Afstudeeronderzoek

Een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist

Conceptueel model:	3C-model van Ohmae (1982)	Inleverdatum:	2 juni 2020
Auteur:	Jamie Duijnisveld	Opdrachtgever:	Organisatie X
Studentnummer:	s1100633	Bedrijfsbegeleider:	Marketingmanager X
Instelling:	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleider:	Cecilé Klok
Opleiding:	Communicatie	Eerste beoordelaar:	Jordy Keupink
Plaats:	Poeldijk	Tweede beoordelaar:	Ben van Hamersveld
Kans:	1		
Aantal woorden:	17.206		

Voorwoord

Beste lezer,

De afgelopen vier maanden heb ik mijzelf voor de volle 100% ingezet om dit communicatieonderzoek voor Organisatie X op te leveren. Het is een mooi, innovatief bedrijf met een warme organisatiecultuur. Ik ben blij dat Organisatie X mij het vertrouwen en de kans gaf om te onderzoeken hoe zij met haar merken een voorkeurspositie kan bereiken bij de bloemisten in Zweden. Het was dan ook een uitdagend onderzoek waar ik veel van leerde.

Graag wil ik een aantal belangrijke personen bedanken die tijdens mij scriptie er altijd voor mij waren. Allereerst bedank ik Cécile Klok, mijn afstudeerbegeleider, die mij voorzag van goede adviezen en mij weer zelfvertrouwen gaf wanneer ik het nodig had. Ook wil ik graag Persoon X, Persoon X en alle andere collega's van Organisatie X bedanken voor hun steun. Bedankt voor de hulp die jullie mij gaven en voor het meedenken hoe het onderzoek in goede banen kon verlopen. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn ouders, zus, vrienden en vriendinnen bedanken voor jullie motiverende woorden tijdens deze periode. Zonder jullie was het mij ook zeker niet gelukt. Maar zoals mijn moeder steeds tegen mij zei: "*Zonder strijd geen overwinning".* En die overwinning is er zeker.

Ik wens u veel leesplezier!

Jamie Duijnisveld
Poeldijk, 2 juni 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X met haar eigen merken aan bloemen en planten een voorkeurspositie kan bereiken bij de bloemisten in Zweden. De organisatie ziet sinds 2017 een toenemende daling in de omzet van deze merken en behaalt niet haar doelstelling dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit haar eigen merken. Het is voor het bedrijf niet rendabel om deze merken te behouden als de omzet blijft dalen. Organisatie X zal hierdoor haar onderscheidend vermogen verliezen wat leidt tot grotere financiële gevolgen. Het onderzoeksdoel is om Organisatie X inzicht te geven in hoe zij met haar merken de gewenste voorkeurspositie bij de Zweedse bloemisten kan bereiken en te adviseren welk positioneringsstrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de bloemisten in Zweden en de verkopers van Organisatie X die de Zweedse bloemisten bedienen.

In de situatieschets beschrijft de interne analyse de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken en de belangrijkste cultuurverschillen van Nederland en Zweden. De externe analyse brengt de concurrentieomgeving in kaart en geeft inzicht in de ontwikkelingen en trends van de sierteeltsector in Zweden. Analyse laat zien dat volgens Organisatie X de unieke eigenschappen van de merken bestaan uit gemak, kwaliteit en de diverse thema's van deze merken. Mensen in Zweden hebben een voorkeur voor een directe communicatiestijl en niet te veel regels. Uit de concurrentieanalyse blijkt dat de concurrenten sterker zijn in duurzame richtlijnen van de producten uit het assortiment. Dit kan een bedreiging zijn, omdat onderzoek aantoont dat steeds meer retailers duurzaamheidseisen stellen.

De belangrijkste theoretische stromingen die bij positioneren centraal staan, betreffen de *inside-out* benadering en *outside-in* benadering. De theorieën van onder andere Ogilvy (1963), Ries en Trout (1980), Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Pramalad (1990), Aaker (1991), Tracy en Wiersma (1993), Kotler en Armstrong (2009) en Kotler en Keller (2012) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze theorie het beste inzicht geeft in hoe een organisatie een voorkeurspositie kan bereiken bij haar gesegmenteerde doelgroep. Deze theorie focust op de sterke punten van de organisatie, positie van de concurrentie en de klantbehoeften en sluit daarom het beste aan op de onderzoeksbehoeften. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypotheses.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de trends en ontwikkelingen in de Zweedse sierteeltsector, de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken en onderscheidende eigenschappen van de concurrenten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek nodig om drie deelvragen te beantwoorden en om de hypotheses te testen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, maakt kwalitatief onderzoek mogelijk om door te vragen en beweegredenen te achterhalen. Uit de interviews met de verkopers bleek dat het onverwacht toch mogelijk was om een aantal bloemisten te interviewen, hoewel vooraf het tegendeel gesuggereerd was. Totaal namen er dertien respondenten deel aan het onderzoek, waarvan tien verkopers van Organisatie X en drie Zweedse bloemisten. De steekproef van dit onderzoek is doelgericht en select.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de antwoorden van de respondenten over de sterke punten van de merken overeenkomen met de sterke punten volgens Organisatie X. Zij vinden echter dat dit nog niet duidelijk in haar communicatie naar voren komt. De verkopers geven aan dat er geen duidelijke richtlijnen zijn over de merken, waardoor zij niet weten wat ze naar de bloemisten over deze merken kunnen communiceren. Uit de resultaten blijkt ook dat bloemisten de merken als uniek zien, omdat het betere kwaliteit biedt dan andere merken in de markt en andere concurrenten geen eigen merken hebben. Daarnaast wijst het onderzoek uit dat bloemisten meer behoefte hebben aan informatie over de merken en hoe zij dit naar de eindconsument in de winkel kunnen communiceren.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Organisatie X dient de sterke punten van de merken, zijnde kwaliteit, gemak en de diverse merken, te benadrukken in haar communicatie richting de doelgroep. Hoewel dit niet het doel was van het onderzoek, kan Organisatie X ook de communicatie over de richtlijnen van de merken richting de verkopers verbeteren. Hierdoor komt de juiste informatie terecht bij de bloemisten. De organisatie loopt, in tegenstelling tot haar concurrenten, achter op het duurzaamheidsaspect. Organisatie X onderscheidt zich van haar concurrenten door de betere kwaliteit en het brede aanbod aan eigen merken. Organisatie X kan de klantbehoeften vervullen door de Zweedse bloemisten te informeren over de inhoud van het merk, zoals waar het merk voor staat en over de kwekers van de producten. De organisatie dient hierbij een directe communicatiestijl te hanteren.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het advies aan Organisatie X om de sterke punten van de merken te benadrukken in haar communicatie richting de bloemisten. Het is raadzaam dat de organisatie de nieuwsbrief, Facebook en Instagram als communicatiemiddel gebruikt, zodat zij de meeste bloemisten met haar communicatie-uitingen bereikt. Daarnaast is het advies aan Organisatie X om duidelijke richtlijnen over de merken op te stellen voor de verkopers en duurzaamheidsaspecten van MERK V te communiceren naar de bloemisten. Om de doelstelling te bereiken, kan Organisatie X op basis van deze conclusies het beste de klantbehoefte vervullen door de bloemist te informeren over de inhoud van het merk en de kwaliteit van de merken zichtbaarder te maken in de webshop.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van het AIDA-model van Lewis (1898) en het PDCA-model van Deming (1948). Als communicatiemiddelen zijn de nieuwsbrieven, Instagram en Facebook geschikt. Totale (geschatte) kosten van implementatie bedragen bedrag X. De daadwerkelijke opbrengsten kan Organisatie X pas vaststellen na de implementatie. Echter, het is aannemelijk op basis van de uitkomsten van het onderzoek dat Organisatie X na de implementatie haar doelstelling dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit eigen merken bereikt. Dit betekent ook dat de merken hun bestaansrecht behouden.

Inhoudsopgave

Voorwoord **2**

Samenvatting **3**

1. Probleemformulering **7**

1.1 Aanleiding *7*

1.2 Probleemstelling *8*

1.3 Doelstelling *9*

1.4 Deelvragen *10*

1.5 Doelgroep *11*

1.6 Beperkingen en grenzen *12*

2. Situatieschets **13**

2.1 Interne analyse *13*

2.2 Externe analyse *15*

2.3 Slotconclusie *16*

3. Theoretisch kader **18**

3.1 Positioneren *18*

3.2 Centrale theorie *20*

3.3 Hypothesen *21*

4. Methodologie **23**

4.1 Methoden *23*

4.2 Datacollectie *25*

4.3 Operationalisatie *27*

5. Resultaten **30**

5.1 Organisatie *30*

5.2 Concurrenten *32*

5.3 Klanten *33*

5.4 Hypotheses *34*

6. Conclusies **36**

6.1 Organisatie *36*

6.2 Concurrenten *37*

6.3 Klanten *37*

6.4 Eindconclusie *38*

7. Aanbevelingen **39**

7.1 Organisatie *39*
7.2 Concurrenten *40*
7.3 Klanten *40*

8. Implementatieplan 42
8.1 Implementatie AIDA-model *42*
8.2 Implementatie PDCA-model *44*
8.3 Planning en kosten *46*
8.4 Baten *46*

Literatuurlijst 48

Bijlagen 51
Bijlage A: bronnen cijfermateriaal *51*
Bijlage B: merkenportfolio *52*
Bijlage C: gespreksverslagen *52*
Bijlage D: presentatie marketingstrategie Organisatie X 2020 ..... *53*
Bijlage E: cultuurverschillen Nederland en Zweden *54*
Bijlage F: beschrijving concurrenten *56*
Bijlage G: topiclijst *57*
Bijlage H: vragenlijst verkopers *59*
Bijlage I: vragenlijst bloemisten *61*
Bijlage J: verbatims *64*
Bijlage K: analyseschema's *65*
Bijlage L: contentkalender *65*
Bijlage M: uurtarief vakspecialisten en medewerkers Organisatie X *67*

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X met haar eigen merken aan bloemen en planten een voorkeurspositie kan bereiken bij de bloemisten in Zweden. De organisatie ziet sinds 2017 een toenemende daling in de omzet van deze merken en behaalt niet haar doelstelling dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit haar eigen merken. Het is voor het bedrijf niet rendabel om deze merken te behouden als de omzet blijft dalen. Organisatie X zal hierdoor haar onderscheidend vermogen verliezen wat leidt tot grotere financiële gevolgen. Het onderzoeksdoel is om Organisatie X inzicht te geven in hoe zij met haar merken de gewenste voorkeurspositie bij de Zweedse bloemisten kan bereiken en te adviseren welk positioneringsstrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de bloemisten in Zweden en de verkopers van Organisatie X die de Zweedse bloemisten bedienen.

1.1 Aanleiding

Organisatie X is een handelsbemiddelingsbedrijf in de sierteelt dat bloemen en planten inkoopt direct bij kwekers en via het veilsysteem van Handelsbedrijf X. De organisatie verkoopt deze producten vervolgens door aan bloemisten en groothandelaren in het buitenland, met name in Zweden. Organisatie X creëerde in dit land door de jaren heen een sterke positie en bezit een marktaandeel van X% (Databank X, 2020) (zie Bijlage A). Het assortiment van Organisatie X bestaat uit meer dan achtduizend producten. Doordat Organisatie X geen productiebedrijf is, maar een handelsbedrijf, zijn er veel concurrenten in de markt die dezelfde bloemen en planten aanbieden. Om concurrentievoordeel te verkrijgen, is het nodig dat de organisatie een andere toegevoegde waarde biedt dan alleen maar dezelfde producten aanbieden als de concurrent. Wanneer zij dit niet doet, is de organisatie snel inwisselbaar voor een andere aanbieder (Marketingmanager X en Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage C I).

Naast het algemene assortiment dat Organisatie X haar klanten aanbiedt, heeft de organisatie als enige in de markt ook meerdere eigen merken van bloemen en planten. Hiermee onderscheidt de organisatie zich van haar concurrenten en kan er een concurrentievoordeel ontstaan. Volgens de organisatie zorgen de merken voor een gemak waarbij de klant kan vertrouwen op kwaliteitsproducten. Daarnaast zorgen de merken ervoor dat het kiezen en inkopen van producten voor de klant eenvoudiger maakt (Organisatie X, 2020a). De merken bestaan uit Merk I, Merk II, Merk III (MERK III), Merk VI en MERK V (zie Bijlage B). Elk merk heeft zijn eigen verpakking en strategie. Zo presenteert Merk I zich als kwaliteitslabel en onderscheidt Merk II zich tot de beste prijs/kwaliteitverhouding.

Vanuit de bedrijfsstrategie is als doel gesteld dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit eigen merken, om minimaal rendabel of liever zelfs winstgevend te zijn (Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 18 februari 2020, Bijlage D II). Daarnaast geven de merken als voordeel dat er klantbinding ontstaat en ze zorgen voor een hogere dekkingsbijdrage. Sinds 2017 ziet Organisatie X een toenemende daling in de omzet van haar eigen merken (zie Figuur 1). De heer X, productspecialist, geeft hierbij aan dat Organisatie X maar X% van de doelstelling heeft behaald (persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage C I). Het onderhouden van deze merken kost het bedrijf veel geld en tijd, met name vanwege de voorraadkosten van de verpakkingen en de extra logistieke handelingen. Daarnaast zijn de kosten voor de 80m^2 fysieke ruimte die het in beslag neemt circa € X per jaar (Marketingmanager X en Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage C I).

Deze afbeelding is verwijderd,
vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 1. Omzetcijfers merken van Organisatie X. (Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 16 maart 2020, bijlage A II)

Als de vanwege bovenstaande factoren omzet blijft afnemen, is het voor de organisatie niet rendabel om deze merken te behouden. Het bedrijf zal dan haar onderscheidende kenmerk in de markt verliezen. Klanten kunnen hierdoor sneller overstappen naar de concurrenten, omdat de organisatie dan geen extra meerwaarde meer kan bieden. Volgens mevrouw X, Teamleider Marketingcommunicatie, leidt dit tot een daling in de totale omzet van Organisatie X, met ontslagen als gevolg (persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage C I). Het is daarom belangrijk om te onderzoeken hoe de organisatie weer een toename van X% of hoger kan realiseren in de omzet, zodat zij het bestaansrecht van de merken kan waarborgen.

1.2 Probleemstelling

Zoals in de aanleiding staat, is er een daling in de omzet van de merken waardoor het voor Organisatie X niet rendabel is om haar eigen merken te behouden.

In de sierteeltsector heeft een verschuiving plaatsgevonden waarbij groothandelaren steeds meer wegvallen en bloemisten een voorkeur kregen om rechtstreeks bij exportleveranciers producten in te kopen. Voorheen bediende Organisatie X alleen de groothandelaren en kochten bloemisten hun producten in bij de groothandel. Door de ketenverkorting in deze sector, is Organisatie X zich sinds 2017 steeds meer gaan focussen op het direct bedienen van de bloemisten in Zweden. Zij probeerde met haar eigen verkopers, die verstand hebben van de markt en de doelgroep, een rechtstreeks contact met de bloemisten en organisatie te laten ontstaan om zo een persoonlijke relatie met hen op te bouwen. Organisatie X hoopte dat haar eigen merken hoger op het voorkeurslijstje van Zweedse bloemisten kwamen te staan dan andere merken die zowel concurrenten als Organisatie X in haar algemene assortiment aanbieden. Een deel van de bloemisten kende de merken al, omdat ze ook te koop waren

bij de groothandelaren waar zij hun handel inkochten. Er zijn ook nieuwe bloemisten in Zweden bij Organisatie X gaan inkopen, maar zij weten nog niet genoeg van de merken af. Verkopers, ook wel de intermediair tussen de organisatie en klanten, gaven namelijk aan dat de bloemisten zich er onvoldoende van bewust zijn dat Organisatie X haar eigen merken heeft en welke voordelen de merken hen kunnen bieden (Marketingmanager X en Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage C I).

Organisatie X moet door deze nieuwe situatie haar merken nu niet meer primair positioneren bij de groothandel, maar bij de bloemist. De persoonlijke aanpak leverde niet het resultaat dat de organisatie had beoogd, namelijk een voorkeurspositie met haar merken bij de Zweedse bloemisten. Juist door de unieke eigenschappen van die eigen merken, maakt dat Organisatie X zich denkt te kunnen onderscheiden van haar concurrenten. Om de gewenste voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist te bereiken, is het daarom noodzakelijk dat Organisatie X inzicht krijgt in hoe zij dit met haar merken realiseert. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kunnen de merken van Organisatie X een voorkeurspositie bereiken bij de Zweedse bloemist?

1.3 Doelstelling

In paragraaf 1.2 staat de centrale vraag waar dit onderzoek zich op richt. Om erachter te komen of het antwoord op deze vraag voldoet aan het uiteindelijke doel van de opdrachtgever, beschrijft deze paragraaf de organisatie- en onderzoeksdoelstelling.

De merken zijn een belangrijk onderdeel van Organisatie X, omdat zij onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie. Bovendien realiseren de merken een hogere dekkingsbijdrage dan de producten uit het algemene assortiment (Marketingmanager X en Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage CI). Het doel van de organisatie is om te zorgen dat de omzet van de merken stijgt naar een zodanig niveau dat de merken hun bestaansrecht behouden. Als Organisatie X het vastgestelde doel van X% bereikt en winst realiseert, dan kan zij investeren in nieuwe innovaties voor de merken. Wanneer deze omzet onvoldoende stijgt en de organisatie afscheid moet nemen van haar merken, dan is het verlies nog veel groter. Zonder het onderscheidende kenmerk, verliest Organisatie X namelijk haar concurrentievoordeel en zijn de klanten minder loyaal met als gevolg een daling in de totale omzet en ontslagen van het personeel (Marketingmanager X en Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 17 februari 2020, Bijlage CI).

Het doel van dit onderzoek is om een communicatieadvies te geven aan Organisatie X over welke positioneringstrategie van de merken zij het beste kan toepassen om een voorkeurspositie te bereiken bij de Zweedse bloemisten. Wanneer de organisatie deze voorkeurspositie bereikt, zullen de bloemisten de merken verkiezen boven producten uit het algemene assortiment en de omzet van de merken laten stijgen. Het onderzoek geeft daarom inzicht in hoe Organisatie X deze onderscheidende positie kan bereiken door te kijken naar de unieke eigenschappen van de merken en de onderscheidende eigenschappen van concurrenten. Daarnaast achterhaalt het onderzoek de wensen en behoeften van

bloemisten in Zweden met betrekking tot de merken. Samen vormen deze onderwerpen de basis voor het communicatieadvies van dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

"Inzicht krijgen in de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken, de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten, de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot het merkenportfolio, teneinde Organisatie X een communicatieadvies te geven over positioneringstrategie van de merken die moet leiden tot een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist."

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling behapbaar te maken, is de hoofdvraag verdeeld in vier deelvragen. Elke deelvraag bevat een toelichting om aan te geven hoe deze vraag bijdraagt aan het beantwoorden van de probleemstelling en welke onderzoeksmethode het onderzoek daarvoor gebruikt. De deelvragen zijn als volgt:

1. *Wat zijn de unieke eigenschappen van de merken van Organisatie X voor de sierteeltsector in Zweden?*

Deze deelvraag geeft inzicht in de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken. Om een voorkeurspositie te bereiken bij de Zweedse bloemisten, kan Organisatie X de unieke eigenschappen inzetten en zich van haar concurrenten onderscheiden. Het is daarom belangrijk om te achterhalen wat er uniek is aan deze merken, zodat dit uiteindelijk helpt om de probleemstelling te beantwoorden. Deskresearch draagt bij aan de beantwoording van deze vraag door interne bronnen te analyseren wat volgens Organisatie X de unieke eigenschappen zijn. Fieldresearch geeft inzicht in wat de doelgroep uniek vindt aan deze merken.

2. *Wat zijn de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten van Organisatie X in de Zweedse markt?*

Om een idee te krijgen hoe Organisatie X een onderscheidende positionering kan realiseren, is van belang om te weten wat de onderscheidende eigenschappen zijn van de concurrentie. Bij het begrip 'concurrenten' gaat het om soortgelijke exportleveranciers in de sierteeltsector die zich richten op de bloemisten in Zweden. Deze deelvraag helpt de probleemstelling te beantwoorden, omdat de vraag inzicht geeft hoe Organisatie X zich met haar merken kan onderscheiden in de Zweedse markt. Het is daarom van belang om in kaart te brengen wat de onderscheidende eigenschappen zijn van de concurrentie. Het onderzoek beantwoordt deze vraag door deskresearch en fieldresearch.

3. *Wat zijn de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot de merken van Organisatie X?*

Deze deelvraag geef inzicht in wat de wensen en behoeften zijn van Zweedse bloemisten betreft de merken. Om te achterhalen hoe Organisatie X met haar merken een voorkeurspositie kan bereiken bij deze doelgroep, is het belangrijk om te weten wat de wensen en behoeften zijn. De organisatie kan hierop haar positionering aanpassen en beter inspelen op de klantbehoefte dan de concurrentie. De

Zweedse bloemist zal hierdoor Organisatie X verkiezen boven andere aanbieders. Fieldresearch helpt bij het beantwoorden van deze deelvraag.

4. *Welke ontwikkelingen en trends spelen er in de sierteeltsector van de Zweedse markt?*

Volgens Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (2020a) zijn Zweedse mensen gevoelig voor trends. De bloemisten hebben daarom eerder een voorkeur voor meer actuele merken. Om een unieke positionering te realiseren voor de korte- en lange termijn, is het ook van belang om de ontwikkelingen in de sierteeltsector in Zweden te analyseren. Het onderzoek neemt deze uitkomsten mee in het positioneringsadvies voor de merken van Organisatie X. Deskresearch helpt deze vraag te beantwoorden door het analyseren van rapporten over deze onderwerpen, informatie van de branchevereniging in de sierteeltsector en cijfers van het CBS.

1.5 Doelgroep

De doelgroep bij wie Organisatie X een voorkeurspositie wil bereiken zijn de bloemisten in Zweden. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de verkopers van Organisatie X die de Zweedse bloemisten bedienen. Zoals paragraaf 1.2 beschrijft, zette Organisatie X de verkopers in om een persoonlijke relatie op te bouwen met de bloemisten. Zij zijn als het ware de intermediair van het bedrijf en haar klanten. De onderzoeksdoelgroep heeft dagelijks contact met de bloemisten in Zweden en heeft daardoor inzicht in wat de wensen en behoeften zijn van deze doelgroep.

De verkopers hebben niet alleen ervaring met de Zweedse bloemist, maar hebben ook kennis van de Zweedse markt. Organisatie X heeft momenteel een vast team aan verkopers die tussen de 11 en 25 jaar in dienst zijn. Daarnaast weten de verkopers van Organisatie X wat de unieke eigenschappen van de merken zijn en die van de concurrentie. Zij vertegenwoordigen de organisatie en houden de concurrentieomgeving nauw in de gaten. Deze aspecten maken dat de verkopers de juiste onderzoeksdoelgroep zijn voor dit onderzoek.

Om deel te nemen aan het onderzoek moet een respondent aan de volgende eisen voldoen: vervult de functie van verkoper en bedient de bloemisten in Zweden. Een verkopersfunctie is een belangrijk kenmerk voor de onderzoeksdoelgroep, omdat de verkopers van Organisatie X de klantrelatie met de bloemisten onderhouden. Zij vervullen de wensen en behoeften van deze doelgroep door de juiste producten aan te bieden. Naast Zweden, exporteert Organisatie X haar producten ook naar andere landen. Voor dit onderzoek gaat het specifiek om de bloemisten in Zweden, omdat dit het kernland is van de organisatie.

Uit de interviews met de verkopers bleek dat het onverwacht toch mogelijk was om een aantal bloemisten te interviewen, hoewel vooraf het tegendeel gesuggereerd was. Een bloemist geschikt als respondent wanneer zij in Zweden woont, klant is bij Organisatie X en het beroep als bloemist vervult. Uit een gespreksverslag met twee verkopers (zie Bijlage C III) en een gespreksverslag met een Zweedse bloemist (zie Bijlage C III) kwamen de belangrijkste kenmerken van de bloemisten in Zweden

naar voren. De verkopers omschreven de bloemisten als creatieve mensen die een passie hebben voor het werk. Zij bestaan uit meer vrouwen dan mannen. Deze doelgroep is meer bezig met het product dan de bedrijfsvoering en is gevoelig voor trends en nieuwe ontwikkelingen. Volgens de Zweedse bloemist focussen de bloemisten in Zweden zich op hun expressie, esthetiek en het gevoel dat ze willen uitdrukken. Ze zien hun beroep meer als een levenswerk, hobby en een plek om hun creativiteit te uiten. Bloemisten in Zweden zijn daardoor minder gericht op het behalen van winst. Paragraaf 2.1.2 gaat dieper in op de belangrijkste cultuurverschillen van Zweden en Nederland.

1.6 Beperkingen en grenzen

Het onderzoek start op 10 februari 2020 en eindigt op 2 juni 2020. Dit betekent dat er ongeveer vier maanden voor het onderzoek beschikbaar zijn. De drukste maanden in de sierteeltsector zijn van maart tot en met mei. Dit kan een beperking zijn, omdat respondenten in deze drukke periode minder snel bereid zijn om mee te werken aan het onderzoek. Voor het werven van respondenten dient het onderzoek met deze beperking rekening te houden en een plan B op te nemen bij de beschrijving van de datacollectie (zie paragraaf 4.2.2).

Het onderzoek focust zich alleen op Zweden en niet op andere landen waar de organisatie producten naar exporteert. De organisatie wil een voorkeurpositie bereiken bij de bloemisten en in andere landen bedient zij nog geen bloemisten, maar alleen groothandelaren. Daarnaast is Zweden het kernland waarop Organisatie X zich richt, waardoor hier de meeste verbetering te behalen valt. Omdat het de Zweedse markt betreft kan dit een beperking zijn voor het onderzoek. Mensen in Zweden hebben namelijk andere gewoontes bij het zakendoen dan mensen in Nederland (Gersdorf, 2014). Het onderzoek houdt om die reden rekening met cultuurverschillen tussen Nederland en Zweden (zie paragraaf 2.1.2).

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de verkopers van Organisatie X die contact hebben met de bloemisten in Zweden. Andere medewerkers die zich richten op een andere markt of doelgroep zijn uitgesloten voor dit onderzoek. Voor het onderzoek is geen budget beschikbaar. Dit betekent dat de respondenten vrijwillig meewerken aan het onderzoek en geen vergoeding krijgen voor hun bijdragen.

Vanwege de uitbraak van het coronavirus in Nederland adviseert het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) om zoveel mogelijk thuis te werken (Rijksoverheid, 2020). De verkopers van Organisatie X werken daarom vanuit huis. Hogeschool Leiden heeft ook als maatregel dat alle studenten tot het einde van het studiejaar van 2020 thuiswerken (Hogeschool Leiden, 2020). Het afnemen van de interviews vindt daarom plaats via videobellen. Dit kan een beperking zijn voor de resultaten van het onderzoek, omdat het online afnemen van interviews effecten met zich meebrengt. Volgens Kwalon (2016) moeten beiden partijen zijn voorzien van de juiste technologie, zoals een laptop en goede wifiverbinding. Daarnaast moeten zij beschikken over computervaardigheden (Kwalon, 2016). In paragraaf 4.2.2 staat waar het onderzoek rekening mee moet houden voordat een interview via videobellen plaatsvindt.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk beschrijft welke interne en externe factoren te maken hebben met de probleemstelling in paragraaf 1.2. De interne analyse bestaat uit een onderdeel over de merken en de belangrijkste cultuurverschillen tussen Nederland en Zweden. De externe analyse beschrijft de onderscheidende eigenschappen van de concurrentie en de ontwikkelingen en trends in de sierteeltsector. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste punten in een slotconclusie.

2.1 Interne analyse

De volgende paragrafen gaan over de merken die in dit onderzoek een rol spelen en over de Zweedse bloemist bij wie Organisatie X een voorkeurspositie wil bereiken.

2.1.1 De merken

Zoals beschreven in de probleemstelling, zijn de merken een uniek kenmerk voor Organisatie X. De organisatie heeft, naast het algemene assortiment van bloemen en planten die zij via de klok en via kwekers inkoopt, als enige van haar concurrenten een breed aanbod van eigen merken. Een betekenisvol merk zorgt ervoor dat het de gebruiker verbindt met de organisatie en dat productmerken herkenbaar zijn voor de inkopers en consument waardoor er een concurrentievoordeel ontstaat (Kotler, 1997 p.411-451, Nijssen en Van Trijp, 1998). Volgens de organisatie is een van de unieke eigenschappen van de merken het inspelen op het gemak voor de bloemist (Organisatie X, 2020b). Daarnaast beschrijft Organisatie X (2020b) dat haar merken een autoriteitsfilter zijn, waarbij een bloemist zekerheid heeft van goede kwaliteitsproducten. Elk merk heeft hoge productspecificaties waar een kweker aan moet voldoen, zodat de klant weet welke kwaliteit zij kan verwachten. Een bloemist kan door de merken sneller de producten inkopen, omdat Organisatie X een zorgvuldige selectie maakt van producten van het seizoen (Organisatie X, 2020b). De bloemist hoeft hierdoor niet zelf te kiezen uit de achtduizend producten in het algemene assortiment.

Met de brede thema's van de merken, kan Organisatie X op verschillende behoeftes van bloemisten in Zweden inspelen. Het merk, Merk I, biedt de beste kwaliteit. Merk II is een merk met de beste prijs-kwaliteitverhouding. Merk III (MERK III) is een merk dat bestaat uit biologisch gekweekte, eetbare planten. Merk VI bestaat uit trendy en exclusieve producten. MERK V speelt in op het thema duurzaamheid. Organisatie X exporteert deze producten in zo min mogelijk plastic en maakt gebruik van afbreekbaar materiaal. In Bijlage B zijn de merken in kaart gebracht aan de hand van de unieke eigenschappen van ieder merk. Daarnaast is in een staafdiagram te zien hoe de merken afzonderlijk van elkaar presteren met de omzet van elk merk per jaar. Uit deze analyse blijkt dat de omzet van Merk I, Merk II en MERK III het meeste daalde de afgelopen jaren. Organisatie X zette MERK V in 2018 op en Merk VI is sinds 2017 te verkrijgen in het assortiment. Bij de omzet van deze twee merken is echter wel een lichte stijging te zien.

Huidige communicatiemiddelen
Organisatie X probeert haar merken onder de aandacht te brengen door onder andere pop-up events te organiseren voor bloemisten en ieder kwartaal een magazine genaamd 'Magazine X' uit te geven. Tijdens de pop-up events krijgen bloemisten de mogelijkheid om producten uit het assortiment en de merken in het echt te bekijken. Het magazine dient voor de doelgroep als inspiratiebron voor elk seizoen. Daarnaast ontvangen bloemisten tweewekelijks een nieuwsbrief met trends en producten uit het assortiment die inspelen op het seizoen of feestdagen. Elk communicatie-uitingen licht steeds een merk uit. Ondanks de branding van de merken, blijft de omzet van de merken echter dalen.

Inkoopkanalen
Bloemisten kopen hun producten in via de verkopers, fysieke verkooppunten in Zweden of e-commerce. Organisatie X ziet dat de doelgroep het afgelopen jaar steeds meer producten online inkoopt. Zo is het aantal gebruikers van augustus en september 2019 ten opzichte van augustus en september 2018 met X% gestegen (zie Figuur 2). Daarnaast zijn het aantal sessies (interacties die plaatsvinden op een website) met X% gestegen en de gemiddelde sessieduur bij terugkerende bezoekers nam af met X%. Dit betekent dat klanten in een kortere tijd meer bestellen. Dit gaat met X% via desktop en X% via mobiel. Deze cijfers laten zien dat bloemisten steeds meer behoeften hebben om hun inkopen online te doen. Organisatie X kan inspelen op deze behoeften door de merken meer onder de aandacht te brengen op de webshop en zo een voorkeurspositie te creëren bij de Zweedse bloemisten.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

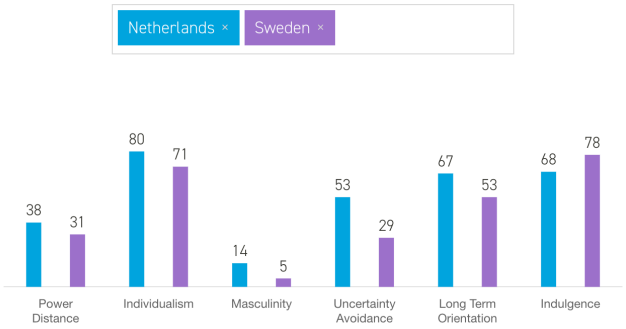
Figuur 2. Aantal websitegebruikers 2018-2019. Gegevens afkomstig van Presentatie Marketing Strategie 2020 Organisatie X, 19 november 2019 (zie Bijlage D).

Naast deze verkoopmogelijkheden, bedacht Organisatie X een tool voor haar klanten, genaamd Planthunter. Dit is een app waarbij klanten verschillende 'hunters', oftewel de inkopers, virtueel volgen om te zien hoe en waar zij de nieuwe, lokale of internationale producten inkopen (Organisatie X, 2020i). Elke hunter heeft een eigen expertise, zoals groene planten, orchideeën of bloemen. Wanneer er nieuwe producten zijn gespot, plaatsen de inkopers deze online, zodat de klant ze direct kan bestellen in de app (Organisatie X, 2020i). Organisatie X staat door onder andere deze virtuele tool op plek X van de meest innovatieve bedrijven in de tuinbouwsector van de Hillenraad100 (Hillenraad100, 2019). Deze organisatie maakt jaarlijks een ranking van de honderd meest toonaangevende ondernemingen in de tuinbouwsector (Hillenraad100, 2020). Volgens RVO (2020b) hebben mensen in Zweden een positieve houding over bedrijfsinnovatie en technologische ontwikkelingen. Organisatie X kan haar merken onder de aandacht brengen door gebruik te maken van deze innovatieve tool.

2.1.2 Cultuurverschillen Nederland en Zweden

Om een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist te bereiken, dient het onderzoek rekening te houden met de cultuurverschillen van Nederland en Zweden. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste verschillen. In Bijlage E staat een uitgebreide beschrijving van de cultuurverschillen aan de hand van Hofstede Dimensies en informatie van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Belangrijkste cultuurverschillen
In Figuur 3 is te zien welke dimensies Nederland en Zweden scoren. Voor het onderzoek is het belangrijk om rekening te houden met de dimensie van machtsafstand en risicovermijdend. De machtafstand is net als in Nederland laag. De kenmerken die daarbij horen zijn: gelijke rechten en directe communicatie (Hofstede Insights, 2020). Voor de communicatie richting de bloemist is het belangrijk dat de organisatie er niet omheen draait en een directe communicatiestijl hanteert. Zweden scoort op risicovermijdend gedrag laag en dat bekent dat de bevolking een relaxte houding heeft en niet houdt van te veel strenge regels (Hofstede Insights, 2020). Nederland scoort op deze dimensie hoger. Nederlanders zijn vaak druk bezig en hard aan het werk en hebben meer voorkeur voor regels. Dit verschil tussen deze twee culturen is ook belangrijk om mee te nemen in het onderzoek, omdat te veel regels de Zweedse bloemist afschrikt.



Figuur 3. Hofstedes cultuurdimensies van Nederland en Zweden. Overgenomen uit *Country Comparison* van Hofstede Insights, (2020) https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,sweden/ Copyright (2020), Hofstede Insights.

Do's-and-don'ts zakendoen in Zweden
RVO (2020a) beschrijft op haar website de *do's-and-don'ts* in Zweden omtrent het zakendoen. In Zweden zijn duurzaamheid, betrouwbaarheid en veiligheid van producten en diensten belangrijk. Mensen in Zweden zijn sneller overtuigd door cijfers en resultaten uit rapporten en certificaten. Zweedse klanten hebben behoefte aan veel informatie over de organisatie (RVO, 2020a). Tevens stellen zij het op prijs als het bedrijf kennis heeft van de Zweedse cultuur en de taal spreekt. Organisatie X speelt hier goed op in, omdat zij al 45 jaar zakendoet in Zweden en heeft daarom veel ervaring met deze cultuur. Daarnaast spreken verkopers de Zweedse taal.

2.2 Externe analyse

De volgende paragrafen gaan over de concurrentie van Organisatie X en de trends en ontwikkelingen van de sierteeltsector in Zweden.

2.2.1 Concurrenten

Deze paragraaf beschrijft de onderscheidende eigenschappen en overeenkomende eigenschappen van Organisatie X en haar concurrenten (zie Tabel 1). Deze analyse laat zien op welke punten Organisatie X uniek is en hoe andere concurrenten zich onderscheiden in de markt. In de analyse zijn alleen concurrenten meegenomen die in ieder geval hun producten exporteren naar bloemisten in Zweden. Deze concurrenten zijn: Concurrent I, Concurrent II, Concurrent III, Concurrent IV en Concurrent V. De concurrentieanalyse baseert de verschillen en overeenkomsten op de communicatie van de websites van de concurrenten (zie Bijlage F).

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Tabel 1. Concurrentieanalyse Zweedse markt Organisatie X

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat Organisatie X onderscheidend is met haar brede aanbod aan eigen merken, de Tool X en het maandelijkse Magazine X magazine van producten uit het assortiment. Concurrent IV is een concurrent die een bloemenmerk aanbiedt. Organisatie X heeft dit echter nog niet. Daarnaast is te zien dat andere concurrenten sterker zijn in duurzame richtlijnen van de producten uit het assortiment. Organisatie X heeft ook als zwakte dat concurrenten met lijnrijders het winnen van het persoonlijke contact met de bloemisten. Lijnrijders zijn handelaren die zelf met een vrachtwagen vol bloemen en planten hun klanten bezoeken en ter plekke proberen hun producten te verkopen (Strating, 1999). In dit aspect valt voor de organisatie nog winst te behalen door meer persoonlijke contact met de bloemist te creëren.

2.2.2 Trends en ontwikkelingen

Zweedse mensen staan erom bekend dat ze gevoelig zijn voor trends (RVO, 2020c). Om een voorkeurspositie te bereiken bij de Zweedse bloemist, kan Organisatie X inspelen op trends en ontwikkelingen in de sierteeltsector.

Wanneer een consument in Zweden een aankoop doet, zijn de eigenschappen veiligheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid belangrijk (RVO, 2020c). Steeds meer bedrijven uit de sierteeltsector, onder andere twee concurrenten van Organisatie X, sluiten aan bij het FSI om de sierteelt wereldwijd duurzamer te maken (Rabobank, 2019). Momenteel heeft Organisatie X geen keurmerk of bedrijfscertificering op duurzaamheid. De organisatie heeft wel een eigen merk dat zich richt op duurzaamheid (MERK V) en biedt producten aan die milieuvriendelijk zijn. In het onderzoek van de Rabobank (2019) staat dat al enkele retailers duurzaamheidseisen stellen, zoals dat alleen bedrijven met keurmerk of bedrijfscertificering producten mogen leveren. Het is belangrijk dat het onderzoek hier rekening mee houdt. Als bloemisten in Zweden in de toekomst ook deze eisen gaan stellen, kan het op de lange termijn een effect hebben op de voorkeurspositie die Organisatie X bij hen wil bereiken.

Volgens RVO (2020a) kopen Zweedse mensen steeds vaker producten online, omdat producten op een webshop vaak goedkoper zijn, het tijd bespaart en toegankelijk is. Zoals paragraaf 2.1.1 beschrijft, is er een toenemende groei in het aantal websitegebruikers bij Organisatie X. De organisatie kan op deze kans inspelen en haar merken beter zichtbaar te maken in de webshop.

2.3 Slotconclusie

Volgens Organisatie X bestaan de unieke eigenschappen van de merken uit gemak en zekerheid van goede kwaliteitsproducten. Daarnaast kan de bloemist sneller inkopen doen en spelen diverse thema's van merken in op verschillende behoeften. De huidige communicatie-uitingen zetten de bloemist nog onvoldoende aan om gebruik te maken van de merken. Organisatie X ziet wel een groei in het aantal

websitegebruikers en het feit dat klanten in een korte tijd meer producten bestellen. Organisatie X kan met haar merken inspelen op de ontwikkeling dat mensen in Zweden steeds vaker hun producten online inkopen vanwege tijdbesparing en toegankelijkheid (RVO, 2020a). Daarnaast zijn Zweedse mensen positief over bedrijfsinnovaties en technologische ontwikkelingen (RVO, 2020b). Organisatie X staat met haar Tool X bekend als één van de meest innovatieve bedrijven in de tuinbouwsector (Hillenraad100, 2019). Ook met dit sterke punt kan Organisatie X haar merken onder de aandacht brengen door gebruik te maken van deze innovatieve tool.

Voor de communicatie richting de bloemist is het belangrijk dat de organisatie er niet omheen draait en een directe communicatiestijl hanteert. Zweden scoort op risicovermijdend laag en dat bekent dat de bevolking een relaxte houding heeft en niet houdt van te veel strenge regels (Hofstede Insights, 2020). Nederland scoort op deze dimensie hoger. Nederlanders zijn vaak druk bezig en hard aan het werk en hebben meer voorkeur voor regels. Dit verschil tussen deze twee culturen is ook belangrijk om mee te nemen in het onderzoek, omdat te veel regels de Zweedse bloemist afschrikt. In Zweden zijn duurzaamheid, betrouwbaarheid en veiligheid van producten en diensten belangrijk. Mensen in Zweden zijn sneller overtuigd door cijfers en resultaten uit rapporten en certificaten.

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat de concurrenten sterker zijn in duurzame richtlijnen van de producten uit het assortiment. Volgens het onderzoek van Rabobank (2019) stellen steeds meer retailers duurzaamheidseisen. Dit kan een bedreiging zijn voor Organisatie X. Organisatie X heeft ook als zwakte dat concurrenten met lijnrijders het winnen door het persoonlijke contact met de bloemisten.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste theoretische stromingen die bij positioneren centraal staan, betreft de *inside-out* benadering en *outside-in* benadering. De theorieën van onder andere Ogilvy (1963), Ries en Trout (1980), Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Pramalad (1990), Aaker (1991), Tracy en Wiersma (1993), Kotler en Armstrong (2009) en Kotler en Keller (2012) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze theorie het beste inzicht geeft in hoe een organisatie een voorkeurspositie kan bereiken bij haar doelgroep. Deze theorie focust op de sterke punten van de organisatie, positie van de concurrentie en de klantbehoeften en sluit daarom het beste aan op de onderzoeksbehoefte. Deze mogelijke verbeteringen zijn op basis van de theorie van Ohmae (1982) uitgewerkt in drie hypotheses.

3.1 Positioneren

In dit onderzoek staat het onderwerp 'positioneren' centraal. Volgens Kotler en Armstrong (2009) is positioneren het beïnvloeden van de manier hoe een klant over het product of de dienst denkt. Een succesvolle positionering is belangrijk, want die zorgt ervoor dat een organisatie zich onderscheidt van de concurrent, beter inspeelt op de klantbehoefte en zorgt voor een verhoging van de klantloyaliteit (Lyer et al., 2019). Wanneer een organisatie zich op de juiste manier positioneert, dan zorgt dit op de lange termijn voor een concurrentievoordeel (Lyer et al., 2019). De beschreven theorieën dragen bij hoe Organisatie X haar merken onder de bloemisten moet positioneren om zo de gewenste voorkeurspositie te bereiken bij de Zweedse bloemist.

Een positionering kan vanuit twee invalshoeken, namelijk via een *inside-out* strategie of *outside-in* strategie. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) gaat het bij een *inside-out* principe om de kerncompetenties van de organisatie. Het bedrijf kijkt hoe haar kerncompetenties relevant zijn voor de doelgroep en verwacht dat de markt zich aan hen aanpast. Als een organisatie kiest voor een *outside-in* benadering, dan kijkt zij naar waar de klant behoefte aan heeft, waar de markt naar op zoek is en hoe andere concurrenten zich positioneren (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Volgens Ogilvy (1963) kan een organisatie zich positioneren door de klant te laten zien wat en voor wie de dienst of het product is bedoeld. Hierbij ligt de focus op productdifferentiatie en gaat deze theorie uit van een *inside-out* benadering (Ogilvy, 1963). Ries en Trout (1980) zijn het eens dat een positionering begint met een product. Zij vinden echter dat het er niet om gaat wat men met het product doet, maar hoe je een waardevolle positie van het product in de gedachte van je doelgroep krijgt. Zij omschrijven positioneren als een strategie die als doel heeft om de gewenste breinpositie te bereiken bij de klant (Ries & Trout, 1980). Deze theorie is interessant, omdat het doel van dit onderzoek focust op hoe de organisatie met haar merken een gewenste voorkeurpositie bij haar doelgroep bereikt.

De theorie van Ohmae (1982) gaat van beide benaderingen uit, kijkend naar de sterke punten van de organisatie, positionering van de concurrentie en naar de wensen en behoeften van de klant. Hij zegt dat een organisatie alleen succesvol kan zijn als zij haar sterke punten beter kan aansluiten op de klantbehoeften dan de concurrentie dat kan doen. Porter (1985) gaat daarentegen uit van *outside-in* benadering en is van mening dat een organisatie eerst de omgeving in kaart moet brengen en daarna pas haar positie kiest. Het model '*Five Forces'* helpt om te analyseren hoe aantrekkelijk de markt is en welke vijf concurrerende krachten een bedreiging kunnen zijn (Porter, 1985). In de sierteeltsector is de concurrentiedruk hoog (Menkveld & De Ruyter, 2017). Klanten hebben daardoor veel keuze bij wie zij hun behoeften gaan vervullen. De theorie van Porter (1985) is geschikt om een onderscheidende positie te creëren in de Zweedse markt. Deze theorie geeft echter geen inzicht in wat de klantbehoeften zijn en hoe een organisatie haar merken daarop kan inspelen.

Een theorie die zich enkel focust op de kerncompetenties van een bedrijf, is het model van Hamel en Prahalad (1990) genaamd *Core Compentencies*. Zij stellen dat een organisatie een concurrentievoordeel ontwikkelt als zij haar sterke eigenschappen inzet die niet makkelijk te kopiëren zijn door de concurrentie. Door het aanbieden van een uniek product of dienst, creëert de organisatie een onderscheidene positie in de markt. Om een voorkeurspositie te bereiken bij haar doelgroep, moet de organisatie de unieke kenmerken van haar merken inzetten. Aaker (1991) kijkt met zijn *Brand Equity* model naar de merkwaarden die een organisatie helpen om te groeien. Deze merkenwaarden bestaan uit: merkbekendheid, merkassociaties, merktrouw, waargenomen kwaliteit en concurrentievoordelen. Merkwaarden vormen zich door de activa en passiva die een organisatie aan het merk koppelt en uiteindelijk bijdragen aan de waarden die de klant geeft aan het product of de dienst (Aaker, 1991). In tegenstelling tot de theorie van Porter (1985), gaan deze theorieën uit van *inside-out* benadering.

Een theorie dat ook uitgaat van een *inside-out* benadering, is het *Value Discipline* model van Tracy en Wiersma (1993). Zij vinden dat een organisatie zich moet positioneren vanuit haar sterkste waardencompetentie, omdat zij niet in alles kan uitblinken. Een organisatie moet zich daarom positioneren op één van deze drie disciplines, zijnde productinnovatie, klantaandacht of superieur zijn in opereren en uitvoeren (Tracy & Wiersma, 1993). Volgens Kotler en Armstrong (2009) kiest een klant voor een organisatie die vanuit de ogen van de klant de meeste waarde biedt. Dit doet de klant door alle voordelen en kosten van het aanbod in de markt te vergelijken met wat concurrenten aanbieden. Om een voorkeurspositie bij de gewenste doelgroep te bereiken, moet een organisatie zich onderscheiden door het opbouwen van unieke voordelen en waarden die in de ogen van de doelgroep het meest aantrekkelijk zijn (Kotler & Amstrong, 2009).

Net als de theorie van Ries en Trout (1980), richten Kotler en Keller (2012) zich ook op het verkrijgen van een gewenste breinpositie bij de klant. Volgens hen dient een organisatie bij het opstellen van een positionering ook rekening te houden met POP (*points of parity)* en POD *(points of difference)* van het merk (Kotler & Keller, 2012). POP zijn de attributen van een merk die niet uniek zijn ten opzichte van

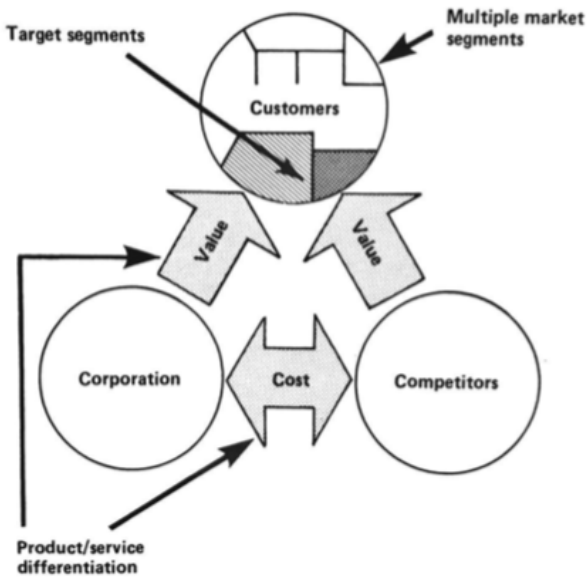
andere merken in de markt, maar volgens de klant wel essentieel zijn. POD bestaan uit de voordelen die klanten positief ervaren en waarin het merk zich van haar concurrenten onderscheidt. Voor de positionering van het merk, definieert en communiceert de organisatie wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen haar eigen merk en die van haar concurrenten (Kotler & Keller, 2012).

Afweging theorie

De theorie die de beste oplossing biedt voor het probleem in dit onderzoek, is het 3C-model van Ohmae (1982). Het conceptueel model focust, naast de sterke punten van de organisatie en de concurrentie, ook op de klantbehoeften. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe Organisatie X met haar merken een voorkeurspositie kan bereiken bij de Zweedse bloemist. Hierbij ligt de focus op de unieke eigenschappen van de merken, de onderscheidende eigenschappen van concurrenten en de wensen en behoeften van bloemisten in Zweden betreft de merken. Het conceptueel model van Ohmae (1982) biedt daarom goede handvatten om een positionering te realiseren waarmee een voorkeurspositie bij de gewenste doelgroep ontstaat.

3.2 Centrale theorie

De theorie die in het onderzoek centraal staat voor het beantwoorden van de probleemstelling, is het 3C-model van Ohmae (1982). Figuur 4 is een weergave van het conceptueel model. Dit model staat ook bekend als '*The strategic Triangle'* en bestaat uit drie factoren, namelijk organisatie (*corporation*), klanten (*customers*) en concurrenten (*competitors*). Het conceptueel model van Ohmae (1982) in Figuur 2 laat met pijlen het verband tussen de drie C's zien. De pijl met '*cost'* betekent dat ieder bedrijf zich met de kosten van het product of de dienst probeert te onderscheiden. De andere pijlen met '*value*' staan voor de toegevoegde waarde die de organisatie en concurrenten aan de klant biedt. Als een organisatie betere kosten en toegevoegde waarde levert ten opzichte van de concurrentie, dan zal zij een onderscheidende positie innemen in de markt. Hierdoor zal er een concurrentievoordeel ontstaan (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) stelt voor iedere C een strategie op om als bedrijf een strategische positie in de markt te krijgen. Deze drie C's moeten met elkaar in balans zijn om een concurrentievoordeel te verkrijgen.



Figuur 4. 3C-model. Overgenomen uit *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business (p. 92)* van K. Ohmae, 1982. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982.

Organisatiestrategie

Corporation staat voor de kerncompetenties van een organisatie. Een bedrijf kan niet in alle functies uitblinken. De organisatie moet zich daarom richten op één of meerdere sterke punten die het beste aansluiten op de klantbehoeften. Ohmae (1982) zegt dat als een bedrijf zich focust op een of meerdere sterke aspecten waarin zij een voorsprong heeft ten opzichte van de concurrentie, uiteindelijk de middelmatige functies in deze ontwikkeling mee verbeteren.

Klantstrategie

Om een voorkeurspositie bij de klant te creëren, dient een organisatie zich te focussen op de klantbehoefte. Klanten zijn belangrijk voor een positionering, want zij zorgen voor het bestaansrecht van de organisatie (Ohmae, 1982). Bij deze strategie heeft het bedrijf als doel om de wensen en behoeften van de klanten te vervullen. Zij achterhaalt waar de doelgroep naar verlangt en wat de motieven zijn voor een aankoop. Volgens Ohmae (1982) is het ook van belang om de doelgroepen en markten te segmenteren, zodat een bedrijf beter in staat is de behoefte van haar doelgroep te vervullen. Hierbij ligt de focus op het meest winstgevende segment.

Concurrentiestrategie

Bij de C van *competitors* gaat het erom dat een organisatie zich onderscheidt van de concurrentie. De organisatie brengt bij deze strategie haar concurrenten in kaart, zodat zij een onderscheidende positie kan innemen (Ohmae, 1982). Als het een bedrijf onvoldoende lukt zich te differentiëren met haar productprestaties of distributie, dan kan zij haar imago inzetten om zich te onderscheiden. Een positief imago vergroot de kans dat klanten ook een positieve houding krijgen naar het bedrijf. Een andere differentiatiemogelijkheid is om als organisatie in te haken op de winst- en kostenstructuur (Ohmae, 1982).

3.3 Hypothesen

Deze paragraaf licht de hypotheses voor het onderzoek toe. Op basis van de theorie van Ohmae (1982) zijn er drie hypotheses opgesteld die een verbeterde situatie voorspellen voor het probleem van Organisatie X.

Hypothese 1: Als een organisatie haar sterke punten benadrukt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.

'If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions.' (Ohmae, 1982, p. 110).

Uit het citaat van Ohmae (1982) blijkt dat een organisatie in één of meerdere sterke punten moet uitblinken om zo de concurrentie voor te blijven. Deze sterke punten moeten in het voordeel zijn voor de klant, want dan ontstaat er een concurrentievoordeel. Wanneer een positioneringsstrategie van een organisatie één of meerdere sterke punten bevat, is het volgens Ohmae (1982) aannemelijk dat de zij een voorkeurspositie verkrijgt bij de doelgroep. De sterke punten van Organisatie X's merken zijn hierbij belangrijk voor de positionering richting de bloemisten in Zweden. Deze hypothese test of het

benadrukken van de sterke punten van de merken leidt tot een voorkeurspositie bij de doelgroep. Bij het ontstaan van een concurrentievoordeel, verkiest de Zweedse bloemist de merken van Organisatie X boven andere aanbieders.

Hypothese 2: Als een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.

'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, p. 91).

Ohmae (1982) stelt dat wanneer een bedrijf haar sterke punten beter aansluit op de klantbehoeften dan haar concurrenten dat kan doen, zij een succesvolle positioneringsstrategie verkrijgt. Deze hypothese bestaat uit de concurrenten van de organisatie. Het is van belang om te achterhalen hoe andere concurrenten zich positioneren richting de bloemisten in Zweden, zodat Organisatie X met haar merken een andere positionering kan innemen die beter aansluit op de klantbehoeften. Deze hypothese test of een onderscheidende positionering van Organisatie X's merken dat beter aansluit op de klantbehoeften, zorgt voor een voorkeurspositie bij de doelgroep.

Hypothese 3: Als een organisatie zich meer focust op de wensen en behoeften van de gesegmenteerde doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.

'To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market – it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs.' (Ohmae, 1982, p. 99)

Om een concurrentievoordeel te creëren, moet een organisatie focussen op de klantbehoeften en haar positioneringsstrategie daarop aanpassen (Ohmae, 1982). Het is hierbij van belang dat de organisatie eerst de doelgroepen en markten segmenteert, zodat zij de klantbehoeften beter vervult. Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in waar de doelgroep behoefte aan heeft. Wanneer de organisatie weet waar de klant naar verlangt, dan past zij haar positioneringsstrategie daarop aan. Wanneer dit op elkaar aansluit, is het volgens de theorie van Ohmae (1982) aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij haar doelgroep creëert. Deze hypothese test of een positionering van Organisatie X's merken dat aansluit op de wensen en behoefte van de Zweedse bloemist, leidt tot voorkeurspositie bij deze doelgroep. Dit bekent dat bloemisten in Zweden de merken van Organisatie X verkiezen boven andere merken van concurrenten in de sierteeltsector.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de trends en ontwikkelingen in de Zweedse sierteeltsector, de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken en onderscheidende eigenschappen van de concurrenten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek nodig om drie deelvragen te beantwoorden en om de hypotheses te testen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, maakt kwalitatief onderzoek mogelijk om door te vragen en beweegredenen te achterhalen. De steekproef van dit onderzoek is doelgericht en select.

4.1 Methoden

Om de probleemstelling behapbaar te maken, splitst het zich op in vier deelvragen. Dit onderdeel licht eerst toe welke onderzoeksmethode het onderzoek inzet en vervolgens welke methode de hypothese test en de deelvragen beantwoordt.

4.1.1 Deskresearch

Deskresearch is een geschikte methode voor het raadplegen van beschikbare en feitelijke gegevens (Verhoeven, 2018). Als Organisatie X met haar merken een voorkeurspositie wil bereiken bij de Zweedse bloemist, is het van belang om inzicht te krijgen in de cultuurverschillen en welke voordelen de merken hebben ten opzichte van de concurrentie. Daarnaast brengt het onderzoek door deskresearch de verschillen en overeenkomsten in kaart. Het raadplegen van interne bronnen en het analyseren van literatuur geeft inzicht in belangrijke onderwerpen van dit onderzoek. Volgens Verhoeven (2018) is het uitvoeren van deskresearch handig voor het in kaart brengen van de probleemsituatie door publicaties en interne bronnen. Daarnaast is deskresearch van belang voor de theoretische verantwoording van het onderzoek.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is nodig voor het beantwoorden van de deelvragen en het testen van de hypotheses. Bij deze methode van onderzoek staat de subjectieve betekenisgeving van de respondent centraal (Verhoeven, 2018). Daarnaast is het mogelijk om door te vragen naar achterliggende argumenten en motieven en zorgt het volgens Verhoeven (2018) voor meer diepgang. Het is van belang om diepgang te krijgen, omdat volgens Ohmae (1982) de afstemming van behoeften tussen de klant en organisatie niet alleen positief moet zijn, maar ook beter en sterker dan die tussen de klant en haar concurrenten. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is kwalitatief onderzoek een geschikte methode om klantbehoefte te achterhalen. Ook Ohmae (1982) zegt dat kwalitatief onderzoek een betere invulling geeft op zijn model. Deze methode maakt het mogelijk om bij de respondenten door te vragen wat volgens hen de sterke punten zijn en welke kenmerken de organisatie zich onderscheidt. Deze drie punten zijn belangrijk voor het beantwoorden van de deelvragen en het testen van de hypotheses. Dit is dan ook de reden dat deze onderzoeksmethode het beste past bij dit onderzoek. Kwantitatief onderzoek heeft namelijk als doel om objectieve, cijfermatige gegevens te verzamelen waarbij de telbaarheid belangrijker is dan diepgang (Verhoeven, 2018). Met een vragenlijst is het niet mogelijk om

op ieder moment door te vragen als het antwoord van de respondent onduidelijk is of om door te vragen waarom de respondent iets vindt. Deze onderzoeksmethode is daarom niet geschikt voor dit onderzoek.

4.1.3 Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese

Volgens Ohmae (1982) moet een organisatie haar sterke punten bij een positionering benadrukken die in het voordeel zijn voor de klant. Deelvraag 1 gaat over de unieke eigenschappen van de merken. Voor het beantwoorden van deze vraag is de methode van deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet (zie Tabel 2). De situatieschets beschrijft de unieke eigenschappen van de merken volgens Organisatie X door het raadplegen van interne rapporten en internetbronnen. Het onderzoek test door kwalitatief onderzoek of deze eigenschappen overeenkomen met de antwoorden van de respondenten. Daarnaast vindt de toetsing van hypothese 1 over de sterke punten plaats. Kwalitatief onderzoek is bij deze deelvraag en hypothese van belang, omdat de interviewer kan doorvragen naar motieven van de respondent waarom dit de unieke eigenschappen zijn van Organisatie X's merken. Hieruit blijkt vervolgens of de sterke punten benadrukken inderdaad zorgt voor een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist.

Deelvraag 2 heeft als doel om inzicht te krijgen in de onderscheidende eigenschappen van de concurrentie. Hiervoor is deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet (zie Tabel 2). Paragraaf 2.2.1 brengt door deskresearch een concurrentieanalyse in kaart. De verkopers van Organisatie X houden de markt nauwlettend in de gaten. Hun kennis over de markt en de concurrenten zorgt voor een uitgebreidere analyse van het beantwoorden van deelvraag 2. De toetsing van hypothese 2 vindt ook plaats tijdens de interviews, omdat de interviewer kan nagaan en doorvragen waarom een bloemist een voorkeur kan krijgen voor de merken als Organisatie X een onderscheidende positie inneemt. Het onderzoek beantwoordt deze vraag en test hypothese daarom ook met kwalitatief onderzoek.

Deelvraag 3 gaat over de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist en vindt door kwalitatief onderzoek plaats (zie Tabel 2). Deze methode maakt het mogelijk om door te vragen naar achterliggende motieven en argumenten (Verhoeven, 2018). Ohmae (1982) stelt dat wanneer een organisatie beter de klantbehoeften kan vervullen dan de concurrentie, er een onderscheidende positie ontstaat. Door een dialoog aan te gaan met de onderzoeksdoelgroep, achterhaalt de onderzoeker op welke wensen en behoeften de organisatie beter kan inspelen om een voorkeurspositie te bereiken. De toetsing van hypothese 3 is ook door kwalitatief onderzoek. De interviewer kan hierdoor nagaan en doorvragen waarom de bloemist een voorkeur voor Organisatie X's merken krijgt wanneer de organisatie het beter haar behoefte kan vullen dan de concurrentie.

Deelvraag 4 gaat over de trends en ontwikkelingen in de sierteeltsector van de Zweedse markt. Het onderzoek beantwoordt deze vraag door deskresearch (zie Tabel 2), omdat bestaande rapporten en internetbronnen over deze informatie beschikken. Deskresearch is daarom geschikt, omdat relevante informatie voor het beantwoorden deelvraag een al beschikbaar is.

Nr.	**Deelvraag**	**Onderzoeksmethode**
1	Wat zijn de sterke punten van Organisatie X voor de sierteeltsector in Zweden?	Deskresearch Kwalitatief onderzoek
2	Hoe positioneren concurrenten van Organisatie X zich in de Zweedse markt?	Deskresearch Kwalitatief onderzoek
3	Wat zijn de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot het aanbod van Organisatie X?	Kwalitatief onderzoek
4	Welke ontwikkelingen en trends spelen er in de sierteeltsector van de Zweedse markt?	Deskresearch

Tabel 2. Onderzoeksmethode per deelvraag (bron: auteur)

4.2 Datacollectie

Voor het beantwoorden van de deelvragen, hanteert dit onderzoek deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf beschrijft hoe deze twee onderzoeksmethoden zijn ingezet en hoe de data zijn verzameld.

4.2.1 Deskresearch

Deze methode is toegepast bij de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Voor de beschrijving van de probleemformulering raadpleegt het onderzoek interne rapporten en internetbronnen. Hoofdstuk 2 brengt de onderscheidende eigenschappen van concurrenten, de unieke eigenschappen van de merken en de trends en ontwikkelingen de Zweedse sierteeltsector in kaart. Deze informatie is belangrijk voor de beantwoording van deelvraag één tot en met drie. Tot slot vergelijkt en analyseert Hoofdstuk 3 door deskresearch diverse theorieën die toepasbaar zijn voor het probleem en voor het opstellen van de hypotheses. Via HLVinden zijn rapporten en wetenschappelijke artikelen geanalyseerd. Deze databank biedt namelijk de mogelijkheid om met één zoekopdracht in verschillende databanken tegelijk te zoeken en zijn publicaties die niet full tekst beschikbaar zijn opvraagbaar (Hogeschool Leiden, 2020).

4.2.2 Kwalitatief onderzoek

Door kwalitatief onderzoek is het mogelijk om inzichten van respondenten te vergaren (Baarda, 2014). Het verzamelen van deze informatie gebeurt door half-gestructureerde interviews. Bij zo'n soort interview liggen de hoofd- en deelonderwerpen vast in een topiclijst, maar de interviewer heeft wel de mogelijkheid om door te vragen (Meier & Brinkhoff, 2012).

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de verkopers van Organisatie X die de Zweedse bloemisten bedienen. Zoals in paragraaf 1.5 staat, bleek uit de interviews met de verkopers dat het onverwacht toch mogelijk was om een aantal bloemisten te interviewen, hoewel vooraf het tegendeel gesuggereerd was. Uiteindelijk stonden drie bloemisten open voor een interview. Hoofdstuk 5 vergelijkt de resultaten van de verkopers en bloemisten om te kijken of de antwoorden overeenkomen. De topiclijst vormt de leidraad van het interview. De drie deelonderwerpen bestaan uit de aspecten van het 3C-model van Ohmae (1982), zijnde organisatie, concurrenten en klanten. De topiclijst is in Bijlage G. Tijdens het

interview krijgen respondenten de mogelijkheid om, naast de vooraf vastgestelde vragen, ook eigen inbreng te geven. De vragenlijst voor de verkopers is in Bijlage H en die voor de bloemisten is in Bijlage I.

De opdrachtgever heeft een lijst met veertien verkopers die aan de screeningseisen voldoen. De steekproef van dit onderzoek is doelgericht en select. Dit betekent dat respondenten van tevoren zijn geselecteerd op bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2018). Deze kenmerken zijn dat zij de functie van verkoper bij Organisatie X bekleden en contact hebben met de bloemisten in Zweden. Daarnaast is een bloemist geschikt als respondent wanneer zij in Zweden woont, klant is bij Organisatie X en het beroep als bloemist vervult. Totaal nemen er dertien respondenten deel aan het onderzoek, waarvan tien verkopers en drie Zweedse bloemisten. Verhoeven (2018) stelt dat verzadiging al optreedt bij tien interviews. Als het verzadigingspunt is bereikt, dan komt er geen nieuwe informatie meer vrij (Verhoeven, 2018). De potentiële respondenten krijgen via de mail een uitnodiging met een uitleg over het onderzoek. In overleg met de opdrachtgever, maakt dit onderzoek geen gebruik van een incentive. Voor plan B zijn er twee reserve respondenten benaderd. Mochten onverwacht respondenten afzeggen, dan zijn er nog steeds voldoende respondenten beschikbaar voor de interviews. De reserverespondenten zijn niet opgenomen in het respondentenschema. Tabel 3 is een weergave van het respondentenschema. Het respondentenschema bestaat uit verkopers en bloemisten.

Doelgroepen	**Respondent**
Verkopers	10
Bloemisten	3
Totaal	13

Tabel 3. Respondentenschema (bron: auteur)

Om er toch voor te zorgen dat de juiste informatie boven water komt, past de interviewer de LSD-methode toe. Dit staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (Verhoeven, 2018). Bij deze techniek heeft de interviewer een actieve luisterhouding, vat regelmatig de informatie samen en vraagt op de juiste momenten door. Deze drie punten zorgen ervoor dat de respondent merkt dat de interviewer belangstelling heeft in wat hij of zij te vertellen heeft. Dit vergroot namelijk de kans dat de respondent waardevolle informatie voor het onderzoek verschaft (Verhoeven, 2018).

Het afnemen van de interviews vindt plaats via videobellen. Zoals in paragraaf 1.6 staat, is dit vanwege de uitbraak van het coronavirus. Videobellen is daarom het beste alternatief om de respondenten te interviewen. Het onderzoek dient wel rekening te houden met de computervaardigheden van de respondent. Daarnaast moeten beide partijen beschikken over de technologie, zoals een laptop of computer met camera en een goede internetverbinding. Wanneer de respondent dit niet heeft, is de afname het interview via de telefoon. Een telefonisch interview heeft als nadeel dat de interviewer niet de non-verbale communicatie kan observeren (Kwalon, 2016). Daarnaast kan de respondent volgens Kwalon (2016) zich minder op zijn of haar gemak voelen, omdat je elkaar niet in de ogen kunt aankijken en je geen beeld kunt vormen van de persoon waar je tegen praat.

Een voordeel van videobellen is dat het interview overal kan plaatsvinden en de respondent zelf zijn of haar locatie kan kiezen. In april vinden de interviews plaats. Dit is ook één van de drukste maanden in de sierteeltbranche. Vanwege de drukte voor de verkopers, stelt de interviewer haar beschikbaarheid flexibel op. De datum en tijd van het interview is in overleg met de respondent. Het interview duurt tussen de 40 en 50 minuten. In de topiclijst staan de minuten per deelonderwerp vermeld (zie Bijlage G).

De interviewer vraagt tijdens het interview of de respondent haar mening wil geven over Organisatie X's merken. Het is daarom belangrijk dat deze informatie vertrouwelijk en anoniem blijft. Emans (2014) stelt dat de respondent gemakkelijker zijn of haar mening durft te geven als diegene weet dat het anoniem is. Dit bevordert de kwaliteit van de resultaten. Het interview begint met een korte introductie over het onderzoek en de anonimiteit van het interview. Daarnaast vraagt de interviewer toestemming voor het opnemen van het gesprek. Door het gesprek op te nemen hoeft de interviewer niet alles mee te schrijven, zodat alle aandacht naar de respondent gaat. De interviewer maakt wel aantekeningen. Volgens Verhoeven (2018) bevordert dit de sfeer van het gesprek, omdat de respondent het gevoel krijgt van belangstelling. Het opnemen biedt ook de mogelijkheid om het gesprek terug te luisteren. Dit zorgt voor een hogere betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2018). Het onderzoek gebruikt de geluidsopnamen ook voor het schrijven van de verbatims en analyseschema's. De verbatims vormen de primaire bron van dit onderzoek (zie Bijlage J). In de analyseschema's staan de relevante quotes van de respondenten (zie Bijlage I). Vijf van de dertien respondenten wonen in Zweden en spreken geen Nederlands. Het interview verloopt daarom in het Engels, omdat de respondent en de interviewer deze taal beiden op B2 niveau beheersen. De verbatims van deze interviews zijn in Engels, maar de quotes in de analyseschema's zijn vertaald in het Nederlands. De relevante antwoorden zijn hierdoor gemakkelijk met elkaar te vergelijken en de originele resultaten zijn nog steeds terug te lezen in de verbatims. Het vertalen gaat middels Google Translate en DeepL.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe het verzamelen van data voor de beantwoording van de vier deelvragen plaatsvindt en de hypotheses toets. Naast deelvraag 4, heeft elke deelvraag een deelonderwerp dat aansluit aan de theorie van Ohmae (1982). De deelonderwerpen in de topiclijst (Bijlage G) en vragenlijsten (Bijlage H en I) vormen de meetinstrumenten van dit onderzoek. Deze meetinstrumenten zorgen volgens Verhoeven (2018) voor het verzamelen van relevante informatie.

4.3.1 Operationalisatie per deelvraag

Om de probleemstelling van dit onderzoek behapbaar te maken, zijn er vier deelvragen opgesteld. Onder elke deelvraag staat hoe de data zijn verzameld en in welk hoofdstuk de bevindingen staan.

Deelvraag 1: *Wat zijn de unieke eigenschappen van de merken van Organisatie X voor de sierteeltsector in Zweden?*

Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie alleen succesvol zijn wanneer zij in één of meerdere aspecten sterker is dan haar concurrenten. Een sterk punt van een organisatie is iets waar een organisatie in uitblinkt (Ohmae, 1982). Deze deelvraag is met deskresearch en kwalitatief onderzoek

beantwoord. Paragraaf 2.1.2 brengt door het analyseren van interne bronnen en internetbronnen zijn de unieke eigenschappen van de merken in kaart. Daarnaast komen de sterktes ook aan bod tijdens de interviews. Bij vraag 1 in beide vragenlijsten (Bijlage H en I) beschrijven respondenten de sterke punten van de merken van Organisatie X. Bij deze vraag is het doorvragen belangrijk, zodat het onderzoek inzicht krijgt waarom de respondenten dit een sterk punt vinden. Beide inzichten zorgen voor de beantwoording van deelvraag 1. De resultaten van de interviews staan in het hoofdstuk Resultaten.

Deelvraag 2: *Wat zijn de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten van Organisatie X in de Zweedse markt?*
De beantwoording van deze deelvraag is door deskresearch en kwalitatief onderzoek. Paragraaf 2.2.1 vergelijkt en analyseert de vijf belangrijkste concurrenten van Organisatie X op verschillen en overeenkomsten. De analyse laat zien waar de concurrenten zich mee in onderscheiden en inspelen op de klantbehoeften. Tijdens het interview komen de concurrenten bij deelonderwerp 2 aan bod (zie Bijlage G). Vraag 5 in de vragenlijst van de verkopers (Bijlage H) geeft inzicht in wat volgens hen de verschillen zijn in de eigenschappen van Organisatie X en haar concurrenten. Deze inzichten zorgen voor een breder beeld bij het beantwoorden van de deelvraag. Uitkomsten van de interviews staan in het hoofdstuk Resultaten.

Deelvraag 3: *Wat zijn de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot het merkenportfolio van Organisatie X?*
De beantwoording van deze vraag is door kwalitatief onderzoek. Klantbehoefte vertaalt zich naar datgene wat klanten verlangen van de organisatie (Ohmae, 1982). Het verzamelen van informatie betreft de klantbehoefte gebeurt bij vraag 13 en 14 in beiden vragenlijsten (zie Bijlage H en I). Vraag 13 achterhaalt wat bloemisten belangrijke waarden vinden om gebruik te maken van de merken en vraag 14 geeft inzicht in wat de wensen en behoeften zijn met betrekking tot deze merken. De verkopers beantwoorden deze vragen vanuit de ervaring die ze hebben met bloemisten in Zweden. Deze resultaten zijn achteraf vergeleken met wat de bloemisten tijdens het interview antwoordden op deze vragen. De interviewer probeert bij deze vragen door de LSD-methode de achterliggende argumenten en motieven te achterhalen. In het hoofdstuk Resultaten staan de bevindingen van de interviews.

Deelvraag 4: *Welke ontwikkelingen en trends spelen er in de sierteeltsector van de Zweedse markt?*
Deze vraag is beantwoord door deskresearch. Volgens deskundigen binnen Organisatie X zijn de ontwikkelingen en trends in de sierteeltsector van de Zweedse markt door verschillende bronnen in kaart te brengen. Deze bronnen bestaan uit de informatie van de branchevereniging in de sierteeltsector, cijfers van het CBS en onderzoeksrapporten over deze onderwerpen. Uit deze analyse blijkt welke actualiteiten relevant zijn voor dit onderzoek. De resultaten staan in het hoofdstuk Situatieschets bij paragraaf 2.2.2.

4.3.2 Operationalisatie per hypothese

De hypotheses zijn gebaseerd op het 3C-model van Ohmae (1982). Deze paragraaf beschrijft welke vraag of vragen tijdens het interview de hypotheses testen.

Hypothese 1: *Als een organisatie haar sterke punten benadrukt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*
Ohmae (1982) zegt dat een organisatie zich in één of meerdere sterke punten moet uitblinken om zo een onderscheidende positie in te nemen bij de doelgroep. Om deze hypothese te testen is het van belang om inzicht te krijgen in wat de sterke punten zijn van de merken van Organisatie X. Vraag 1 in de vragenlijsten (Bijlage I en J) meet wat volgens de bloemisten de sterke punten zijn van de merken en welke zij het belangrijkste vinden. Vraag 3 van de vragenlijsten achterhaalt of de merken invloed hebben op de keuze waarom bloemisten voor Organisatie X kiezen. Wanneer de respondenten aangeven dat bloemisten een voorkeur krijgen voor de merken van Organisatie X ten opzichte van de concurrentie, als zij haar sterke punten benadrukt bij de positionering van haar merken, dan spreekt dit onderzoek van een aangenomen hypothese. Aan het einde van deelonderwerp 1 zet de interviewer de LSD-methode in om tot betere conclusie te komen van de sterke punten van de merken en laat dit vervolgens door de respondent bevestigen. In hoofdstuk Resultaten staat of deze hypothese is aangenomen of verworpen.

Hypothese 2: *Als een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*
Volgens Ohmae (1982) is een onderscheidende positie bereikt wanneer er een balans is tussen de drie aspecten: organisatie, concurrenten en klanten. Vraag 5 achterhaalt wat de organisatie aan de merken kan verbeteren, om zo beter aan de wensen van de klant te voldoen dan haar concurrenten. Vraag 8 in beide vragenlijsten geeft inzicht in de vraag of bloemisten de merken als uniek kenmerk ervaren ten opzichte van de concurrentie (Bijlage I en J). De interviewer vraagt door waarom zij dit vinden en hoe de organisatie dit unieke kenmerk kan inzetten om een voorkeurspositie te bereiken bij de doelgroep. Wanneer de respondenten bevestigen dat Organisatie X met haar merken onderscheidend is ten opzichte de concurrentie en hiermee een voorkeurspositie bereikt bij de doelgroep, dan spreekt dit onderzoek van een aangenomen hypothese. In hoofdstuk Resultaten staat of deze hypothese is aangenomen of verworpen.

Hypothese 3: *Als een organisatie zich meer focust op de wensen en behoeften van de gesegmenteerde doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*
Om een concurrentievoordeel te creëren, moet een organisatie focussen op de klantbehoeften en haar positioneringsstrategie daarop aanpassen (Ohmae, 1982). Het is daarom van belang om te achterhalen hoe Organisatie X met haar merken het beste kan inspelen op de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist om zo een voorkeurspositie te bereiken. Vraag 14 in beide vragenlijsten (Bijlage I en J) meet wat deze wensen en behoeften zijn en hoe Organisatie X met haar merken het beste hierop kan inspelen. Wanneer de respondenten aangeven dat zij een voorkeur krijgen voor de merken van de organisatie, als Organisatie X de positionering beter aansluit op hun wensen en behoeften, dan neemt dit onderzoek op basis van de resultaten de hypothese aan. De interviewer zet hier de LSD-methode in voor achterliggende argumenten voor de klantbehoeften om zo tot een betere conclusie te komen voor de toetsing van hypothese 3. In hoofdstuk Resultaten staat of deze hypothese is aangenomen of verworpen.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van deskresearch en fieldresearch. De resultaten zijn verdeeld in de onderdelen van het 3C-model van Ohmae (1982), zijnde organisatie, concurrenten en klanten. Elke paragraaf beschrijft op basis van de verbatims (zie Bijlage J) en analyseschema's (zie Bijlage K) de resultaten. De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de antwoorden van de respondenten over de sterke punten van de merken overeenkomen met de sterke punten volgens Organisatie X, maar dit nog niet duidelijk in haar communicatie naar voren komt. De verkopers geven aan dat er geen duidelijke richtlijnen zijn over de merken, waardoor zij niet weten wat ze naar de bloemisten over deze merken kunnen communiceren. Uit de resultaten blijkt ook dat bloemisten de merken als uniek zien, omdat het betere kwaliteit biedt dan andere merken in de markt en andere concurrenten geen eigen merken hebben. Volgens de respondenten weten bloemisten te weinig van de merken af en ze hebben behoefte aan meer informatie over Organisatie X's merken.

Voor kwalitatief onderzoek zijn tien verkopers en drie bloemisten geïnterviewd. Eén verkoper had uiteindelijk niet voldoende inbreng over de onderwerpen en een andere verkoper uit Zweden sprak onvoldoende Engels. Uiteindelijk was het onverwacht mogelijk om met een aantal bloemisten in Zweden in contact te komen, omdat de bloemisten vanwege de Coronacrisis meer tijd hadden voor een interview. Drie bloemisten stonden open voor een interview. Hierbij zijn de resultaten van verkopers vergeleken met de resultaten van de bloemisten.

5.1 Organisatie

De eerste deelvraag luidt: *Wat zijn de unieke eigenschappen van de merken van Organisatie X voor de sierteeltsector in Zweden?* Voor de beschrijving van de sterke punten van de merken is deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. De resultaten van deskresearch staan in hoofdstuk Situatieschets, paragraaf 2.3. Door half-gestructureerde interviews zijn onder andere de sterke punten en verbeterpunten van merken volgens de respondenten achterhaald.

Unieke eigenschappen

Volgens Organisatie X bestaan de unieke eigenschappen van de merken uit gemak, zekerheid van goede kwaliteitsproducten en diverse thema's van de merken die inspelen op verschillende behoeften. Uit onderzoek blijkt dat deze unieke eigenschappen overeenkomen met de antwoorden van de respondenten. Respondenten gaven namelijk aan dat de sterke punten van de merken bestaan uit de kwaliteit, het gemak en de diverse merken. Bloemisten kunnen door verschillende merken op een effectieve manier met thema's werken en een exclusief gevoel creëren. Volgens de respondenten zorgt dit voor een meerwaarde voor de klant (zie Bijlage K, analyseschema 1). De doelgroep bloemisten zegt dat zij voor de merken kiest vanwege de goede kwaliteit. Doordat de merken aan hogere kwaliteitseisen voldoen, biedt het voor de bloemist een gemak en zekerheid zodat ze weten wat zij van producten kunnen verwachten. *"Dat is de belangrijkste reden. Het is makkelijk voor mij om producten in te kopen"* (zie Bijlage K, analyseschema 1).

Waarom bloemisten kiezen voor Organisatie X

De reden waarom bloemisten voor Organisatie X kiezen is vooral, omdat de organisatie een breed assortiment heeft met een hoge kwaliteit aan producten. Zij biedt een compleet pakket aan waarbij de bloemist alles op één locatie kan inkopen, dit bespaart tijd en geld. Respondenten zeggen dat de service en de marktkennis zorgen dat bloemisten ook graag bij Organisatie X producten inkopen. *"We staan echt bekend als kwaliteitsbedrijf die niet de goedkoopste is, maar wel service heel belangrijk vindt. Klanten kunnen met al hun vragen bij ons terecht"* (zie Bijlage K, analyseschema 2). Doelgroep bloemisten vertellen dat de service en het assortiment aan kwaliteitsproducten inderdaad één van de redenen is dat zij bij Organisatie X inkopen. Bloemisten vinden het leuk om contact te hebben met de verkopers en waarderen de service die zij van hen krijgen.

De merken van Organisatie X hebben deels invloed op de keuze van bloemisten om voor de organisatie te kiezen. Bloemisten kiezen eerder voor Organisatie X vanwege de service en de kwaliteit. De doelgroep verkopers geeft wel aan dat de bloemisten de merken herkennen van de groothandels waar zij voorheen hun inkopen deden. Wanneer een bloemist een merk herkent, voelt het vertrouwder dan een onbekend merk (zie Bijlage K, analyseschema 3). Niet iedere bloemist weet voldoende van de merken af. Respondenten geven aan dat als Organisatie X de meerwaarde van de merken beter communiceert dit het koopgedrag kan beïnvloeden. De verkopers zeggen dat bloemisten meer over de merken willen weten, zoals waarom bloemisten de merken moeten kopen, het verhaal achter het merk en waar het merk voor staat. Bloemisten vinden het fijn om meer over de merken en producten te leren, zodat zij deze informatie kunnen communiceren naar hun klanten. *"Het zou leuk zijn om meer over de merken en producten te weten, zodat wij het ook beter kunnen verkopen in de winkel. Als je meer weet over bijvoorbeeld de kweker of waar de planten vandaan komen, dan vinden klanten dat leuk om te horen"* (zie Bijlage K, analyseschema 4). Daarnaast zeggen ze dat het assortiment verrassender en dynamischer mag om zo het merk levendiger te maken en frequenter hierover communiceren. Een bloemist geeft namelijk aan: *"Ik denk als jullie meer communiceren over de merken en nieuwere producten hebben, dan zou ik meer producten kopen van de merken"* (zie Bijlage K, analyseschema 4).

Communicatie verkopers

Niet alleen bloemisten hebben behoefte aan meer informatie over de merken, maar ook de verkopers. De doelgroep verkopers geeft aan dat er geen duidelijke richtlijnen zijn over de merken. In de transitiefase van groothandel naar bloemist is er veel veranderd en verouderd, waardoor het voor de verkopers moeilijk en onduidelijk is wat zij precies over de merken moeten communiceren naar de bloemisten (Bijlage K, analyseschema 4).

Respondenten geven aan dat het imago en de veelzijdigheid van de merken moeten blijven, zodat bloemisten voldoende keuze hebben waar zij zich op kunnen richten. De merken hebben een breed assortiment en goede kwaliteitsproducten. Voor iedere behoefte heeft een merk een oplossing, zoals een duurzaamheidsmerk, trendy merk of kwaliteitsmerk (Bijlage K, analyseschema 5).

5.2 Concurrenten

De tweede deelvraag luidt: *Wat zijn de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten van Organisatie X in de Zweedse markt?* Door deskresearch zijn de concurrenten van Organisatie X vergeleken met de overeenkomende eigenschappen en onderscheidende eigenschapen (zie paragraaf 2.2.1). Uit de concurrentieanalyse blijkt dat andere concurrenten sterker zijn in duurzame richtlijnen van de producten uit het assortiment. Organisatie X heeft ook als zwakte dat verkopers minder persoonlijk contact hebben met de klant dan concurrenten, zoals lijnrijders. Deze concurrenten hebben meer persoonlijk contact, omdat zij elke week met de vrachtwagen langs de winkels rijden en een gesprek aangaan. Dit onderdeel kwam ook aan bod bij het kwalitatief onderzoek.

Concurrent als bedreiging
Volgens de respondenten is Concurrent I het meest vergelijkbaar met Organisatie X vanwege het brede assortiment en de vernieuwingen. Concurrent III en Concurrent V zijn vanwege hun lijnrijders ook een bedreiging voor Organisatie X. De doelgroep verkopers geeft aan dat zij meer persoonlijk contact met bloemisten creëren, omdat lijnrijders twee keer per week langsrijden met producten en op dat moment de klanten in het echt zien. Bloemisten kunnen bij lijnrijders direct hun producten inkopen. Verkopers zeggen daarentegen dat bloemisten trouw blijven aan Organisatie X, omdat zij weten dat de organisatie goede kwaliteit en versere producten levert (zie Bijlage K, analyseschema 6).

Verschillen
Volgens de respondenten is het grootste verschil tussen het assortiment van Organisatie X en haar concurrenten, dat Organisatie X een haar eigen merken heeft. Concurrenten kopen hun producten via de klok bij Royal Flora Holland en bij kwekers. Verkopers zeggen dat Organisatie X zich met haar merken in onderscheidt. "*Omdat je met die merken een goed verhaal kunt vertellen en inspeelt op gevoelens. Dan creëer je meerwaarde"* (Bijlage K, analyseschema 7). Ook de Tool X is een belangrijk verschil, omdat de organisatie hiermee een actueel en onderscheidend assortiment creëert. Een verkoper legt uit dat inkopers, ook wel de Personen X, met deze app op zoek gaan naar producten die het automatische aanbod via het inkoopsysteem Flora Exchange niet halen. Organisatie X kan deze kleinere partijen aan producten wel aanbieden via deze app. Een bloemist laat weten dat ze Tool X leuk vindt, omdat ze de Personen X kan volgen en over de producten kan lezen. *"Het is voor mij makkelijker om te kopen vanaf een computer als je de mensen hebt gezien"* (Bijlage K, analyseschema 12).

Merken als uniek
Beide doelgroepen geven aan dat merken een uniek kenmerk van de organisatie is, omdat deze merken een betere kwaliteit biedt dan andere merken in de markt. Daarnaast zeggen ze dat andere concurrenten geen eigen merken hebben. Organisatie X is sterk met het vermarkten van haar merken, omdat zij daarmee klantbinding creëert en de merken een duidelijk verhaal hebben. Ook geven respondenten aan dat de merken nog niet de juiste lading dekt. "*Bijvoorbeeld op de webshop is niet duidelijk te vinden waar het merk voor staat"* (Bijlage K, analyseschema 8).

5.3 Klanten

De derde deelvraag luidt: *Wat zijn de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot het merkenportfolio van Organisatie X?* Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn er half-gestructureerde interviews afgenomen met dertien respondenten.

Wat bloemisten van de merken vinden

Bij het benoemen van wat bloemisten van de merken vinden, komen verschillende antwoorden naar voren. Verkopers zeggen dat bloemisten een positieve houding hebben betreft merken, vanwege de goede kwaliteitsproducten. Daarnaast komt ook naar voren dat sommige bloemisten nog niet genoeg van de merken weten. *"Kijk, als een bloemist eenmaal snapt waar het merk voor staat, dan raakt die meestal wel geënthousiasmeerd"* (Bijlage K, analyseschema 9). De doelgroep bloemisten is positief over de merken, vanwege de kwaliteit en de goede producten. Vooral MERK V is een merk dat bloemisten goed vinden, vanwege het duurzaamheidsaspect. Een bloemist geeft ook aan dat ze niet veel leest over Merk I en Merk II.

Belangrijke waarden

Volgens verkopers zijn vertrouwen en kwaliteit belangrijke waarden voor bloemisten. Ze zeggen dat bloemisten de producten van de merken blindelings kunnen bestellen en erop kunnen vertrouwen dat de kwaliteit goed is. Organisatie X speelt daarbij in op het gemak: *"Een bloemist heeft niet veel tijd om producten te bestellen en alles te vergelijken op prijs en kwaliteit"* (Bijlage K, analyseschema 12). Duurzaamheid is ook een belangrijke, vanwege de klimaatverandering en het bewust bezig zijn met het milieu. Bloemisten geven aan dat kwaliteit en prijs belangrijk voor hen is, omdat zij een goede kwaliteit en prijs willen voor de eindconsument. *"Ik zou er meer voor betalen als ik weet dat de kwaliteit goed is"* (Bijlage K, analyseschema 12). Het persoonlijke contact is voor bloemisten ook belangrijk, omdat ze dan een connectie kunnen maken met de mensen.

Wensen en behoeften

Volgens de verkopers hebben bloemisten behoefte aan meer informatie over de producten van de merken en hoe bloemisten deze informatie kunnen inzetten in het verhaal richting de eindconsument (Bijlage K, analyseschema 13). Deze informatie kan bestaan uit de kwekers van de producten, verrassende feiten en welke voordelen deze merken bieden. Ook kan Organisatie X volgens de verkopers meer voldoen aan de behoefte van de bloemist door de merken duidelijk en vindbaar op de webshop te laten zien. Dit bespaart tijd. Verkopers zien een verschil in behoeften tussen de groothandelaren en bloemisten, omdat een groothandelaar gespecialiseerde personen in dienst heeft die de producten inkopen. Een bloemist is vaak een eenmanszaak die naast het verkopen van de producten, ook zelf haar producten inkoopt. Doordat bloemisten minder klanten hebben dan groothandelaren, kopen zij hun producten precies goed in. Zij letten daarnaast op de kwaliteit en uitstraling van het product. De verkopers zeggen dat Organisatie X daarom beter kan inspelen op deze behoeften door meer informatie te verschaffen en merken beter zichtbaarder te maken op de webshop (Bijlage K, analyseschema 14). Bloemisten geven aan dat er inderdaad behoefte is aan informatie over de producten en het merk zelf. *"Ik zou graag meer willen zien van de mensen achter de producten van de merken, zodat ik de klanten daarover kan vertellen"* (Bijlage K, analyseschema 13). Een bloemisten

vertellen dat Organisatie X beter aan haar behoefte kan voldoen, als de organisatie gebruikt maakt van storytelling, omdat dit zorgt voor een meerwaarde van de merken.

Communicatie

Beide doelgroepen vinden dat de inhoud van het merk, zoals waar het merk voor staat, waar de producten vandaan komen, de kwaliteit en duurzaamheid van de producten belangrijke informatie is om te communiceren (Bijlage K, analyseschema 15). Met deze informatie kunnen bloemisten ook hun klanten beter overtuigen tot een aankoop. Een bloemist geeft namelijk aan dat moeilijk is om een klant te overtuigen dat het merk MERK V duurzaam is: *"Ik kan niet bewijzen aan mijn klanten dat het zonder plastic de winkel binnen komt, omdat ik nooit een plant verkoop met plastic"* (Bijlage K, analyseschema 9). Volgens de respondenten moet deze informatie bondig en niet te moeilijk zijn, omdat de bloemist geeft tijd heeft om veel informatie tot zich te nemen.

Gewenste online communicatiemiddelen zijn volgens de respondenten de nieuwsbrief en social media, met name Instagram en Facebook. Bloemisten vinden de nieuwsbrief van Organisatie X leuk en informatief (Bijlage K, analyseschema 16). Instagram en Facebook zijn geschikte communicatiemiddelen, omdat veel bloemisten Organisatie X op deze kanalen volgen. Daarnaast kunnen zij de foto's en informatie delen op hun eigen socialmediakanaal. Respondenten zeggen ook dat een brochure als offlinemiddel is gewenst, omdat bloemisten deze brochure in hun winkel kunnen leggen voor de klant. Bloemisten zijn het er allemaal over eens dat de maandelijkse evenementen en het contact met de verkopers ook geschikte middelen zijn voor het overbrengen van informatie, vanwege het persoonlijke contact. Daarnaast vinden bloemisten het fijn om de producten van de merken in het echt te bekijken, zodat ze de bloemen en planten direct kunnen kopen en meenemen.

5.4 Hypotheses

De resultaten wijzen uit of het onderzoek de hypothese verwerpt of aanneemt.

Hypothese 1: *Als een organisatie haar sterke punten benadrukt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*

De onderzoeker neemt deze hypothese aan op basis van de resultaten (zie Bijlage K, analyseschema 1). Respondenten geven aan dat bloemisten eerder een voorkeur krijgen voor de merken wanneer Organisatie X de sterke punten van de merken benadrukt. Een sterk punt van de Organisatie X's merken is de goede kwaliteit. Kwaliteit is voor de bloemist erg belangrijk (zie Bijlage K, analyseschema 1). Als bloemisten weten dat de kwaliteit goed is en welke voordelen het hen kan bieden, dan verkiezen zij de merken van Organisatie X boven andere merken in de markt. Daarnaast geven de respondenten aan dat als Organisatie X de meerwaarde van de merken duidelijk communiceert, dit de keuze van een merk kan beïnvloeden (zie Bijlage K, analyseschema 3).

Hypothese 2: *Als een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*

Het onderzoek neemt deze hypothese aan op basis van de resultaten (zie Bijlage K, analyseschema 8). Ohmae (1982) stelt dat wanneer een bedrijf haar sterke punten beter aansluit op de klantbehoeften

dan de concurrentie dat kan doen, zij een succesvolle positioneringsstrategie verkrijgt. Respondenten geven aan de merken uniek zijn vanwege een betere kwaliteit dan andere merken in de markt (zie Bijlage K, analyseschema 8). Organisatie X positioneert zich daardoor anders dan haar concurrenten. Zoals eerder naar voren kwam, is kwaliteit een belangrijke waarde voor de bloemist (zie Bijlage K, analyseschema 12). De organisatie speelt met dit sterke punt daardoor beter in op de klantbehoeften en creëert hiermee een voorkeurspositie bij de bloemisten in Zweden.

Hypothese 3: *Als een organisatie zich meer focust op de wensen en behoeften van de gesegmenteerde doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie creëert.*
De onderzoeker neemt deze hypothese aan op basis van de resultaten (zie Bijlage K, analyseschema 13). Uit onderzoek blijkt dat Organisatie X het beste de behoefte van bloemisten kan vervullen door meer informatie over de merken te communiceren en de merken zichtbaarder te maken de webshop. Wanneer de organisatie dit doet, zal de bloemist eerder een voorkeur krijgen voor Organisatie X's eigen merken dan voor andere merken in de markt. Deze informatie geeft een meerwaarde voor de bloemist, omdat ze de verhalen kan vertellen aan de eindconsument (zie Bijlage K, analyseschema 13). Daarnaast geven respondenten aan dat dit tijd bespaart en inspeelt op het gemak voor de bloemist.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het advies aan Organisatie X om de sterke punten van de merken te benadrukken in haar communicatie richting de bloemisten. Het is raadzaam dat de organisatie de nieuwsbrief, Facebook en Instagram als communicatiemiddel gebruikt, zodat zij de meeste bloemisten met haar communicatie-uitingen bereikt. Daarnaast is het advies aan Organisatie X om duidelijke richtlijnen over de merken op te stellen voor de verkopers en duurzaamheidsaspecten van MERK V te communiceren naar de bloemisten. Om de doelstelling te bereiken, kan Organisatie X op basis van deze conclusies het beste de klantbehoefte vervullen door de bloemist te informeren over de inhoud van het merk en de kwaliteit van de merken zichtbaarder te maken in de webshop.

6.1 Organisatie

Uit de resultaten over de sterke punten van de merken komen antwoorden de respondenten overeen met de sterke punten die Organisatie X benoemt over de merken. De sterke punten zijn kwaliteit, gemak en de diverse merken. De bloemisten vinden vooral de kwaliteit een sterk punt. Volgens de respondenten staat Organisatie X bekend als een kwaliteitsbedrijf dat niet de goedkoopste is. Ohmae (1982) stelt dat als een organisatie goedkoper is en meer toegevoegde waarde levert dan de concurrentie, dat zij dan een onderscheidende positie inneemt in de markt. Het is opvallend dat de producten van Organisatie X duurder zijn dan die van concurrenten, maar dat bloemisten toch bereid zijn meer te betalen voor een product als ze weten dat de kwaliteit goed is. Organisatie X benadrukt de sterke punten van de merken nog niet voldoende in haar communicatie richting de bloemist. Daarnaast is niet iedere bloemist die klant is bij Organisatie X op de hoogte van de merken. Respondenten vinden dat de organisatie haar communicatie over de sterke punten kan verbeteren en meer bekendheid moet creëren van de merken. Door deze sterke punten beter te benadrukken in de communicatie, zal de bloemist eerder een voorkeur krijgen voor de merken van Organisatie X. Wanneer de organisatie deze sterke punten benadrukt, is het belangrijk erbij te vermelden welke voordelen het de bloemist biedt en waar het merk voor staat.

Niet alleen de communicatie richting de bloemist moet beter, maar ook richting de verkopers. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de communicatie vanuit de organisatie over de merken richting de verkopers niet duidelijk is. Hierdoor komt niet de juiste informatie bij de bloemisten terecht. Ook al is dit niet het doel van het onderzoek, is het wel belangrijk deze informatie mee te nemen. Bloemisten vinden het contact met de verkopers fijn en nemen graag aan welke producten zij adviseren. Na de transitiefase is er veel veranderd. De organisatie heeft geen duidelijke richtlijnen voor de verkopers wat zij naar de bloemisten moeten communiceren over de merken. Het is daarom van belang dat Organisatie X duidelijke richtlijnen van de merken opstelt, zodat de verkopers weten wat zij naar de bloemisten kunnen communiceren over deze merken.

6.2 Concurrenten

Organisatie X loopt ten opzichte van haar concurrenten achter op het aspect duurzaamheid. Bloemisten vinden dit aspect wel een belangrijke waarde bij de keuze om gebruik te maken van de merken. Dit was te verwachten, omdat volgens het onderzoek van de Rabobank (2019) blijkt dat al enkele retailers duurzaamheidseisen stellen (zie paragraaf 2.2.2). Bloemisten vinden MERK V een goed merk, alleen is het voor hen moeilijk om aan de eindconsument te bewijzen dat dit merk zich richt op duurzaamheid. Wanneer Zweedse consumenten een aankoop doen, dan vinden zij namelijk de eigenschappen betrouwbaarheid en duurzaamheid belangrijk (RVO, 2020c) (zie paragraaf 2.1.2). Voor bloemisten is het daarom noodzakelijk dat zij de eindconsument hiervan weet te overtuigen. Om de bloemist hierbij te helpen, moet Organisatie X meer over duurzame aspecten van MERK V communiceren. Bloemisten geven hierbij de voorkeur aan een brochure over MERK V die zij naast de duurzame producten kunnen leggen.

Organisatie X onderscheidt zich het meeste ten opzichte van andere concurrenten met haar eigen merken. De merken bieden een betere kwaliteit dan andere merken in de markt. Dit is positief, omdat volgens Ohmae (1982) een bedrijf op basis van haar sterke punten een positioneringsstrategie moet innemen die anders is dan die van haar concurrenten én die beter aansluit op de klantbehoeften. Bloemisten willen namelijk een meerprijs betalen als de kwaliteit goed is en selecteren daarop hun producten. De respondenten vinden echter dat dit sterke punt onvoldoende naar voren komt op de webshop. Organisatie X kan zich met dit sterke punt beter onderscheiden in de markt, wanneer zij de goede kwaliteit duidelijker voren laat komen op de webshop.

6.3 Klanten

Uit kwalitatief onderzoek bleek dat bloemisten over het algemeen een positieve houding hebben tegenover de merken. Volgens de verkopers weet echter ook een deel van de bloemisten te weinig over Organisatie X's merken. Bloemisten hebben behoeften aan meer informatie over de producten van de merken en hoe zij deze informatie kunnen gebruiken voor het verhaal richting de eindconsument. De resultaten wijzen uit dat als Organisatie X beter inspeelt op de wensen en behoeften van de bloemist, dat deze doelgroep eerder een voorkeur krijgt voor de merken van Organisatie X dan andere merken in de markt. Dit was geen verrassing, want Ohmae (1982) zegt immers dat een organisatie zich moet focussen op de klantbehoefte en haar positioneringsstrategie daarop aanpassen, om zo een concurrentievoordeel te creëren.

Organisatie X kan het beste op deze klantbehoeften inspelen door de bloemist te informeren over de inhoud van het merk, zoals waar het merk voor staat en over de kwekers van de producten. Wanneer de organisatie deze informatie communiceert, moet dit volgens de respondenten bondig en niet te moeilijk. Op basis van de Zweedse cultuurkenmerken van Hofstede Insights (2020) bestond dit vermoeden al (zie paragraaf 2.1.2). Organisatie X moet daarom een directe communicatiestijl hanteren als zij de bloemisten wil informeren over de merken.

6.4 Eindconclusie

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *"Hoe kunnen de merken van Organisatie X een voorkeurspositie bereiken bij de Zweedse bloemist?"*

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat Organisatie X met haar merken een voorkeurspositie kan bereiken bij de Zweedse bloemist, wanneer zij beter inspeelt op de klantbehoeften en de sterke punten van de merken benadrukt in haar communicatie. Organisatie X moet zich op deze punten van de concurrentie onderscheiden, om zo een concurrentievoordeel te behalen. Volgens Ohmae (1982) is een onderscheidende positie bereikt wanneer er een balans is tussen de drie aspecten: organisatie, concurrenten en klanten.

Het is daarom aannemelijk dat Organisatie X een voorkeurspositie bij de bloemisten in Zweden bereikt, wanneer zij focust op de sterke punten van de merken, zijnde kwaliteit, gemak en de diverse merken. De wensen en behoeften van de bloemisten sluiten hierop aan, als de organisatie hen meer over de merken informeert. Daarnaast is Organisatie X ten opzichte van haar concurrenten uniek met haar merken, vanwege de betere kwaliteit, de keuzemogelijkheden en de voordelen die het de bloemist biedt. De organisatie creëert hierdoor ook een onderscheidende positie in de markt.

7. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen voor Organisatie X geformuleerd: het benadrukken van de sterke punten van de merken in de communicatie richting de bloemisten, het opstellen van duidelijke richtlijnen voor de verkopers over de merken en meer communiceren over duurzaamheidsaspecten van MERK V richting de bloemisten. Daarnaast is het advies om de webshop zo inrichten dat de kwaliteit van de merken zichtbaarder is en het is aan te raden dat Organisatie X op de behoeften van bloemisten inspeelt door hen meer te informeren over de merken. De aanbevelingen dragen bij aan de onderzoeksdoelstelling, namelijk Organisatie X een communicatieadvies te geven over de positioneringsstrategie van de merken die moet leiden tot een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist. Na de implementatie van deze aanbevelingen, is het gezien de uitkomsten van het onderzoek aannemelijk dat Organisatie X haar doelstelling bereikt van X% van de omzet afkomstig uit eigen merken en dat daarmee het bestaansrecht van merken behouden blijft.

Doelstelling

De aanbevelingen helpen om de volgende doelstelling te behalen:

"Inzicht krijgen in de unieke eigenschappen van Organisatie X's merken, de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten, de wensen en behoeften van de Zweedse bloemist met betrekking tot het merkenportfolio, teneinde Organisatie X een communicatieadvies te geven over positioneringstrategie van de merken die moet leiden tot een voorkeurspositie bij de Zweedse bloemist."

7.1 Organisatie

Sterke punten benadrukken

Uit onderzoek blijkt dat de respondenten het eens zijn met de sterke punten van de merken die Organisatie X benoemt, zijnde kwaliteit, gemak en diverse merken. Bloemisten vinden vooral de kwaliteit van de merken een sterk punt. Zoals Ohmae (1982) stelt in zijn theorie moet een organisatie bij een positionering haar sterke punten benadrukken die in het voordeel zijn voor de klant. Deze sterke punten komen momenteel onvoldoende naar voren en bloemisten weten te weinig van de merken af. Bloemisten verkiezen de merken van de Organisatie X boven de andere merken in de markt, wanneer de organisatie deze sterke punten beter benadrukt in haar communicatie. Deze voorkeurspositie was immers ook de doelstelling van het onderzoek. Op basis van de conclusies en de theorie van Ohmae (1982), is aan te raden dat Organisatie X deze sterke punten duidelijker in haar communicatie richting de bloemisten in Zweden benadrukt en meer bekendheid creëert van de merken. Deze informatie kan Organisatie X het beste terug laten komen in de nieuwsbrieven, Instagram en Facebook, want bloemisten ontvangen namelijk het liefste informatie via deze communicatiemiddelen.

Communicatie richting de verkopers

Uit de conclusies komt naar voren dat de verkopers momenteel niet weten wat zij over de merken kunnen communiceren naar de bloemisten, omdat er tijdens de transitiefase veel is veranderd. Bloemisten vinden het contact met de verkopers juist fijn en nemen graag advies van hen aan. Organisatie X doet er daarom verstandig aan om duidelijke richtlijnen over de merken te communiceren

richting de verkopers, zodat de juiste informatie terecht komt bij de beoogde doelgroep. Bloemisten vinden het vooral belangrijk waar het merk voor staat, welke voordelen het hen biedt en hoe zij deze informatie verder kunnen gebruiken in de communicatie naar de eindconsument. Organisatie X kan daarom het beste deze elementen in de richtlijnen over de merken laten terugkomen.

7.2 Concurrenten

Duurzaamheidsaspecten MERK V communiceren

Het onderzoek wijst uit dat bloemisten MERK V een goed merk vinden, maar zij vinden het moeilijk om aan de eindconsument te bewijzen waarom dit merk duurzaam is. Uit de conclusie komt naar voren dat Organisatie X ten opzichte van haar concurrenten achterloopt op het duurzaamheidsaspect. Daarnaast blijkt volgens het onderzoek van de Rabobank (2019) dat steeds meer retailers duurzaamheidseisen stellen. Het advies voor Organisatie X is om meer over de duurzame aspecten van MERK V te communiceren, waardoor de organisatie een extra meerwaarde van het merk creëert voor de bloemist. Betrouwbaarheid en duurzaamheid zijn belangrijke punten om in deze communicatie terug te laten komen, omdat volgens de RVO (2020c) een Zweedse consument bij een aankoop kijkt naar deze eigenschappen. Bloemisten ontvangen het liefste een brochure waarin de duurzame aspecten naar voren komen, zodat zij deze informatie naast de producten van MERK V kunnen leggen of zelf aan hun klanten kunnen laten zien. Organisatie X kan daarom het beste een brochure maken waarin zij deze aspecten terug laat komen.

Kwaliteit van merken zichtbaar op de webshop

In de conclusies komt naar voren dat Organisatie X zich juist met haar merken het meeste onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten. Bloemisten vinden de kwaliteit van de merken beter dan andere merken in de markt. Kwaliteit is voor een bloemisten namelijk een belangrijke waarde om gebruik te maken van een merk, maar zij zien dit sterke punt niet duidelijk terugkomen in de webshop. Zoals Ohmae (1982) stelt in zijn 3C-model moeten drie aspecten, zijnde organisatie, concurrenten en klanten met elkaar in balans zijn, om zo een concurrentievoordeel te creëren. Het advies aan Organisatie X is daarom dat zij de kwaliteit van de merken duidelijk zichtbaar maakt in haar webshop. Wanneer dit duidelijk naar voren, verkiezen de bloemisten de merken van Organisatie X boven andere merken in de markt. De organisatie bereikt hierdoor een voorkeurspositie bij deze doelgroep, waardoor dit ook tegemoet komt aan de onderzoeksdoelstelling.

7.3 Klanten

Meer informatie over de merken

Onderstaande aanbeveling draagt bij aan de tekortkomingen die er volgens dit onderzoek momenteel nog zijn ten aanzien van de klantbehoefte. Uit de conclusies blijkt dat een deel van de bloemisten te weinig over de merken weet. Bloemisten die wel bekend zijn met de merken, hebben behoefte aan meer informatie over de producten van de merken. De doelgroep krijgt volgens het onderzoek dan eerder een voorkeur voor de merken van Organisatie X dan voor andere merken in de markt. Om de doelstelling te bereiken, kan Organisatie X op basis van deze conclusies het beste de klantbehoefte vervullen door de

bloemist te informeren over de inhoud van het merk. Bloemisten ontvangen het liefste informatie over de kwekers van de producten, het verhaal achter het merk en verrassende feiten. De bloemist gebruikt deze informatie voor het verhaal richting de eindconsument. Het is raadzaam dat Organisatie X hierbij een directe communicatiestijl hanteert. Bloemisten vinden de huidige uitstraling van de nieuwsbrief aantrekkelijk en vinden het fijn dat zij de nieuwsbrief kunnen lezen wanneer het hen uitkomt. Daarnaast zijn Instagram en Facebook ook gewenste communicatiemiddelen, omdat bloemisten de informatie van Organisatie X kunnen delen op hun socialmediakanaal. Uitgaande van deze conclusies, kan de organisatie daarom het beste de nieuwsbrief, Instagram en Facebook als communicatiemiddelen gebruiken.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het AIDA-model van Lewis (1898) en het PDCA-model van Deming (1948). Als communicatiemiddelen zijn de nieuwsbrieven, Instagram en Facebook geschikt. Totale (geschatte) kosten van implementatie bedragen bedrag X. De daadwerkelijke opbrengsten kan Organisatie X pas vaststellen na de implementatie. Echter, het is aannemelijk op basis van de uitkomsten van het onderzoek dat Organisatie X na de implementatie haar doelstelling bereikt, dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit eigen merken. Dit betekent ook dat de merken hun bestaansrecht behouden en de Zweedse bloemist een voorkeur heeft voor de merken van Organisatie X.

8.1 Implementatie AIDA-model

Organisatie X kan de klantbehoefte vervullen door bloemisten te informeren over de inhoud van de merken. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de doelgroep het vooral het interessant vindt om meer te weten over de kwekers van de producten, het verhaal achter de merken en verrassende feiten. Deze informatie kan de bloemist gebruiken om haar klanten beter te overtuigen van een aankoop. Organisatie X beschrijft bij de wensen en behoeften van informatie, ook de sterke punten van de merken in haar communicatie. De organisatie gebruikt als communicatiemiddelen de nieuwsbrief, Instagram en Facebook. Om meerdere bloemisten te bereiken, plaatst Organisatie X de artikelen van de nieuwsbrieven ook op Instagram en Facebook. Om de bloemist niet te overvoeren met informatie over de merken, maakt de organisatie gebruik van een contentkalender. Hierdoor heeft Organisatie X een overzichtelijk beeld wanneer elk onderdeel in de nieuwsbrief en socialmediakanalen naar voren komt. Bijlage L is een voorbeeld template van een contentkalender van de maand juli.

Organisatie X kan het advies implementeren door middel van het AIDA-model van Lewis (1898). Dit model bestaat uit vier stappen die in de marketingcommunicatie-uitingen van een organisatie plaatsvinden en brengt het beslissingsproces van een de klant in kaart. De vier stappen bestaan uit aandacht trekken (*attention*), interesse wekken (*interest*), omzetten naar verlangen (*desire*) en aanzetten tot actie (*action*) (Lewis, 1898). De organisatie informeert de bloemist door deze stappen te doorlopen en hiermee met haar merken een voorkeurspositie te creëren bij de Zweedse bloemist.

Attention

In deze stap trekt de organisatie de aandacht van de klant (Lewis, 1898). Uit de conclusies komt naar voren dat de bloemisten de nieuwsbrieven graag lezen en de huidige vormgeving mooi vinden. Organisatie X houdt daarom de huidige vormgeving aan. Het is de bedoeling dat de klant de nieuwsbrief van Organisatie X in haar mailbox opmerkt en bewust wordt van de merken door middel van de artikelen die erin staan.

Interest

Stap twee is het wekken van interesse bij de klant (Lewis, 1898). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat bloemisten het vooral interessant vinden informatie te krijgen over de kwekers van de producten, het verhaal achter de merken en verrassende feiten. Zoals in dummy 1 te zien is, communiceert Organisatie X dat zij een deel van de opbrengt van MERK V doneert aan een goed doel en licht een kweker uit van één van de merken. Een interessant feit is bijvoorbeeld de gezondheidsvoordelen van een Aloë Vera plant uit het assortiment van Merk I. Daarnaast benadrukt de organisatie de sterke punten, vooral de kwaliteit. Bloemisten vinden kwaliteit een belangrijke waarde om een product te kopen. Ze vinden ook dat de merken een betere kwaliteit hebben dan andere merken in de markt. Organisatie X zorgt hierdoor dat de drie aspecten, organisatie, concurrenten en klanten, van het 3C-model van Ohmae (1982) in balans zijn. De organisatie laat daarom verschillende artikelen terugkomen in de nieuwsbrief met informatie over de gewenste onderwerpen en de sterke punten (zie Figuur 5). In de nieuwsbrief is een introtekst van het artikel te lezen, zodat de bloemist weet waar het over gaat en de organisatie interesse creëert. Deze interesse wekt de organisatie nog meer door aan het einde een zin te schrijven wat de bloemist in het artikel kan verwachten, zoals welke voordelen het nog meer te bieden heeft of hoe de kweker zich inzet voor duurzaamheid.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 5. Dummy 1- introtekst artikelen in de nieuwsbrief (bron: auteur)

Desire

In de derde stap probeert de organisatie de interesse om te zetten naar verlangen (Lewis, 1898). Wanneer de bloemist verlangt om de producten van de merken aan haar klanten te verkopen, dan kan zij klikken op ‘lees meer’ voor meer informatie. In het artikel gaat de organisatie iets dieper in op het onderwerp, maar beschrijft ook welke voordelen het de bloemist biedt (zie Figuur 6). Het is belangrijk dat de doelgroep een gevoel krijgt dat zij de producten van de merken nodig hebben, omdat bloemisten deze aspecten van het merk waardevol vinden. Denk hierbij aan de zin: “Met deze Phalaenopsis planten ben je verzekerd van goede kwaliteit en duurzaam geteelde producten.” Hiermee zorgt de organisatie dat de bloemist verlangt om de producten van de merken in haar winkel te verkopen en deze waardevolle aspecten te vertellen aan de eindconsument.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 6. Dummy 2 - artikel kweker Merk I (bron: auteur)

Action

De laatste stap van dit model is de klant aanzetten tot actie (Lewis, 1898). De bloemist verlangt naar het product van het merk en is overtuigd van de voordelen. Organisatie X zet de bloemist aan tot actie door onder het artikel de producten aan te bieden van het merk (zie Figuur 7). Daarnaast is bovenaan het artikel meer informatie te bekijken over de rest van de merken en alle producten te bekijken in het gehele assortiment. Wanneer de bloemist een voorkeur krijgt voor de merken van Organisatie X door de extra informatie over de producten en een aankoop doet, dan is het doel bereikt.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 7. Dummy 3 - Phalaenopsis producten met aanzet tot actie (bron: auteur)

8.2 Implementatie PDCA-model

Naast het advies om meer informatie over de merken in verschillende communicatiemiddelen te verwerken, is het ook raadzaam om de sterke punten van de merken meer te benadrukken in de communicatie richting de bloemisten in Zweden. Deze sterke punten zijn kwaliteit, gemak en de diverse merken. Zoals te zien is in dummy 1 en 2, benadrukt de organisatie de sterke punten ook in de artikelen van de nieuwsbrief. Om meer bloemisten te bereiken, nadrukt de organisatie deze punten ook op Instagram en Facebook. De implementatie van dit advies is aan de hand van het *Continuous Improvement* model van Deming (1948). Dit model is een continu proces dat een verbetering geeft door steeds te plannen (*plan*), te doen (*do*), te checken (*check*) en aan te passen (*act*). Door gebruik te maken van dit model kan Organisatie X haar communicatie over de merken blijven verbeteren en nagaan of het doel is bereikt.

Plan

De eerste fase beschrijft wat de organisatie betreft de verbetering wil doen en maakt een planning hoe zij dit gaat doen (Deming, 1948). Voor de planning maakt de organisatie ook gebruik van de contentkalender (zie Bijlage L). Te weinig bloemisten zijn op de hoogte van de mogelijkheden van de merken. De organisatie brengt deze sterke punten naar voren in de nieuwsbrief, Instagram en Facebook. Wanneer zij dit doet, is het belangrijk erbij te beschrijven welke voordelen het de bloemist biedt en wat het merk inhoudt. Dit moet bonding en niet te moeilijk. De organisatie doet dit door kort te vertellen waar het merk zich op focust en welk voordeel het biedt, zoals in dummy 4 (zie Figuur 3). Organisatie X stelt doelstellingen vast, zodat zij in de derde fase, *check*, kan nagaan of deze zijn behaald (Deming, 1948). Het vaststellen van doestellingen kan door middel van de SMART-methode. Dat staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Een voorbeeld van een SMART doelstelling is: *Organisatie X wil binnen een periode van X weken een stijging in de omzet van de merken zien van X procent.*

Daarnaast is het van belang om eerst alle sterke punten duidelijk uit te schrijven en de huidige richtlijnen over de merken te communiceren naar de verkopers. Hierdoor komt bij ieder communicatiemiddel de juiste informatie terecht bij de beoogde doelgroep.

Do

Organisatie X past in deze fase de onderdelen van de planning toe in de praktijk. Bloemisten zijn door de communicatiemiddelen bekend met de diverse merken en op de hoogte van de sterke punten (zie Figuur 8). De organisatie verzamelt in deze fase gegevens, waardoor zij kan zien of de veranderingen voor verbetering zorgen (Deming, 1948). Wanneer de bloemisten van de sterke punten af weten, is er mogelijk al een stijging te zien in de omzet van de merken.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 8. Dummy 4 - Instagrampost Merk III (bron: auteur)

Check

Deze fase betreft het analyseren en evalueren van de gegevens en resultaten (Deming, 1948). Organisatie X analyseert aan de hand van het klikgedrag bij de nieuwsbrieven, Instagram en Facebook of de bloemist door de informatie en sterke punten interesse krijgt in de merken en doorklikt naar de webshop. Vervolgens bekijkt de organisatie of de bloemist daadwerkelijk een productaankoop van een merk doet via de webshop of via de verkopers. Na het meten van de resultaten, vergelijkt Organisatie X deze met de gegevens van voor de implementatie van dit onderzoek. Daarnaast gaat de organisatie in gesprek met de verkopers of bloemisten positief reageren wanneer zij informatie delen over de merken. Na het evalueren van de resultaten en de gegevens bekijkt Organisatie X of de doelstellingen zijn behaald en waar er nog verbeterpunten zijn.

Act

De laatste fase bestaat uit het aanpassen van het proces aan de hand van de resultaten uit de vorige fase (Deming, 1948). Wanneer Organisatie X een gewenste verbetering ziet in vergelijking met de situatie vóór de implementatie, dan integreert zij de veranderingen in haar huidige werkwijze van de communicatiemiddelen. Daarnaast past Organisatie X deze verbeterpunten aan bij de richtlijnen voor de verkopers, zodat alle communicatiekanalen dezelfde informatie communiceren naar de bloemist in Zweden.

Deze vier fases zijn een continu proces, zodat er steeds verbeteringen blijven plaatsvinden.
De nieuwe verbeteringen en toevoegingen die zijn opgemerkt bij het vorige proces, voegt Organisatie X toe aan de beginfase ‘plan’. Daarnaast kan de organisatie gebruikmaken van de inzichten van dit onderzoek.

8.3 Planning en kosten

Deze paragraaf beschrijft hoe de implementatie verloopt door middel van een planning en wat de kosten zijn. Tabel 4 en 5 bestaan uit de fases van het PDCA-model van Deming (1948). In Tabel 4 staat in welke week of weken de fase plaatsvindt, wat de taken zijn en wie daarvoor verantwoordelijk is. De onderdelen bestaan uit de implementatie van de sterke punten en klantbehoefte, omdat de communicatie-uitingen op elkaar inspelen. Het opstellen van de richtlijnen voor de verkopers is ook in de planning en kosten meegenomen.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Tabel 4. Planning implementatie Organisatie X (bron: auteur)

Tabel 5 beschrijft de exacte taken, wie deze taken uitvoert, het aantal uur en de kosten per persoon. De kosten bestaan uit de uren van de vakspecialisten die Organisatie X vast inhuurt voor de huidige taken, zijnde redacteur, productbrandspecialist en fotograaf. Daarnaast hebben de teamleider Marketing & Communicatie (M&C) en vormgever een vast dienstverband bij Organisatie X voor 40 uur per week. De kosten zijn berekend op basis van het vaste uurtarief van de vakspecialisten en vaste medewerkers (zie Bijlage M). De berekening van de kosten per fase van het PDCA-model van Deming (1948), is door het aantal uren dat de medewerker aan de taak kwijt is te vermenigvuldigen met het uurtarief.

De cyclus van het PDCA-model duurt een half jaar (zie Tabel 4). De onderdelen van deze cyclus vinden op vaste momenten plaats. In de laatste fase integreren de medewerkers de veranderingen en stellen de richtlijnen met de verbeterpunten bij. Na een half jaar begint de cyclus weer opnieuw en voegt Organisatie X nieuwe verbeterpunten toe in de fase *plan*. De kosten komen per half jaar totaal uit op Bedrag X. De fase *Plan* kost Bedrag X De fase *Do* vindt elke week plaats Bedrag X. Het zijn in totaal 25 weken, waardoor dit bedrag uitkomt op Bedrag X. De *check* fase is een week en kost Bedrag X. De fase van *act* is ook een week en bedraagt Bedrag X.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Tabel 5. Kosten implementatie Organisatie X (bron: auteur)

8.4 Baten

De daadwerkelijke opbrengsten kan Organisatie X pas vaststellen na de implementatie. Zoals aangegeven in de implementatie en planning, stelt Organisatie X doelstellingen vast vóór de implementatie. Het is aan te raden om na een half jaar de resultaten te vergelijken met de resultaten van voor de implementatie, om te zien of dit overeenkomt met de verwachtingen. Bij dit vervolgonderzoek voert de organisatie een effectmeting uit door de 0-meting met de 1-meting te

vergelijken. Organisatie X doorloopt volgens de planning de verbeteringscyclus een half jaar. Na afloop van deze zes maanden meet de organisatie het effect van de veranderingen. De organisatie verzamelt gegevens van het klikgedrag en hoeveel bloemisten daadwerkelijk een aankoop van de merken verrichten. Organisatie X kan op basis van deze gegevens de veranderingen integreren of bijstellen. Deze meeting komt elk half jaar terug bij de fase *check,* zodat de organisatie weet of zij haar doelstelling behaalt.

Gezien de uitkomsten van het onderzoek is het echter aannemelijk dat Organisatie X na de implementatie haar doelstelling, dat X% van de omzet afkomstig moet zijn uit eigen merken, bereikt. Dit bekent ook dat de merken hun bestaansrecht behouden en de Zweedse bloemist een voorkeur heeft voor de merken van Organisatie X.

Literatuurlijst

Menkveld, N & Ruyter, J. (2017, 17 april). *Sierteelt.* Geraadpleegd op 14 maart 2020, van https://insights.abnamro.nl/branche/sierteelt/.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff.

CBS. (2019). *Landbouwexport ruim 90 miljard euro in 2018.* Geraadpleegd op 25 februari 2019, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/03/landbouwexport-ruim-90-miljard-euro-in-2018

Deming, W.E. (1948). *Out of The Crisis.* Cambridge: MIT, Center for Advanced Educational Services

Emans, B. J. M. (2014). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

FSC. (2020) *Certificering.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van http://www.fsc.nl/nl-nl/certificeren

Gersdorf, F. (2014, 10 oktober). Nederlandse ondernemers vergissen zich in de sterke overlegcultuur in Zweden. *Het Financieele Dagblad,* p. 7.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v*68, n*3.

Concurrent V . (2020a) *Concurrent V B.V.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent V .se/nl/wie-zijn-wij.php

Concurrent V . (2020b) *Informatie Webshop Concurrent V .* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent V .se/nl/webshop-info.php

Hillenraad100. (2019). *Hillenraad 100: Organisatie X op plek X.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://hillenraad100.nl/hillenraad100/

Hillenraad100. (2020). *Sub40.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://hillenraad100.nl/hillenraadsub40/

Concurrent IV. (2020a). *Suprême Merk II.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://Concurrent IV.nl/nl/assortiment/supreme-Merk II/

Concurrent IV. (2020b). *Assortiment.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://ConcurrentIV.nl/nl/assortiment/

Hofstede Insights. (2020). *Country Comparison.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,sweden/

Hogeschool Leiden. (2020, 25 maart). *Update coronavirus: maatregelingen aangepast tot einde studiejaar.* Geraadpleegd op 30 maart 2020, van https://www.hsleiden.nl/actueel/nieuws/coronavirus-hogeschool-leiden-volgt-aanwijzingen-overheid.html

Hogeschool Leiden. (2020) *HLVinden en databanken.* Geraadpleegd op 29 maart 2020, van https://www.hsleiden.nl/mediacentrum/hlvinden-en-databanken/index

Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing de essentie* (9e ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management.* New Jersey: Pearson Education.

Kwalon. (2016). *De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken.*

Lewis, E. St. Elmo (1898) *Side Talks about Advertising.* The Western Druggist (21 February). p. 66. Lewis, E. St. Elmo.

Lyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, *81*, 16-29.

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

Organisatie X. (2020a). *Onze organisatie.* Geraadpleegd op 2 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/pagina/onze-organisatie

Organisatie X. (2020b). *Over ons.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/Organisatie X/over-ons

Organisatie X. (2020c). *Assortiment.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://store.Organisatie X.com/products?page=1&pageSize=102&#ID0ID8277094ID8277094

Organisatie X. (2020d). *MERK V.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/brands/brands/less-plastic./nl-22-586

Organisatie X. (2020e). *Merk I.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/brands/brands/Merk I/nl-22-13

Organisatie X. (2020f). *Merk II.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/brands/brands/Merk II/nl-22-32

Organisatie X. (2020g). *Merk III.* Geraadpleegd op 3 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/brands/brands/Merk III/nl-22-31

Organisatie X. (2020h). *Personen X.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Organisatie X.com/site/nl/Personen X

Ogilvy, D. (1963) *Confessions of an advertising man*. New York: Atheneum.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist.* USA: The McGraw-Hill Companies.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982

Concurrent II (2020). *Organisatie.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent II.nl/nl/organization/

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: The Free Press

Rabobank. (2017). *Volop kansen voor de Nederlandse Sierteelt.*

Rabobank. (2019). *Potplantteelt.* Geraadpleegd op 25 februari 2020, van https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/tuinbouw/potplantenteelt/

Ries, A. & Trout, J. (1980). *Positioning: The Battle For Your Mind*. New York: McGraw-Hill.

Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering.* Amsterdam: Boom Lemma.

Rijksoverheid. (2020) *Veelgestelde vragen over coronavirus voor werknemers.* Geraadpleegd op 30 maart 2020, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/werknemers

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2016.) *Communiceren en onderhandelen in de Nordics.*

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2020a). *Producten verkopen in Zweden.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/zweden/producten-verkopen

Rijkdienst voor Ondernemend Nederland. (2020b). *Zakelijke kansen in Zweden.* Geraadpleegd op 10 mei 2020, van https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/zweden/zakelijke-kansen

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2020c). *Do's-and-don'ts in Zweden.* Geraadpleegd op 4 maart 2020, van https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/zweden/dos-and-donts

Strating, A. (1999). Collectief individualisme. De beroepscultuur van de Rijnsburgse bloemenhandelaren. *Sociologische gids*, *46*(2), 99-128.

Strong, E. (1925). *Theories of Selling.* Journal of Applied Psychology.

Splinter, G. M., van der Knijff, A., & Westerman, A. D. (2006). *Acht uitdagingen voor de Nederlandse potplantensector, FloriLog-regie: Fact-finding en SWOT-analyse Auteurs*. LEI.

Treacy, M, & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders.* New York: Basic Books.

Concurrent III. (2020) *Over Concurrent III.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent III.com/nl-nl/over-Concurrent III/

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek voor methoden en technieken (6e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Concurrent I. (2020a). *Green Trade Centrer.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent I.nl/c/5/Green%20Trade%20Center/

Concurrent I. (2020b). *Verantwoord ondernemen.* Geraadpleegd op 11 maart 2020, van https://www.Concurrent I.nl/c/2/Verantwoord%20ondernemen%20/

Bijlagen

Bijlage A: bronnen cijfermateriaal

I. Marktaandeel Organisatie X in Zweden van Databank X 2019

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 8. Marktaandeel Organisatie X in Zweden (Databank X, 2020)

II. Omzetcijfers per merk

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 9. Omzetcijfers merken van Organisatie X. (Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 16 maart 2020)

Bijlage B: merkenportfolio

In deze bijlage zijn de merken in kaart gebracht aan de hand van de unieke eigenschappen van ieder merk. Daarnaast is te zien hoe de merken het afzonderlijk van elkaar doen door middel van een staafdiagram dat de omzet van elk merk per jaar weergeeft. Deze omzetcijfers zijn gehaald uit het Excelbestand van Organisatie X (zie Bijlage A II).

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage C: gespreksverslagen

I. Gespreksverslag probleemformulering

Aanwezig: Marketingmanager X - teamleider Marketingcommunicatie (T)
Productspecialist X - productmerkspecialist (P)
Jamie Duijnisveld – onderzoeker (J)
Locatie: Organisatie X, te Honselersdijk
Datum: 17 februari 2020
Betreft: probleemformulering onderzoek

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

II. Gespreksverslag verkopers Zweden omschrijving doelgroep

Aanwezig: X- Verkoper A (A)
X - Verkoper B (B)
Product marketing (P)
Jamie Duijnisveld – onderzoeker (J)
Locatie: Organisatie X, te Honselersdijk
Datum: 17 februari 2020
Betreft: omschrijving doelgroep (bloemisten)

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

III. Gespreksverslag Zweedse bloemist

Aanwezig: X - Bloemist (B)
Jamie Duijnisveld – onderzoeker (J)
Locatie: telefonisch
Datum: 20 april 2020
Betreft: omschrijving doelgroep (bloemisten)

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage D: presentatie marketingstrategie Organisatie X 2020

I. Cijfers webshop gebruikers

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 9. Cijfers webshop gebruikers (Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 18 februari 2020)

II. Merken doelstelling

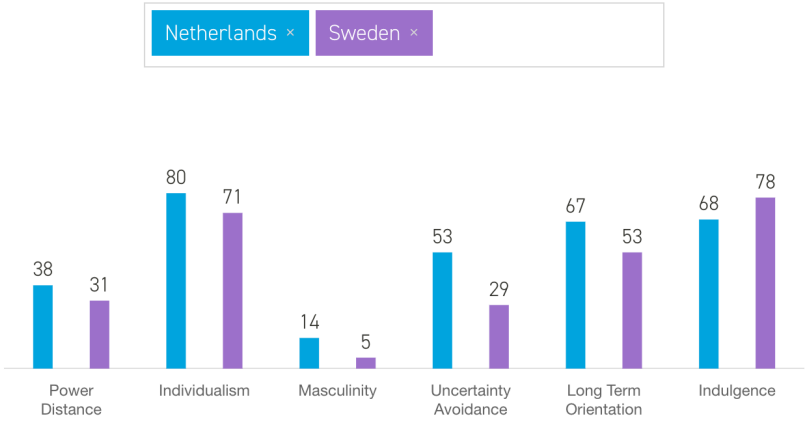
Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 10. Merken doelstelling (Productspecialist X, persoonlijke communicatie, 18 februari 2020)

Bijlage E: cultuurverschillen Nederland en Zweden

Deze bijlage beschrijft de cultuurverschillen tussen Nederland en Zweden. De informatie is afkomstig van de website van Hofstede Cultuurdimensies (2020), het rapport 'Communiceren en onderhandelen in de Nordics' van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (2015) en de *do's* en *don'ts* van het zakendoen in Zweden die de RVO (2020a) op haar website beschrijft.

De cultuur verschillen aan de hand van Hofstedes cultuurdimensies (zie Figuur 3).



Figuur 3. Hofstedes cultuurdimensies van Nederland en Zweden. Overgenomen uit *Country Comparison* van Hofstede Insights, (2020) https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,sweden/ Copyright (2020), Hofstede Insights.

Power Distance

Zweden en Nederland scoren beiden laag op machtsafstand. De kenmerken bij een lage machtsafstand zijn: gelijke rechten, onafhankelijkheid en managers die de leiderschapsstijl van coaching hanteren (Hofstede Insights, 2020). De relatie tussen managers en medewerkers is informeel en participatief. Daarnaast is de communicatie direct evenals in Nederland.

Individualism

Beide landen zijn individualistisch ingesteld. Dat bekent dat ze uit gaan van de ik-vorm en belangrijk vinden om alleen voor zichzelf te zorgen en directe familieleden. De relatie tussen werknemer en de organisatie is gebaseerd op een contract waar zij beiden voordelen uit halen (Hofstede Insights, 2020).

Masculinity

Ook op deze dimensie scoren Nederland en Zweden laag. Ze hebben daarom een feminiene cultuur. Dit houdt in dat er sprake is een evenwichtig balans tussen privé en werk. De motivatie van Zweedse mensen en Nederlanders gaat uit naar wat ze leuk vinden om te doen en ligt de focus minder om de beste te zijn (Hofstede Insights, 2020).

Uncertainty Avoidance

Zweden scoort 29 op deze dimensie en dat betekent dat ze een relaxte houding hebben en niet houden van te veel strenge regels. Nederland scoort op dit gebied hoger, namelijk 53. Nederlanders zijn vaak

druk bezig en hard aan het werk (Hofstede Insights, 2020). Ze hebben dan ook de voorkeur voor meer regels. Dit is een belangrijk verschil tussen deze twee culturen om mee te nemen in het onderzoek, omdat met te veel regels kan dit de Zweedse bloemist afschrikken.

Long term Orientation

Deze dimensie houdt in hoe een samenleving verbanden onderhoudt van het verleden en de uitdagingen van het heden en de toekomst aanpakt (Hofstede Insights, 2020). Zweden heeft een score van 53. Dit bekent dat zij geen specifieke voorkeur heeft op deze dimensie. Nederland scoort hoger en heeft daarom een pragmatisch karakter. Zo hebben Nederlanders sterk de neiging om te sparen en te investeren. Zij hebben een doorzettingsvermogen om resultaten te behalen (Hofstede Insights, 2020).

Indulgence

Beide landen scoren hoog op hedonisme. Dit betekent dat ze hun verlangens vervullen met plezier maken en genieten van het leven (Hofstede Insights, 2020). Ze zijn optimistisch en staan positief in het leven.

Naast Hofstede Dimensies analyseert het onderzoek ook de cultuurverschillen aan de hand van het rapport 'Communiceren en onderhandelen in de Nordics' van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Dit rapport beschrijft de zakelijke cultuur en waarden van Denemarken, Finland, Noorwegen en Zweden, ook wel de Nordics genoemd (RVO, 2015). Zoals in bij de dimensies van Hofstede naar voren kwam, bevestigt dit onderzoek over de Nordics dat ze een lage machtsafstand hebben, werk en privé gescheiden houden en er niet snel omheen draaien om iets duidelijk te maken. De relatie met werknemer en manager is informeel en in een organisatie is er weinig hiërarchie (RVO, 2015). Tevens spreken ze elkaar aan met de voornaam en worden titels nauwelijks gebruikt. Loyaliteit is voor deze culturen belangrijk. Volgens het rapport van RVO (2015) kost het daarom tijd om een zakelijke relatie opbouwen, maar als het vertrouwen er is, is men een betrouwbare partner. Om een voorkeurspositie te creëren bij de Zweedse bloemist is het belangrijk om betrouwbaar te zijn en het vertrouwen te winnen, zodat bloemisten uiteindelijk loyaal blijven aan Organisatie X.

Daarnaast beschrijft RVO (2020a) op haar website de *do's* en *don'ts* in Zweden omtrent het zakendoen. Zweedse mensen zijn terughoudender, maar hebben wel behoefte aan veel informatie over de zakenpartner (RVO, 2020a). Het is daarom belangrijk om als organisatie zich open te stellen en informatief te zijn. RVO (2020a) vermeld ook op dat voor mensen in Zweden duurzaamheid, betrouwbaarheid en veiligheid van producten en diensten belangrijke kernwaarden zijn. Zo hechten ze waarden aan hoge kwaliteitscontroles en ze zijn sneller overtuigd met cijfers en resultaten, zoals certificaten en rapporten. In zweden is vertrouwen een belangrijk begrip. Een zakelijke relatie opbouwen duurt daarom wat langer. Zweedse zakenpartners vinden het fijn als contactpersonen van de organisatie een paar woorden Zweeds spreekt en kennis heeft van de cultuur. Wanneer een vertrouwensband is opgebouwd, zijn ze in Zweden een betrouwbare zakenpartner (RVO, 2020a).

Bijlage F: beschrijving concurrenten

Deze bijlage beschrijft de vijf belangrijkste concurrenten en de kenmerken waar zij zich het meeste in onderscheiden. De analyse bestaat alleen uit concurrenten die in ieder geval hun producten exporteren naar bloemisten in Zweden.

Concurrent I

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Concurrent II

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Concurrent III

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Concurrent IV

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Concurrent V

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage G: topiclijst

De topiclijst dient als checklist tijdens het interview. Hierin staat de vooraf vastgestelde onderwerpen die aan bod komen. De onderwerpen sluiten aan op de theorie die in dit onderzoek centraal staat, namelijk het 3C-model van Ohmae (1982). De probleemstelling is als volgt:

Hoe kunnen de merken van Organisatie X een voorkeurspositie bereiken bij de Zweedse bloemist?

Algemeen

Onderzoeker:	Jamie Duijnisveld
Respondentnummer:	…
Afname:	videobellen/telefonisch
Duur:	40-50 minuten
Benodigdheden:	opnameapparatuur, notitieblok, pen, wifiverbinding

Introductie (00:00 – 00:05)

Tijdens de introductie stelt de interviewer zich voor en bedankt de respondent voor zijn of haar deelname aan het onderzoek. De interviewer vertelt het doel van het onderzoek en ligt de onderdelen die aan bod komen toe. Als de respondent geen vragen meer heeft, start de interviewer met de vragenlijst.

Deelonderwerp 1: organisatie (00:05-00:15)

- Sterke punten van de merken van Organisatie X
- Keuze van bloemisten voor het inkopen bij Organisatie X
- Hebben de merken invloed op deze keuze
- Verbeterpunten van de merken
- Wat er aan de merken moet blijven
- Belangrijke punten samenvatten en conclusie trekken
- Door respondent laten bevestigen

Deelonderwerp 2: concurrentie (00:15-00:25)

- Grootste bedreiging van concurrenten (onderwerp voor verkopers)
- Verschillen in het assortiment van organisatie en concurrenten
- Redenen waarom een bloemist voor een ander merk kiest (onderwerp voor bloemisten)
- De merken als uniek kenmerk ten opzichte van concurrentie
- Belangrijke punten samenvatten en conclusie trekken
- Door respondent laten bevestigen

Deelonderwerp 3: klanten (00:25-00:40)

- Bloemisten over de merken

- Meest verkochte merk door bloemisten in Zweden
- Redenen waarom bloemisten niet kiezen voor een merk van Organisatie X
- Belangrijke waarden voor bloemisten om gebruik te maken van de merken
- Wensen en behoeften van bloemisten met betrekking tot de merken
- Verschil van behoefte groothandelaren en bloemisten (onderwerp voor verkopers)
- Gewenste informatie van communicatie over de merken (alleen gesteld aan bloemisten)
- Gewenste communicatiemiddel van informatie over de merken (alleen gesteld aan bloemisten)
- Belangrijke punten samenvatten en conclusie trekken
- Door respondent laten bevestigen

Afsluiting (00:40-00:45)

- Belangrijkste punten doornemen
- Vragen of opmerkingen respondent
- Bedanken voor deelname

Bijlage H: vragenlijst verkopers

Introductie (00:00-00:05)

Ik wil je allereerst bedanken dat je wilt mee doen aan dit onderzoek. Ik ben Jamie en ik studeer Communicatie aan de Hogeschool van Leiden. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar hoe Organisatie X met haar merken een voorkeurspositie kan bereiken bij de Zweedse bloemist. Hierbij ligt de focus op het merkenportfolio. Het doel is om inzicht te krijgen hoe Organisatie X de positionering van de merken het beste kan aansluiten op de wensen en behoeften van de bloemisten in Zweden. Tijdens dit interview bespreken we ook de sterke punten waarin Organisatie X zich onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten. Ik wil nog even benadrukken dat ik jouw antwoorden voor dit onderzoek vertrouwelijk behandel. Je blijft anoniem en je kunt vrij uit je mening geven.

Graag vraag ik jouw toestemming om het interview op te nemen, zodat ik later het gesprek kan uitgeschreven en ik de resultaten terug kan lezen. Gaat je hiermee akkoord?

Heb je verder nog vragen?

Deelonderwerp 1: organisatie (00:05-00:15)

1. Wat zijn volgens jou de sterke punten van de merken van Organisatie X?
2. Wat hoor je vaak terug als reden waarom bloemisten in Zweden voor Organisatie X kiezen?
3. Denk je dat de merken invloed hebben op de keuze waarom Zweedse bloemisten voor Organisatie X kiezen? Beargumenteer.
4. Wat moet er volgens jou vooral bij deze merken blijven?
5. Wat zijn volgens jou verbeterpunten voor de merken van Organisatie X?

Deelonderwerp 2: concurrentie (00:15-00:25)

6. Welke concurrent is met haar assortiment volgens jou de grootste bedreiging voor Organisatie X?
7. Wat is volgens jou het belangrijkste verschil tussen het assortiment van Organisatie X en het assortiment van de concurrenten?
8. Zien bloemisten het merkenportfolio denk je ook als een uniek kenmerk van de organisatie ten opzichte van andere concurrenten?

Deelonderwerp 3: klanten (00:25-00:40)

Het merkenportfolio bestaat uit: Merk I, Merk II, Merk III, MERK V en Merk VI. *Laat overzicht van merken zien.*

9. Wat vinden de bloemisten volgens jou van het merkenportfolio?
10. Welke merken zijn door bloemisten volgens jou het meeste verkocht? Waarom?
11. Wat hoor je vaak terug als reden waarom een bloemist niet voor een merk kiest?
12. Wat zijn volgens jou belangrijke waarden voor bloemisten om gebruik te maken van het merkenportfolio?

13. Welke verschil zie je tussen de behoefte van groothandelaren en bloemisten met betrekking tot het merkenportfolio van Organisatie X?
14. Hoe kan Organisatie X met haar merken volgens jou het beste inspelen op de wensen en behoeften van de bloemisten in Zweden?

Afsluiting (00:40-00:45)

Dit waren de vragen voor het interview. Heb je zelf nog vragen of opmerkingen?

Bedankt voor jouw deelname aan het onderzoek.

Bijlage I: vragenlijst bloemisten

Nederlandse versie

Introductie (00:00-00:05)

Ik wil u als eerst bedanken dat u wil mee doen aan dit onderzoek. Ik ben Jamie en ik studeer Communicatie aan de Hogeschool van Leiden. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar hoe Organisatie X een voorkeurspositie kan bereiken bij de Zweedse bloemist. Hierbij ligt de focus op het merkenportfolio. Het doel is om inzicht te krijgen hoe Organisatie X de positionering van de merken het beste kan aansluiten op jouw wensen en behoeften. Tijdens dit interview bespreken we de sterke punten waarin Organisatie X zich onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten. Daarnaast bespreken we het merkenportfolio en jouw wensen en behoeften betrekking tot deze merken. Ik wil nog even benadrukken dat ik jouw antwoorden voor dit onderzoek vertrouwelijk behandel. Je blijft anoniem en je kunt vrij uit uw mening geven.

Graag vraag ik jouw toestemming om het interview op te nemen, zodat het gesprek kan worden uitgeschreven en de resultaten terug te lezen zijn. Gaat je hiermee akkoord?

Heb je verder nog vragen?

Deelonderwerp 1: organisatie (00:05-00:15)

1. Wat zijn volgens jou de sterke punten van de merken van Organisatie X?
2. Voor welke redenen kies jij om bij Organisatie X je producten in te kopen?
3. Heeft het merkenportfolio invloed op de keuze waarom jij voor Organisatie X kiest?
4. Waarom kies je voor de producten uit de merken in plaats van andere producten uit het assortiment?
5. Wat zijn volgens jou verbeterpunten voor de merken van Organisatie X?
6. Wat moet er volgens jou vooral bij de merken blijven?

Deelonderwerp 2: concurrentie (00:15-00:25)

7. Koop je producten van andere merken die niet van Organisatie X zijn?
8. Zie je het merkenportfolio als uniek kenmerk van de organisatie ten opzichte van andere concurrenten?
9. Welke verschillen zie je terug in de merken van Organisatie X en de merken uit het algemene assortiment?

Deelonderwerp 3: klanten (00:25-00:40)

10. Wat vind je van de merken van Organisatie X?
11. Welk merk van Organisatie X gebruik je het meeste?
12. Om welke redenen zou je niet voor een merk van Organisatie X kiezen?
13. Wat zijn voor jou belangrijke waarden om gebruik te maken van het merkenportfolio?
14. Hoe kan Organisatie X met haar merken het beste op jouw wensen en behoeften inspelen?
15. Welke informatie is voor jou belangrijk om te weten over de merken?

16. Op welke manier ontvang jij het liefste deze informatie over de merken? Online of offline? Of beiden?
17. Via welk communicatiemiddel ontvang jij het liefste deze informatie? (Bijvoorbeeld: nieuwsbrief, brochure, social media, Tool X, evenementen)

Afsluiting (00:40-00:45)

18. Heb je nog vragen?

Engelse versie

Introduction (00:00-00:05)

Thank you for helping me with my research. My name is Jamie and I am a Dutch student of the education Marketing and Communication. I am researching the wishes and needs of florists in Sweden regarding to Organisatie X's brand portfolio. The purpose of the interview is to understand what you think of the brands and what your desire and needs are regarding the products. In addition, I would like to gain more knowledge about the strengths of the brands. I would like to emphasize that your answers in this interview will be kept confidential. You remain anonymous.

I would like to ask your permission to record this interview, so I can transcribe what has been said during this interview and read the results back afterwards. Do you agree with this?

Do you have any questions?

Sub-topic 1: organisation (00:05-00:15)

1. According to you, what are the strengths of Organisatie X's brands?
2. What reasons do you choose to buy products from the brands of Organisatie X and not of other brands in the assortment?
3. What do you think that can be improved regarding the brands?
4. What strengths of the brands should stay the same as it is?
5. What reasons do you choose for Organisatie X?
6. Are the brands of Organisatie X influences the choice of why you choose for Organisatie X?

Sub-topic 2: competitors (00:15-00:25)

7. Do you buy product of brands that are not of Organisatie X?
8. What difference do you see in the brands of Organisatie X and other brands in the range?
9. Do you see the brand portfolio of Organisatie X as unique compared to product range of other competitors?

Sub-topic 3: customer (00:25-00:40)

10. What do you think of the brands of Organisatie X?
11. Which brand of Organisatie X do you use the most?
12. For what reasons don't you buy products of a brand of Organisatie X?

13. What are important values or reasons for you to use the brand portfolio?
14. How could Organisatie X fulfill your needs and desires regarding the brands of Organisatie X?
15. What information is for you important to know about the brands?
16. What information is currently missing for you to prefer a brand of Organisatie X instead another brand in the range?
17. How would you like to receive information about the brands? Online or offline? Or both?
18. Which communication channel would you prefer? For example: newsletters, leaflet, social media, Tool X, events?

Afsluiting (00:40-00:45)

19. Do you have any questions?

Bijlage J: verbatims

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage K: analyseschema's

Deze informatie is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Bijlage L: contentkalender

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 12. Contentkalender maand juli (bron: auteur)

Bijlage M: uurtarief vakspecialisten en medewerkers Organisatie X

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Figuur 13. Mailbericht Marketingmanager X over uurtarieven van vakspecialisten en medewerkers