-in-aanpak.



Figuur 4: Het 3C-Model van Ohmae (1982, p. 92).

Zoals te zien is in figuur 4 bestaat het model uit drie bollen: de customer-based strategy, de corporation-based strategy en de competitor-based strategy.

Customer-based strategy

In de bol *customer* kijkt Ohmae naar de wensen en behoeftes van de klant, maar ook naar eisen, probleemgebieden, koopmotieven en beslissingen. Volgens Ohmae kan een bedrijf zich niet op iedereen binnen een bepaalde markt richten, maar moet het bedrijf de klanten segmenteren en focussen op een specifieke doelgroep (1982, p. 99).

Corporate-based strategy

Ohmae zegt het volgende over corporate-based strategy:

Strategic planning must be broad and comprehensive; it must address not only immediate possibilities, but also "what if" consequences. Companies that opt to outsource some operations make a clear decision, a commitment, usually based on costs, to change what their company does and to focus their resources on what they do best (1982, pp. 110-125).

Hierin wordt duidelijk aangegeven dat het voor een bedrijf van groot belang is om ook vooruit te kijken en dat er een planning moet komen. Het bedrijf moet niet alleen kijken naar wat het nu al weet, maar ook rekening houden met scenario's die nu nog niet spelen.

Het onderdeel company (bedrijf) richt zich voornamelijk op de cultuur, de doelstellingen, het imago, de producten, de diensten, de technologie, de ervaringen, enzovoort van het bedrijf. Dit onderdeel stelt centraal wat het bedrijf is en waar het bedrijf goed in is.

Competitor-based strategy

Wat betreft competitors, zegt Ohmae dat het belangrijk is om te kijken naar de verschillen tussen de producten van het eigen bedrijf en die van de concurrent. Hierbij moet gekeken worden naar het koopproces, het design, de wetenschap achter het product en de service. Het is daarbij belangrijk om de drie elementen - prijs, volume en

kosten - in de gaten te houden. Deze elementen zorgen namelijk voor de winstgevendheid van het bedrijf (Ohmae, 1982, p. 126).

Kritische review

Over het model van Ohmae wordt gezegd dat het goed van pas kan komen om als het ware een helikopterview te krijgen van de positionering (Dr. Ward, 2005). Wel is er een kanttekening te plaatsen bij het feit dat het gebaseerd is op de Japanse cultuur en niet op de westerse cultuur. Ohmae zegt hier zelf over dat het grootste verschil tussen deze twee culturen is, dat managers in de westerse cultuur erg op de korte termijn gericht zijn en dat Japanse managers de zaken meer bekijken met een langetermijnvisie. Volgens Ohmae kunnen westerse bedrijven hier veel van leren. Daarnaast zijn de Japanse werknemers volgens Ohmae specialisten en hebben westerse werknemers een bredere kennis (Economist, 2009). Strategisch plannen zoals Ohmae dit doet, zou dus ook voor westerse bedrijven werken.

In 2005 heeft Ohmae een nieuw boek gepresenteerd: *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world*. Hierin geeft Ohmae aan, dat er veel veranderd is in de kijk op positionering. Ohmae zegt onder andere het volgende:

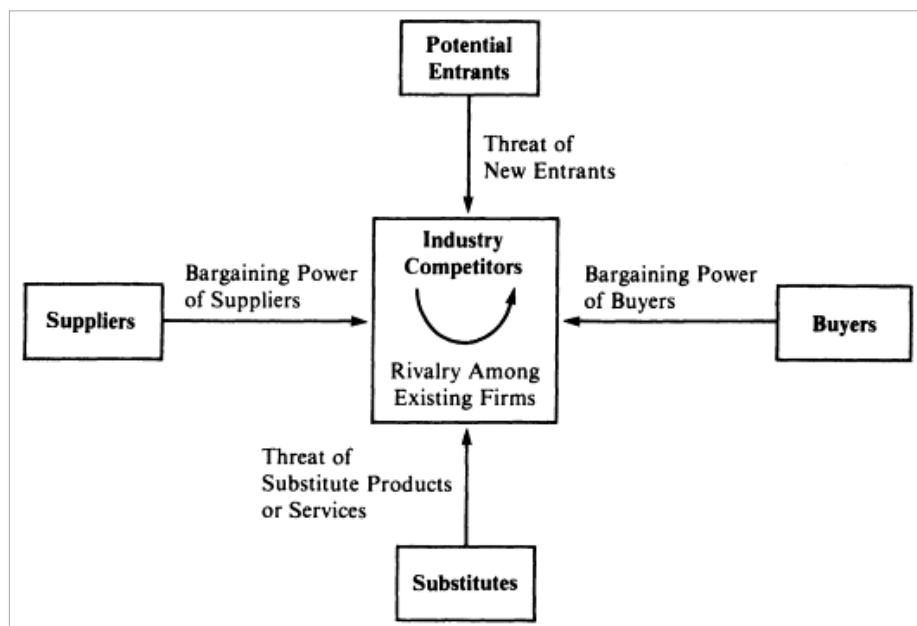
De definitie van strategie op basis van de drie C's gaat niet langer meer op. Met de drie C's definieer ik een goede strategie als strategie die wordt geformuleerd om te voorzien in de behoeften van klanten op een manier waarop het relatief voordeel van het bedrijf ten opzichte van de concurrenten duurzaam en optimaal wordt benut (2005, pp. 281-283).

Tevens geeft hij aan dat het in de 21^e eeuw steeds moeilijker wordt om de 3 C's te definiëren (Ohmae, 2005, p. 282). Wanneer een bedrijf zichzelf als bedrijf wil definiëren, moet het goed nadenken over zijn kernwaarden en vaardigheden. De concurrenten en cliënten/klanten van een bedrijf moeten worden gezien als bewoners van een geïsoleerd eiland. Daarnaast raadt Ohmae aan om twee componenten toe te voegen: Country en Currency. Deze C's zijn voornamelijk van belang in internationale organisaties.

Ohmae sluit af met het volgende: 'Als de strategie eenmaal bepaald is, kan er een bedrijfsplan opgesteld worden, waarin de toewijzing van mensen en kapitaal wordt neergelegd en een tijdsbestek om de plannen te implementeren' (2005, p. 283). Dit sluit goed aan bij het uiteindelijke doel van dit onderzoek.

4.3 Model 2: het Vijfkrachtenmodel van Michael Porter (1979)

Het Vijfkrachtenmodel van Michael Porter is zo'n vier jaar na het model van Ohmae ontwikkeld en richt zich wederom op de positionering van bedrijven. Volgens Porter kijken managers te weinig naar concurrentie en gevaar. Zo kunnen klanten, nieuwe toetreders, leveranciers en vervangende producten heel veel invloed uitoefenen op een bedrijf. Volgens Porter is dit model toepasbaar in elke industrie en helpt het managers om overzicht te krijgen en om op hun hoede te zijn voor veranderingen in de markt (1979). Porter (1980) zegt dat het succes van een bedrijf continu bedreigd wordt door de vijf krachten. Volgens Porter (1985) verschilt de invloed van de vijf krachten per industrie en kan de invloed van deze krachten, naarmate de industrie zich ontwikkelt, veranderen. Het grootste verschil tussen Porter en Ohmae is, dat Porter zich vooral richt op de gevaren van buitenaf, terwijl Ohmae zich meer richt op het bedrijf zelf en op de krachten die het bedrijf zelf heeft. Het bedrijf zelf en de krachten die het heeft worden bij Porter vrijwel geheel buiten beschouwing gelaten. Zoals te zien is in het figuur 5 bestaat het model uit vijf dimensies.



Figuur 5: Het Vijfkrachtenmodel van Porter (1980, p. 4).

Ondernemers die zaken willen doen in een afgebakende markt of branche moeten met vier zaken rekening houden: Wat willen afnemers? Wat kunnen leveranciers bieden? Wie zijn de nieuwe toetreders? En door welke substituten kan hun product worden vervangen? Hierdoor kan de branche er opeens veel minder aantrekkelijk - of juist aantrekkelijker - uit gaan zien.

Porter zegt in zijn boek *Competitive Strategy* het volgende: 'The goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favour' (1980, p. 4).

Bargaining power of suppliers

De kracht van de leveranciers is erg belangrijk als het gaat om positioneren volgens Porter. Zo kunnen de leveranciers bijvoorbeeld veel invloed hebben op de onderhandelingspositie van de organisatie. Er is een aantal dingen waar op gelet moet worden, zoals: is het voor de leveranciers mogelijk om zelf het product te gaan produceren? Welke invloed heeft de leverancier op de bedrijfstak? En hoe hoog zijn de kosten die eraan verbonden zijn om naar een andere leverancier te gaan (Muilwijk, z.j.)? Porter (1985) geeft aan, dat de kracht van de leveranciers invloed heeft op de prijs van ruwe materialen en andere input. Op het moment dat deze prijs stijgt, zorgt dit voor een minder goede positie ten opzichte van de concurrenten.

Threat of substitute products or services

Er zijn nog andere vragen die het bedrijf zichzelf moet stellen: Zijn er veel vervangende producten beschikbaar? Zijn de consumenten afhankelijk van mijn product of kunnen ze dit product ook vervangen door een ander product (Muilwijk, z.j.)? Hierbij is het volgens Porter (1985) van belang dat er bijvoorbeeld gekeken wordt naar de prijs-kwaliteitverhouding van de substituten.

Bargaining power of buyers

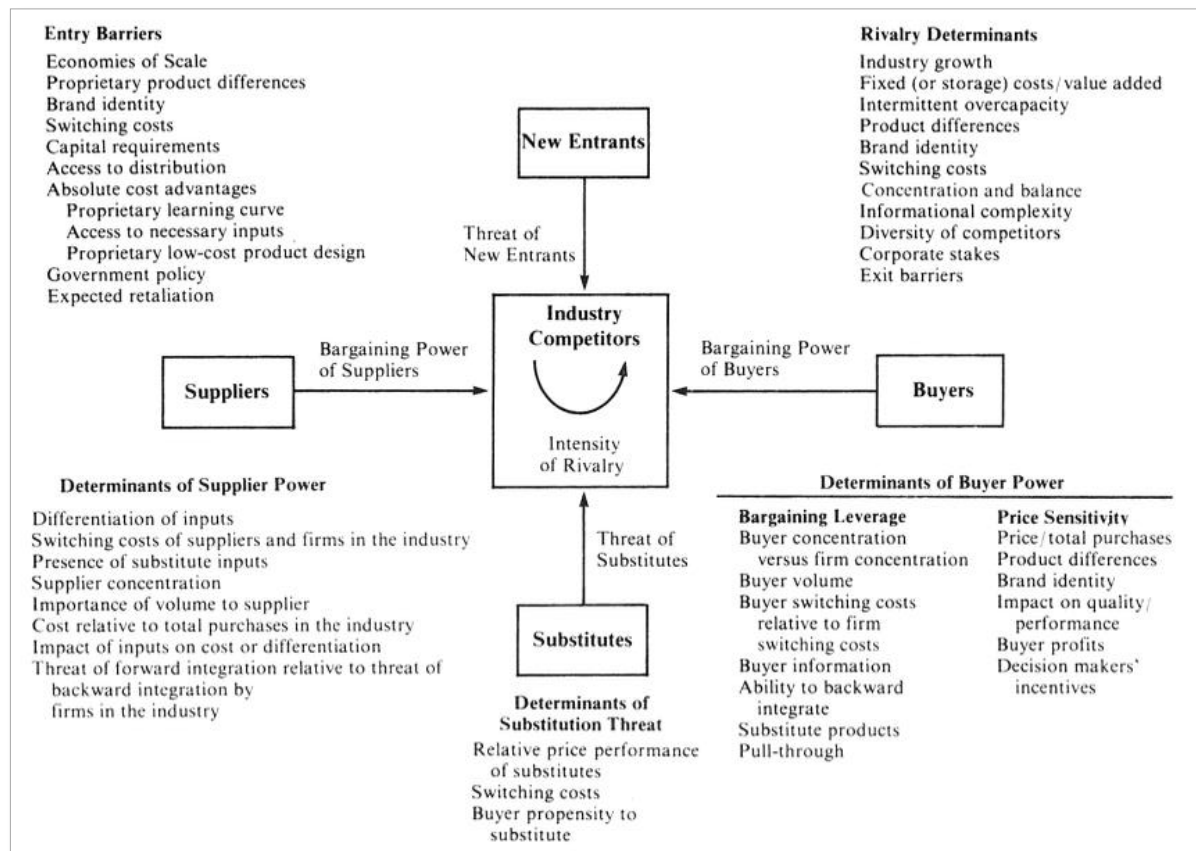
De kracht van de kopers beïnvloedt de prijs die een organisatie voor de producten kan vragen. Op het moment dat de prijs niet juist is, dreigt de kracht van substituten groter te worden. Daarnaast is het zo, dat invloedrijke kopers er ook voor zorgen dat een bedrijf meer moet investeren in service voor zijn klanten (Porter, 1985). De vragen die beantwoord zouden moeten worden zijn de volgende: Wat is de onderhandelingspositie van de afnemers? In welke mate is het bedrijf afhankelijk van de afnemers en kan er eenvoudig overstapt worden naar een andere leverancier (Muilwijk, z.j.)?

Threat of new entrants

In deze kracht kijken we naar het gemak waarmee het product ook door andere bedrijven kan worden geproduceerd/aangeboden. Hierbij kan een aantal vragen gesteld worden, zoals: moeten er veel kosten gemaakt worden voordat de vervaardiging van het product kan beginnen? Of zijn er bedrijven die een ander product

produceren, maar die met een paar kleine aanpassingen ook dit product kunnen gaan vervaardigen? Is er veel kennis en onderzoek nodig voordat men dit product op de markt kan brengen (Mulwijk, z.j.)?

In figuur 6 is een overzicht te zien van de uitleg van Porter (1985) bij zijn Vijfkrachtenmodel. Op schematische wijze wordt per 'kracht' aangegeven wat hierop van invloed is.



Figuur 6: Elements of Industry Structure (Porter, 1985. p. 6).

Kritische review

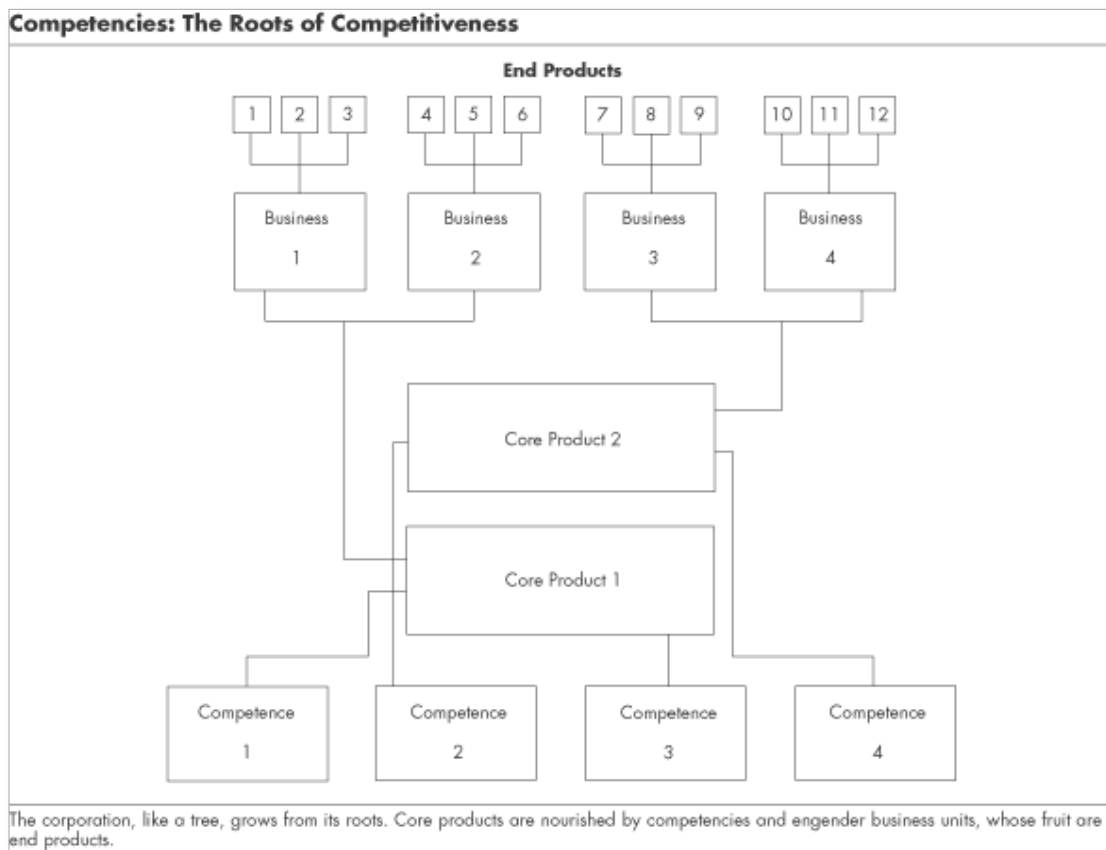
Porter (2001) geeft aan twijfels te hebben over de invloed van internet op de strategie. Verder zegt hij dat internet niet altijd een zegen is. Internet kan daarentegen wel een toegevoegde waarde geven aan het positioneren van een bedrijf. Maar - zoals gezegd - schuilen er ook gevaren. Zo is de kracht van klanten toegenomen, omdat men nu zeer gemakkelijk producten kan vergelijken. Daarnaast is de kracht van concurrenten enorm vergroot. Zo bestaan er nauwelijks nog geografische concurrenten, omdat alles online te bestellen is.

Er worden vraagtekens gezet bij de theorie van Porter als het gaat om digitalisering, globalisering en deregulering. Volgens Fabian Dälken (2014, p. 5) is het belangrijk te erkennen dat het model geen rekening houdt met de komst van het internet, wat uiteraard logisch is, aangezien dit nog niet bestond ten tijde van de ontwikkeling van het model. Daarom is het volgens Dälken belangrijk om dit model te ondersteunen met meer recente theorie. Men moet de limitatie van het model kennen.

Dit model zou kunnen worden gebruikt om de probleemformulering te onderzoeken. Toch sluit dit niet geheel aan op de probleemformulering, aangezien de positionering hierin besproken wordt in de termen die Ohmae aanhaalt en worden leveranciers en substituten buiten beschouwing gelaten. Daarnaast wordt het bedrijf zelf door Porter niet voldoende belicht. Ook de klanten komen niet voldoende aan bod. Porter richt zich met name op dreigingen en op de verschillende vormen van concurrentie. De behoeften van de klanten komen hierbij nauwelijks aan bod. Aangezien in dit onderzoek vooral de klanten centraal staan, is dit model niet geschikt voor dit onderzoek.

4.4 Model 3: het Core Competencies-model van Hamel en Prahalad (1990)

De theorie van Hamel en Prahalad is ontwikkeld in 1990 en kwam na het model van Porter en Ohmae. In tegenstelling tot het model van Porter en Ohmae richten Hamel en Prahalad zich met name op de eigen krachten van de organisatie. Het Core Competencies-model richt zich op de vraag hoe een bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie door te focussen op kerncompetenties. Volgens Hamel en Prahalad zorgt competentie er op lange termijn voor dat een bedrijf gemotiveerd is om goedkoper en sneller te gaan ontwikkelen dan de concurrentie (1990, p. 4).



Figuur 7: Core Competencies (Hamel & Prahalad, 1990, p. 82).

Hamel en Prahalad benaderen de organisatie als een boom. De stam en de takken zijn de *core products*, met andere woorden de belangrijkste producten van de organisatie. De kleine onderdelen van de boom zijn de bedrijfsonderdelen. De bladeren, bloemen en het fruit wordt gezien als het eindproduct van de organisatie (Hamel & Prahalad, 1990, p. 81). Kerncompetenties worden door Hamel en Prahalad omschreven als het collectief leren van een organisatie en dan in het bijzonder hoe een bedrijf zichzelf kan verbreden in de producten, de kennis, de verschillende branches en nieuwe technologieën (1990, p. 81).

Een kerncompetentie moet volgens Hamel en Prahalad voldoen aan drie kenmerken:

1. Het biedt toegang tot een breed scala aan markten;
2. Het draagt bij aan de voordelen die de eindgebruiker ervaart;
3. Het is moeilijk te imiteren door concurrenten (1990, p. 83).

Hamel en Prahalad stellen dat een organisatie concurrentievoordeel kan krijgen door zich te richten op het ontwikkelen en het focussen op collectief gedeelde mogelijkheden en kennis en vaardigheden van de organisatie. Door als bedrijf je kerncompetenties op te stellen ben je in staat om jezelf te verbeteren op het gebied van innovatie en hierdoor kan een concurrentievoordeel bereikt worden (Hamel & Prahalad, 1990, p. 87).

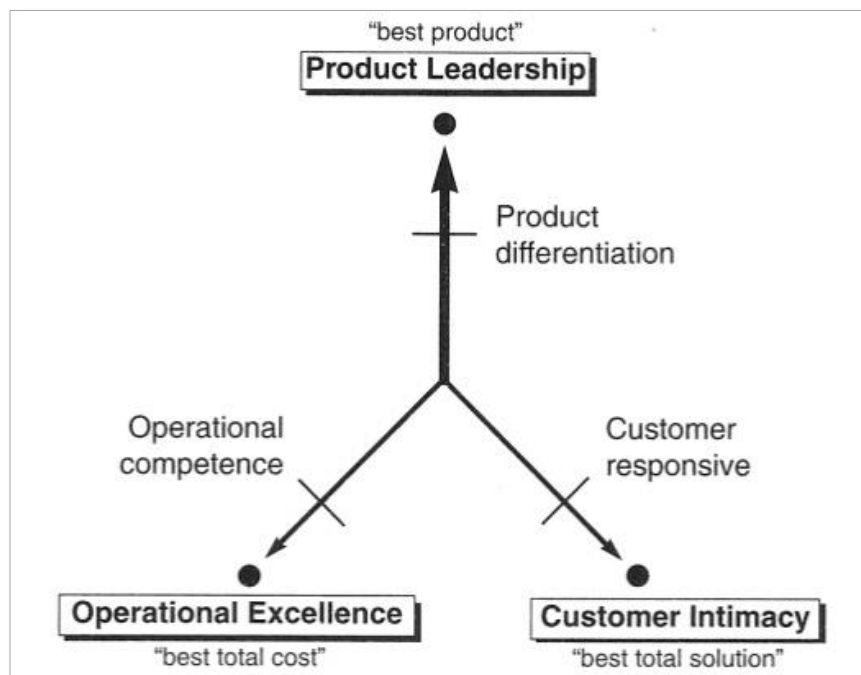
Kritische review

Het model van Hamel en Prahalad is, net als het model van Ohmae, voornamelijk op de Japanse bedrijfscultuur gebaseerd. Hamel en Prahalad geven aan dat het bij westerse bedrijven vaak niet zo is dat ze een gebrek aan kennis hebben ten opzichte van Japanse bedrijven, maar dat ze vaak te loyaal zijn aan de organisatie en koers die een

bedrijf heeft gesteld. Hierdoor worden er te weinig veranderingen aangedragen (1990, p. 81). Dit zou erop kunnen duiden dat het model minder goed aansluit bij de westerse, en dus de Nederlandse, cultuur. Daarnaast wordt in het model van Hamel en Prahalad alleen gekeken naar de eigen kerncompetenties van de organisatie. In veel theorieën wordt gesteld dat het niet voldoende is om alleen naar de eigen organisatie te kijken. Zo geeft Ohmae bijvoorbeeld aan dat het ook van belang is om te kijken naar de klanten en de concurrenten om te bepalen wat een goede strategie is. J. Barney, hoogleraar op het gebied van strategisch management, stelt bovendien dat kerncompetenties pas tot een strategisch voordeel leiden als ze voldoen aan meer criteria zoals: waardevol, uniek, niet te imiteren en niet substitueerbaar (1991, p. 117).

4.5 Model 4: het Value Discipline-model van Treacy en Wiersema (1993)

Michael Treacy en Fred Wiersema ontwikkelden in 1993 het Value Discipline-model. In tegenstelling tot de theorieën van Ohmae en Porter richten Treacy en Wiersema zich alleen op de behoeften van de klant. Ze richten zich in hun theorie op de outside-in-benadering. Volgens Treacy en Wiersema moet een organisatie keuzes maken bij het bepalen van een strategie. Volgens hen is het niet mogelijk om uit te blinken in alle drie de segmenten. Je moet je als bedrijf focussen op één waardestrategie (Treacy & Wiersema, 1995, pp. 44-45).



Figuur 8: Value Discipline-model (Treacy & Wiersema, 1995, p. 45).

In het model wordt aangegeven dat er drie waardestrategieën zijn:

1. Operational excellence: dit wordt door Treacy en Wiersema omschreven als 'best total cost'. Dit houdt in dat klanten met minimale moeite en zonder enig ongemak betrouwbare producten/diensten kunnen kopen tegen concurrerende prijzen;
2. Customer intimacy: dit wordt door Treacy en Wiersema omschreven als 'best total solution'. Hierbij wordt de markt zorgvuldig gesegmenteerd en wordt het aanbod afgestemd op de specifieke wensen van de doelgroepen;
3. Product leadership: dit wordt door Treacy en Wiersema omschreven als 'best product'. Dit houdt in dat bedrijven klanten toonaangevende producten aanbieden die continu worden verbeterd en voldoen aan de nieuwste technologische wensen van klanten, waardoor de concurrentie overbodig wordt (Treacy & Wiersema, 1995, p. 31)

Alle keuzes en plannen die een bedrijf maakt worden gekleurd door de waardestrategie die het bedrijf kiest. Daarnaast wordt hierdoor de publieke opinie en de cultuur van het bedrijf bepaald. Wanneer een bedrijf een waardestrategie kiest, segmenteert het hiermee automatisch de klanten die worden bediend. Dit lijkt op de segmentatie waar Ohmae het over heeft in zijn theorie. Echter, Ohmae segmenteert eerst zijn doelgroep om er dan vervolgens achter te komen hoe hij deze doelgroep moet bedienen. Treacy en Wiersema kiezen eerst een waardestrategie van waaruit ze willen werken, waardoor de doelgroep automatisch gesegmenteerd wordt. Dit is een groot verschil tussen beide modellen.

Kritische review

In tegenstelling tot veel andere modellen wordt in het model van Treacy en Wiersema aangegeven dat het bedrijf moet focussen op één waardestrategie. Als we bijvoorbeeld kijken naar de theorie van Ohmae, dan geeft hij aan dat het van belang is om naar alle segmenten te kijken. Ohmae kijkt naar de interne factoren, naar de externe factoren en de relatie met de klanten. Volgens Ohmae kan een bedrijf zich niet alleen richten op de klantbehoeftes. Hij stelt dat een bedrijf zich ook op het bedrijf zelf en op de concurrenten moet richten en dat deze aspecten alle drie even belangrijk zijn bij het bepalen van de strategie (Ohmae, 1982).

Ook Stanley F. Slater, Eric M. Olson en Verkatashwar K. Reddy (1997, p. 37) kunnen zich niet volledig vinden in het model van Treacy en Wiersema. Volgens hen is er namelijk een vierde waarde die toegevoegd moet worden aan het huidige model van Treacy en Wiersema, *The brand champion*. Slater et al. (1997) zijn het er wel over eens dat alle vier de waarden even belangrijk zijn en je een van deze waarden als uitgangspunt kunt gebruiken. 'The brand champion' wordt omschreven als: 'Grote merken, zoals Coca-Cola en Procter & Gamble, die veel geld investeren in reclame-uitingen en daarmee bouwen aan de waarde van hun merk' (Slater et al., 1997, p. 38).

4.6 Conceptueel model

In dit onderzoek is besloten om verder te gaan met het 3C-model van Ohmae, omdat deze theorie het beste aansluit op de probleemformulering en omdat deze theorie zich zowel op het bedrijf als op de consumenten en de concurrenten richt (in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Core Competencies-model).

In figuur 9 is de theorie van Ohmae (1982, p. 92) in combinatie met de deelvragen die gesteld worden gedurende het onderzoek weergegeven.

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Figuur 9: Overzicht van het 3C-model in combinatie met de deelvragen.

4.7 Hypotheses

De hypotheses zijn afgeleid van de oorspronkelijke tekst die Ohmae gebruikt in zijn boek *The mind of the strategist*. Elke hypothese van Ohmae wordt vertaald en toepasbaar gemaakt voor **het bedrijf**.

Hypothese 1

Als de kwaliteiten van het bedrijf gelijk staan aan die van de concurrenten, dan is de klant niet in staat om een keuze te maken tussen de verschillende aanbieders.

Ohmae veronderstelt namelijk het volgende: '*If the corporation's approach to the customer is identical to that of the competition, the customer will be unable to distinguish between their respective offerings*' (1982, p. 91). Het is van belang om deze hypothese te toetsen, omdat op die manier bekeken kan worden wat de kwaliteiten van **het bedrijf** zijn en wat dit bedrijf uniek maakt ten opzichte van de concurrentie.

Hypotheses 2

Als een bedrijf alle klanten met hetzelfde effect wil bereiken, dan moet het eerst zijn klanten segmenteren.

Ohmae veronderstelt namelijk het volgende:

The corporation cannot reach out to all customers with equal effectiveness; it must distinguish the easily accessible customer groups from the hard to reach ones. Moreover, the competitor's abilities to respond to customer needs and to cover different customer groups will differ from those of the corporation. To establish a strategic edge over this competition, therefore, the corporation will have to segment the market - it must identify one or more subsets of customers with the total market and concentrate its efforts on meeting their needs (1982, p. 99).

Bij het positioneren van **het bedrijf** is het van belang dat het bedrijf een strategisch voordeel heeft ten opzichte van de concurrenten. Door de behoeftes van verschillende segmenten te onderzoeken kan **het bedrijf** hier beter op inspelen.

Hypotheses 3

Als een bedrijf succesvol wil overleven in de directe competitie dan moet het in één of meer elementen beter zijn dan zijn concurrenten.

Ohmae veronderstelt namelijk het volgende: '*The only way the corporation can profitably survive the hand-on competition is to be much stronger in one or more key functions*' (1982, p. 110). Met deze hypothese wordt

onderzocht wat de sterke kanten zijn van **het bedrijf**. Bij het positioneren is het van belang dat deze sterke kanten extra belicht worden, teneinde te kunnen overleven in de directe competitie.

5 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom kwantitatief onderzoek de beste onderzoeksmethode is in dit onderzoek. Daarnaast wordt toegelicht hoe de selectie van de respondenten plaatsvindt en wordt er een koppeling gemaakt met de theorie van Ohmae.

5.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in het beeld dat de doelgroep heeft van de diensten die **het bedrijf** kan leveren, teneinde een positioneringsadvies te kunnen geven. Om dit gedegen te kunnen onderzoeken, wordt het 3C-model van Ohmae gebruikt. Ohmae geeft in zijn theorie aan dat er bij positionering naar drie elementen gekeken moet worden: customers (de klanten), corporation (het bedrijf zelf) en competitors (de concurrenten). Deze elementen zullen dan ook nader onderzocht worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat zijn de kerncompetenties van **het bedrijf**?

Deze deelvraag komt voort uit het onderdeel corporation (het bedrijf).

2. Wat verwachten de klanten van **het bedrijf**?
3. Welke werkzaamheden voert **het bedrijf** uit volgens zijn klanten?

Deze deelvragen komen voort uit het onderdeel customers (de klanten).

4. Met wie concurreert **het bedrijf**?

Deze deelvraag komt voort uit het onderdeel competitors (de concurrenten).

In figuur 10 wordt weergegeven waar de vragen zich in het model van Ohmae bevinden.

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Figuur 10: Het model van Ohmae in combinatie met de deelvragen.

Kwantitatief onderzoek

Bij het doen van een onderzoek heeft de onderzoeker de keuze tussen het doen van kwantitatief onderzoek of kwalitatief onderzoek. Bij de kwantitatieve methode wordt gebruikgemaakt van cijfermatige (numerieke) informatie, samengevat in cijfers over objecten, organisaties en personen. Vervolgens worden statistische technieken gebruikt om een beschrijving van de resultaten te geven en om verwachtingen van de resultaten te toetsen (Verhoeven, 2011, p. 30). Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden aan de hand van een enquête. Bij kwalitatief onderzoek gaat het erom dat de onderzoeker en de opdrachtgever een bepaald inzicht verkrijgen. Het doel is nooit 'harde cijfers' op te stellen. Kwalitatief onderzoek wordt vaak op zichzelfstaand uitgevoerd (Meier & Broekhoff, 2012). Dit wordt vaak gedaan aan de hand van individuele interviews en groepsdiscussies.

[uitleg waarom het kwantitatief onderzoek is, is weggehaald vanwege privacyoverwegingen]

Digitale enquête

Mede omdat het bedrijf online georiënteerd is, is er gekozen voor een digitale enquête die zowel naar de medewerkers als naar de klanten is verstuurd. Daarnaast is het voordeel van digitaal enquêteren dat het goedkoop is. Ook het kost de respondenten relatief weinig tijd om de enquête in te vullen en de druk om sociaal wenselijke antwoorden te geven wordt hierdoor weggenomen (Baarda & de Goede, 2006, p. 226).

De digitale enquête wordt verstuurd via een Mailchimp-account. Dit is een account waarmee nieuwsbrieven van onder andere **het bedrijf** verstuurd worden. Via dit account kan precies bijgehouden worden hoeveel mensen de mail hebben geopend en hoeveel mensen doorgeklikt hebben naar de enquête. Daarnaast kan bijgehouden worden of alle mails in goede orde zijn ontvangen. Indien er e-mailadressen zijn die niet kloppen, en de mail daarom niet verzonden wordt, kunnen deze respondenten uit de populatie gehaald worden. In bijlage VI is een afbeelding te zien van de uitnodiging, zoals deze ontvangen is door de klanten, en een herhalingsmail.

Deskresearch

Naast de digitale enquête wordt er ook gebruikgemaakt van deskresearch om een van de deelvragen te beantwoorden. Bij deskresearch wordt gebruikgemaakt van bestaande bronnen. Deze worden voornamelijk gebruikt bij het beantwoorden van deelvraag 4 'Met wie concurreert **het bedrijf**'?

5.2 Operationalisatie per deelvraag

In deze paragraaf wordt een koppeling gemaakt met de theorie van Ohmae. Per deelonderwerp wordt aan de hand van de theorie uitgelegd welke vragen er gesteld zullen worden tijdens het onderzoek en in bijlage III wordt de volledige topic guide schematisch weergegeven. De vragenlijsten, zoals deze zijn uitgezet onder de medewerkers en de klanten, zijn te vinden in bijlage I en II.

Corporation-onderzoeksvragen met betrekking tot de klanten van het bedrijf

De deelvraag die onder dit onderdeel valt is deelvraag 1 ‘Wat zijn de kerncompetenties van het bedrijf?’ Deze deelvraag wordt onderzocht aan de hand van een digitale enquête die verspreid wordt onder de medewerkers van het bedrijf.

Als we kijken naar de theorie van Ohmae (1982, p. 110), zien we dat Ohmae aangeeft dat een bedrijf ergens goed in moet zijn om te kunnen winnen van de concurrentie. Daarnaast moeten de kwaliteiten van het bedrijf in oogschouw worden genomen (Ohmae, 1982, p. 111).

In bijlage I is de vragenlijst die aan de medewerkers voorgelegd is te vinden. De vragen die hierbij horen zijn vraag: 2, 3, 6 en 7.

Customer-onderzoeksvragen met betrekking tot de klanten van het bedrijf

Onder het onderdeel customer vallen de volgende deelvragen: 2. ‘Wat verwachten de klanten van het bedrijf?’ en 3. ‘Welke werkzaamheden voert het bedrijf uit volgens zijn klanten?’ Deze deelvragen worden onderzocht middels de digitale enquête die gehouden wordt onder de klanten van het bedrijf.

Volgens Ohmae is er een aantal dingen dat van belang is als we kijken naar de klanten. Allereerst moet het mogelijk zijn om de klanten te segmenteren (Ohmae, 1982, pp. 100-102). Daarnaast moet de prijs-kwaliteitverhouding vastgesteld worden (Ohmae, 1982, p. 101). Vervolgens moet gekeken worden naar wat de klant echt wil - nu en in de toekomst - en wat de verwachtingen van de klant zijn (Ohmae 1982, p. 103).

Bij deelvraag 3 wordt er gefocust op de werkzaamheden. Hiervoor krijgen de respondenten een lijst te zien met diensten die het bedrijf aanbiedt en die de concurrenten aanbieden.

In bijlage II is de vragenlijst die aan de klanten voorgelegd is te vinden. De vragen die horen bij deelvraag 2 zijn: 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14 en 15. De vragen die bij deelvraag 3 zijn: 5, 6, 7 en 8.

Competitor-onderzoeksvragen met betrekking tot de concurrentie

De deelvraag met betrekking tot het onderdeel competitor van Ohmae is deelvraag 4. ‘Met wie concurreert het bedrijf?’ Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van deskresearch. Hierbij wordt bekeken wie de concurrenten van het bedrijf zijn en welke diensten deze bedrijven aanbieden om zo inzicht te krijgen in hoeverre deze bedrijven overeenkomen met het bedrijf.

Ohmae geeft aan dat er bij het vergelijken van het eigen bedrijf met dat van de concurrenten gelet moet worden op wat de onderlinge verschillen zijn (Ohmae, 1982, p. 126). Hierbij moet gekeken worden naar wat de concurrentie aanbiedt en wat het bedrijf zelf aanbiedt (Ohmae, 1982, p. 130).

De vragen die hier vervolgens over gesteld worden zijn de volgende:

- Welke diensten bieden de concurrenten aan?
- Welke diensten komen overeen met die van het bedrijf?
- Wat maakt het bedrijf anders?
- Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen het bedrijf en zijn concurrenten?

In bijlage VIII is de volledige concurrentieanalyse terug te vinden.

5.3 Operationalisatie per hypothese

In deze paragraaf wordt de operationalisatie per hypothese toegelicht en worden de hypothesen aan de enquêtevragen die in bijlage I en bijlage II staan gekoppeld.

Hypothese 1

Als de kwaliteiten van het bedrijf gelijkstaan aan die van de concurrenten, dan is de klant niet in staat om een keuze te maken tussen de verschillende aanbieders.

De klanten van **het bedrijf** hebben over het algemeen geen ervaring met concurrenten van het bedrijf. Daarnaast wil de opdrachtgever geen ‘slapende honden wakker maken’ door naar de concurrentie te vragen. Dit zou er namelijk voor kunnen zorgen dat de klanten zich gaan verdiepen in hun diensten en er misschien achter komen dat de concurrenten hetzelfde werk kunnen doen, maar dan eventueel goedkoper of beter. Daarom is ervoor gekozen om alleen de kwaliteitsbevindingen van de klanten te analyseren. Er wordt indien mogelijk daarom een chi-kwadraattoets uitgevoerd op de enquêtevragen ‘In welke branche werkt u?’ en ‘Hoe ervaart u de kwaliteit van **het bedrijf**?’ Deze toets kan aantonen of er een verband is tussen de beleving van kwaliteit en de branche waarin de respondenten werken. Als een bepaalde branche de kwaliteit namelijk altijd als ‘zeer goed’ ervaart, dan leidt dit tot de conclusie dat deze branche goed in staat is om de kwaliteit van **het bedrijf** te vergelijken en een positieve beslissing te nemen.

Hypotheses 2

Als een bedrijf alle klanten met hetzelfde effect wil bereiken, dan moet het eerst zijn klanten segmenteren.

Het is dus nodig om de markt, en daarmee de doelgroep, te segmenteren. Dit gebeurt aan de hand van de enquêtevraag ‘In welke branche werkt u?’ Om te onderzoeken welke behoeftes de doelgroep heeft, krijgen de respondenten de volgende vraag voorgelegd: ‘Waarom zocht u een bureau als **het bedrijf**?’ Ook bij deze vraag zal indien mogelijk een chi-kwadraattoets aantonen of er een verband is tussen de gegeven antwoorden. Als dit verband bestaat, kan **het bedrijf** in de toekomst beter inspelen op de behoeftes van zijn toekomstige klanten.

Hypothese 3

Als een bedrijf succesvol wil overleven in de directe competitie dan moet het in één of meer elementen beter zijn dan zijn concurrenten.

Zoals bij hypothese 1 is gesteld, krijgen de klanten geen directe vragen ten aanzien van de concurrentie voorgelegd. Daarom vindt het toetsen van deze hypothese plaats aan de hand van de antwoorden die de respondenten geven in relatie tot de kwaliteit van **het bedrijf** zelf. De volgende vragen zullen als leidraad dienen bij het toetsen van deze hypothese: 'Hoe vindt u de prijs-kwaliteitverhouding bij **het bedrijf**?', 'Welke van de onderstaande uitspraken voldoen aan uw verwachting?' en 'Hoe ervaart u de kwaliteit van **het bedrijf**?' De toets zal wederom plaatsvinden in combinatie met de vraag 'In welke branche werkt u?'

5.4 Steekproef

Zowel actieve klanten als voormalige klanten ontvangen de enquête. Hiervoor is gekozen, omdat ook de klanten die op dit moment geen gebruik meer maken van de diensten van **het bedrijf** wel een ervaring hebben gehad met het bedrijf. Voor dit onderzoek is het dan ook niet relevant of de klanten wel of geen actieve klant zijn.

Het bepalen van het aantal respondenten dat nodig is voor het onderzoek hangt af van een aantal factoren. De grootte van de populatie en de gewenste betrouwbaarheid van het onderzoek zijn daarbij bijvoorbeeld belangrijk (Marktonderzoek.punt, 2011). Dit onderzoek houdt een gewenste betrouwbaarheid van 95% aan.

De formule die hierop van toepassing is, ziet er als volgt uit:

$$n \geq \frac{N \times Z^2 \times p(1-p)}{z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2}$$

- n= het aantal benodigde respondenten;
- Z= de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage. Als een betrouwbaarheid van 95% gewenst is, dient hier 1,96 ingevuld te worden;
- N= de grootte van de populatie;
- P= de kans dat iemand antwoord geeft (in deze cases is hier 50% aangehouden);
- F= de foutmarge (in deze cases is hier voor 5% gekozen).

In dit onderzoek is N, de grootte van de populatie, 77 personen. Bij het invullen van de formule komt hier een getal van 65 uit. Dit betekent dat er, voor een betrouwbaarheid van 95%, 65 respondenten bereid moeten zijn om de enquête in te vullen.

Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk respondenten deelnemen aan het onderzoek, kan elke respondent meedingen naar een prijs. Deze prijs bestaat uit twee uur gratis advies, twee nieuwsberichten voor op de website van het bedrijf of twee weken gratis onderhoud van een socialmedia-account.

5.5 Evaluatie van het kwantitatief onderzoek

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

6 Resultaten

*De resultaten van de digitale enquête die afgenomen is onder de klanten en de medewerkers van **het bedrijf** worden per deelvraag behandeld. Daarnaast wordt de concurrentieanalyse gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag 4. Vervolgens worden de hypothesen aangenomen dan wel verworpen. Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, zijn de resultaten niet betrouwbaar aangezien er een betrouwbaarheidsratio is van 46 procent in plaats van 95 procent.*

6.1 Resultaten van de deelvragen

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Deelvraag 1: Wat zijn de kerncompetenties van **het bedrijf?**

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Deelvraag 2: Wat verwachten de klanten van **het bedrijf?**

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Deelvraag 3: Welke werkzaamheden voert **het bedrijf uit volgens zijn klanten?**

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Deelvraag 4: Met wie concurreert **het bedrijf?**

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

6.2 Resultaten met betrekking tot de hypothesen

De hypothesen, die in paragraaf 4.6 toegelicht zijn, worden in deze paragraaf getoetst. In dit onderzoek is de steekproef te klein om te voldoen aan de voorwaarden van de chi-kwadraattoets. Daarom is in plaats daarvan de Fisher's exacttest gebruikt. SPSS geeft dit aan door een 'a' onder de frequentietabel te plaatsen.

Hypothese 1:

H1: Als de kwaliteiten van het bedrijf gelijk staan aan die van de concurrenten, dan is de klant niet in staat om een keuze te maken tussen de verschillende aanbieders.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Hypothese 2:

H2: Als een bedrijf alle klanten met hetzelfde effect wil bereiken, dan moet ze eerst haar klanten segmenteren.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

Hypothese 3:

H3: Als een bedrijf succesvol wil overleven in de directe competitie dan moet het in een of meer elementen beter zijn dan zijn concurrenten.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Dit wordt gedaan aan de hand van antwoorden op de deelvragen. Zoals in de vorige twee hoofdstukken beschreven is, zijn de resultaten niet betrouwbaar, aangezien er een betrouwbaarheidsratio is van 46 procent in plaats van 95 procent. De conclusies die gegeven worden, zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten.

7.1 Conclusie aan de hand van de deelvragen

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

7.2 Conclusie aan de hand van de hypotheses

H1: Als de kwaliteiten van het bedrijf gelijk staan aan die van de concurrenten, dan is de klant niet in staat om een keuze te maken tussen de verschillende aanbieders.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

H2: Als een bedrijf alle klanten met hetzelfde effect wil bereiken, dan moet het eerst zijn klanten segmenteren.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

H3: Als een bedrijf succesvol wil overleven in de directe competitie dan moet het in een of meer elementen beter zijn dan zijn concurrenten.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

7.3 Antwoord op de hoofdvraag

De volgende hoofdvraag werd bij het begin van het onderzoek opgesteld:

*Hoe kan **het bedrijf** zich volgens zijn klanten en medewerkers het beste positioneren aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de verwachtingen van de klant en ten opzichte van de positionering van zijn concurrenten?*

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de onderzoeksresultaten aanbevelingen gedaan.

[wegens privacy overwegingen weggelaten]

9 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de implementatie van de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 gegeven zijn. Voor het implementatieplan is de implementatiewijzer van J.D. Zegel aangehouden. Zegel geeft aan dat het van belang is om te kijken naar de volgende elementen: wie, wanneer, weerstand en waarborgen (2011, p. 109). Dit wordt verder aangevuld met de elementen: wat, uren en kosten, dit om het geheel zo nog concreter te maken voor de opdrachtgever. Er wordt afgesloten met een paragraaf waarin aangegeven wordt wat de organisatie morgen al zou moeten doen.

[wegens privacy overwegingen weggelaten hieronder ziet u een voorbeeld van hoe de implementatie uitgewerkt is.]

Wat:	
Concrete acties:	
Wie:	
Wanneer:	
Weerstand:	
Waarborgen:	
Uren:	
Kosten:	

*Bij het berekenen van de kosten is uitgegaan van een uurtarief van €100,-. Dit kan door de opdrachtgever zelf aangepast worden.

Directe actiepunten

Wat moet de opdrachtgever morgenochtend direct gaan doen als zij op kantoor binnenkomt? Deze vraag staat centraal in deze paragraaf.

Bronnenlijst

Internetbronnen:

- Cbs.nl. (2010). *Aantal vesteringen van bedrijven per bedrijfstak, 2010*.
Via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/cijfers/extra/vestigingen.htm>. Geraadpleegd op 20-03-2015
- Cbs.nl. (2012). *Verdere groei mobiel internetgebruik*.
Via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-060-pb.htm>
Geraadpleegd op: 20-03-2015
- Cbs.nl. (2013) *Sociale media en bedrijven: een kader en cijfers*.
Via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/C2D1D96A-C496-41D1-8694-ED4691BC9CE3/0/IMnr04Socialemediaenbedrijven.pdf>
Geraadpleegd op: 20-03-2015
- Cbs.nl. (2013). *Zeven op de tien gebruiken social media*.
Via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3907-wm.htm>
Geraadpleegd op: 20-03-2015
- Dälken, F. (2014). *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business*
Via: http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf
Geraadpleegd op: 29-03-2015
- Drukwerkdeal.nl (2015). *Brochures*.
Via: http://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/brochures_magazines_wire_o
Geraadpleegd op: 29-07-2015
- Economist.com. (2009). *Guru: Kenichi Ohmae*.
Via: <http://www.economist.com/node/14031208>
Geraadpleegd op 19-02-2015
- Ernst & Young. (2008). *ICT barometer juni 2008*.
Via: <http://mrb.lynkx-01.nl/opleidingen/overzicht-seminars/ict-barometer-juni-2008.141.lynkx?RapportPointer=9-440-3645-266161>
Geraadpleegd op: 20-03-2015
- Marketing.wtwhmedia.com. (2015). *Infographic: How Many B2B Businesses Use Social Media Marketing and How?*
Via <http://marketing.wtwhmedia.com/infographic-how-many-b2b-businesses-use-social-media-marketing-and-how/>
Geraadpleegd op: 19-02-2015
- Marktonderzoek.punt.nl. (2011). *Berekening steekproefgrootte/steekproefomvang*.
Via <http://marktonderzoek.punt.nl/content/2006/12/berekening-steekproefgrootte>
Geraadpleegd op: 22-05-2015
- Muilwijk, E. (z.j.). *Porter Vijfkrachtenmodel*.
Via: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
Geraadpleegd op 26-02-2015

- Porter, M. E.(2001). *Strategy and the internet*.
Via: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>
Geraadpleegd op 29-03-2015
- Stelzner, M.A. (2014). *2014 social media marketing industry report*.
Via: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf>
Geraadpleegd op 22-05-2015
- Tns-nipo.com.(2011). *Ontwikkelingen in B2B Marketing*.
Via: <http://www.tns-nipo.com/pages/pdf/TNS%20NIPO%20B2B%20Marketing%20Barometer%202011.pdf>
Geraadpleegd op 20-03-2015
- Tns-nipo.com.(2015). *Klantbeleving in B2B 2015*.
Via: <http://www.tns-nipo.com/TNSNIPO/media/documenten/Ons-aanbod/B2B/BBI-2015.pdf>
Geraadpleegd op 29-07-2015
- Ward, D. (2005). *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*.
Via: <http://econwpa.repec.org/eps/get/papers/0506/0506002.pdf>
Geraadpleegd op: 26-03-2015

Boeken en artikelen

- Baarda, D.B. & Goede, de, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en technieken*.
Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
Los Angeles: Sage Journals.
- Floor, K. & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*.
Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.
Camebridge: Harvard Business Review.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*.
Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*.
New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (2005). *Globalisering en de nieuwe orde in de wereldeconomie*.
Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*.
Camebridge: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*.
New York: Free Press.
- Riezenbos, R. & Grinten, van der, J.(2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Slater, S.F. & Olson, E.M. & Reddy, V.K. *Strategy-based performance measurement*.
Indianapolis: Business Horizon.

Tiggeler, E. (2011). *Check je tekst*.
Den Haag: BIM Media B.V.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*.
New York: Basic books.

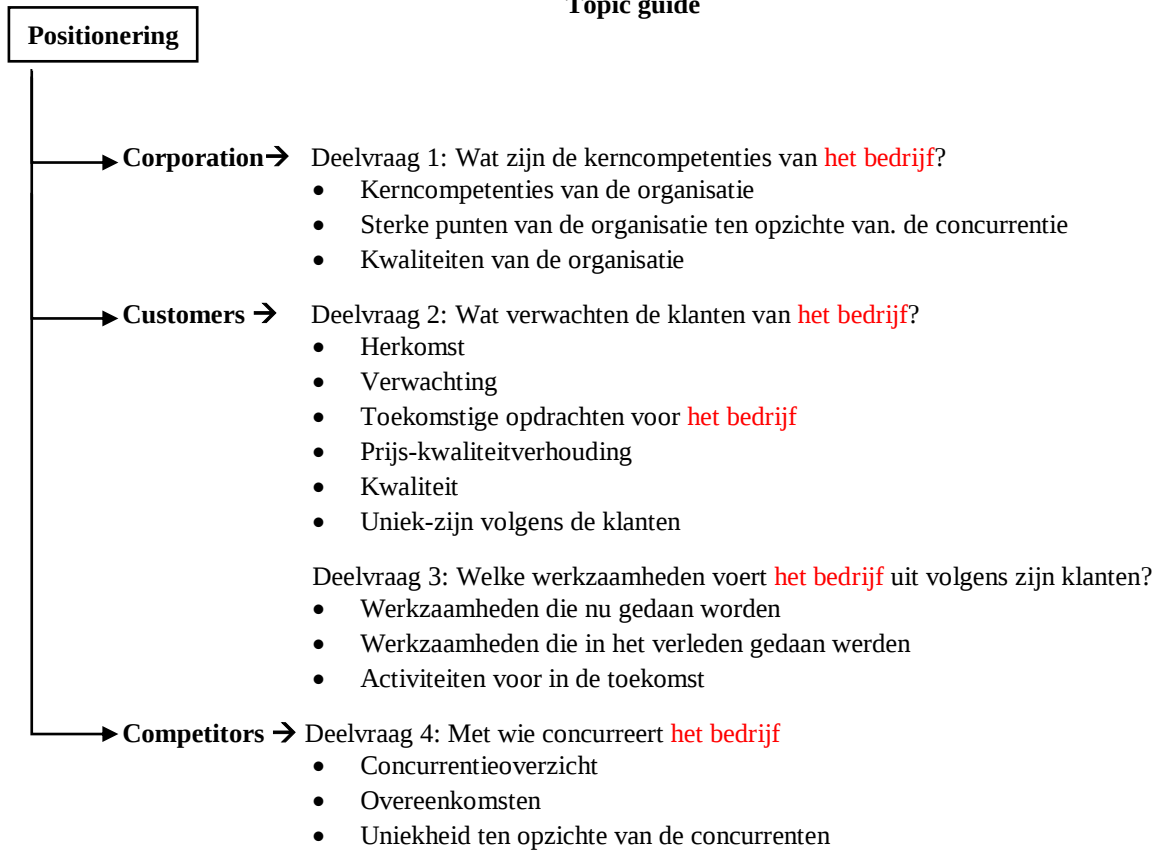
Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*
Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage I Vragenlijst - medewerkers

Bijlage II Vragenlijst - klanten

Bijlage III Topic guide

Topic guide



Bijlage IV Uitnodiging t.a.v. de respondenten

Deze afbeelding toont de e-mail die verzonden is aan de respondenten met daarin de eerste uitnodiging om deel te nemen aan de enquête.

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Figuur 11: eerste uitnodiging voor de respondenten.

Deze afbeelding toont de herhalingsmail die verzonden is aan de respondenten met daarin de tweede uitnodiging om deel te nemen aan de enquête.

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Figuur 12: tweede uitnodiging voor de respondenten.

Bijlage V Frequentietabellen medewerkers

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage VII Statistische toetsing

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage VIII Concurrentieanalyse

Tabel 1 toont de concurrentieanalyse. Hierin is te zien welke diensten *het bedrijf* aanbiedt en welke diensten de concurrentie aanbiedt. Daarnaast geeft de tabel weer welk percentage van de concurrenten dezelfde dienst aanbiedt als *het bedrijf*. Onderaan de analyse is met een percentage aangegeven hoeveel *het bedrijf* en de concurrerende bedrijven op elkaar lijken.

[wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Tabel 1: Concurrentieanalyse t.a.v. *het bedrijf*

Bijlage IX [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage X [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage XI [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage XII [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage XIII [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Bijlage XIV Logboek [wegens privacy overwegingen is dit weggelaten]

Deze bijlage bevat het logboek dat gedurende het onderzoek bijgehouden is. Hierin is weergegeven wat op welke datum is gedaan en wie de betrokken personen zijn geweest.