

De positionering van een huidverzorgingsproduct

Deze scriptie is geanonimiseerd, vertrouwelijke informatie is verwijderd.

Naam student:	Anne Janssen
Studentnummer:	S1072651
Opleiding:	HBO, Communicatie
Plaats, datum:	Leiden, 17 augustus 2015
Organisatie:	
Bedrijfscoach:	
Afstudeerbegeleider:	A. Kowalska
Eerste beoordelaar:	W. Edam
Tweede beoordelaar:	E. Caljouw
Datum van het inlevermoment:	17-08-2015
Versie nummer:	2

Samenvatting

De opdrachtgever weet niet hoe ze een gezichtsspray op een onderscheidende manier moet positioneren en ervaart dat er veel concurrentie is op de cosmeticamarkt. Deze twee factoren vormen de aanleiding voor het onderzoek naar de positionering van het product. De theorie die centraal staat in het onderzoek is die van Ohmae (3C-model). Ohmae stelt dat een juiste strategie een wisselwerking is tussen drie factoren: de organisatie zelf, de klanten van de organisatie en de concurrenten van de organisatie. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt dan ook: hoe moet het onderzochte cosmeticamerk zich volgens de doelgroep positioneren op basis van de klantbehoeften, de kernfactoren voor succes en de concurrentie op de cosmeticamarkt? Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om inzicht te geven in wat de doelgroep ervaart als klantbehoeften, de kernfactoren die leiden tot succes en de positie van het onderzochte cosmeticamerk ten opzichte van de concurrentie. Aan de hand daarvan wordt een positioneringsadvies opgesteld voor het onderzochte cosmeticamerk.

De onderzoeker toetst drie hypothesen die op het 3C-model van Ohmae gebaseerd zijn. De eerste hypothese stelt wanneer de organisatie de doelgroep segmenteert en deze in kaart brengt en de behoeften van de doelgroep vervult de organisatie een strategische voorsprong zal hebben op de concurrenten. De tweede hypothese stelt dat als de organisatie sterker is in één of meer belangrijke functies dan de concurrentie de organisatie zal overleven door winstgevend te zijn. De laatste hypothese stelt wanneer de organisatie een positieve differentiatie heeft in de ogen van de doelgroep ten opzichte van de concurrenten, dit nog niet neerkomt op een door de doelgroep goed bevonden strategie.

Om bovenstaande hypothesen te testen is de onderzoeker gestart met deskresearch waarna fieldresearch is uitgevoerd onder de doelgroep. Het fieldresearch heeft de onderzoeker gerealiseerd door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode: het individuele interview, deze interviews zijn zowel face-to-face als telefonisch tot stand gekomen. Daarnaast heeft de opdrachtgever veel gesprekken gevoerd met de eigenaresse van het merk en product om zo tot antwoorden te komen. De onderzoeker heeft de concurrenten van het product niet ondervraagd, omdat de opdrachtgever dit niet gewenst en gepast vond. De onderzoeker heeft wel de doelgroep ondervraagd over de concurrenten en er is deskresearch naar gedaan.

Op basis van de resultaten neemt de onderzoeker alle hypothesen aan. De onderzoeker concludeert dat het formaat (20 milliliter) en het ingrediënt vloeibare kasjmier kernfactoren voor succes zijn voor het product om zich te onderscheiden van de concurrentie. Echter, hier kan de organisatie beter op inspelen door zich specifiek te richten op de luchtvaartbranche, de verpakking van het product aan te passen, de ervaringen met klanten te delen en vervolgonderzoek te doen naar uitbreiding van producten en naar mannen als doelgroep. Wanneer de opdrachtgever bovenstaande punten aanpast kan de organisatie met het product een unieke positie innemen ten opzichte van de concurrentie.

De onderzoeker adviseert de opdrachtgever dan ook om de doelgroep op te zoeken door middel van het geven van voorlichtingen en het bezoeken van een specifieke beurs die de doelgroep bezoekt. Een tweede advies is om de communicatie-uitingen op de verpakking aan te passen naar aanleiding van kritiek van de doelgroep op deze verpakking. Een derde advies luidt om ervaringen met klanten te delen op social media en om deze ervaringen eveneens op flyers te laten bedrukken en deze in de verkooppunten naast het product neer te leggen. De onderzoeker raadt aan om vervolgonderzoek te doen naar uitbreiding van het assortiment en om vervolgonderzoek te laten uitvoeren naar mannen als doelgroep.

Inhoud

1.	Inleiding	1
2.	Situatieschets	2
2.1	Intern	2
2.2	Extern	2
2.3	SWOT-Analyse	4
3.	Probleemformulering	6
3.1	Aanleiding	6
3.2	Probleemstelling	6
3.3	Doelstelling	6
3.4	Onderzoeksvragen	6
3.5	Onderzoeksdoelgroepen	7
3.6	Grenzen onderzoek	7
4.	Theoretisch Kader	8
4.1	Toelichting begrippen	8
4.2	Relevante publicaties en theorieën	8
4.3	Conceptueel model	14
4.4	Kritische review	14
4.5	Hypothesen	15
5.	Methodologie	16
5.1	Verantwoording onderzoek	16
5.2	Operationalisering per deelvraag	16
5.3	Selectiecriteria respondenten	17
5.3	Benadering respondenten en onderzoekslocatie	19
5.4	Gesprekstechnieken	19
5.4	Evaluatie	20
6.	Resultaten	21
6.1	Beschrijving interviews	21
6.2	Resultaten per deelvraag	21
6.3	Getoetste hypothesen	21
7.	Conclusies	22
8.	Aanbevelingen	23
9.	Implementatieplan	24
	Literatuurlijst	25
	Bijlagen	27
	Bijlage I Begrippen positionering	27
	Bijlage II WIN-Model	28
	Bijlage III Concurrentielijst	29
	Bijlage IV Verbatims	31

Bijlage V Analyseschema's	32
Bijlage VI Topic guides	33
Bijlage VIII Goedkeuringsformulier	34
Bijlage IX Feedbackformulier opdrachtgever	35
Bijlage X Logboek	36

1. Inleiding

De opdrachtgever moest zo'n tien jaar geleden voor haar werk voor KLM veel vliegen (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Het was tijdens deze vluchten dat haar huid droger en meer gespannen aanvoelde dan normaal en ze een verfrissende spray miste die haar huid snel kon verzachten en liften (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Ze ging op zoek naar deze spray in de huidverzorgingsbranche, maar kwam tot de conclusie dat er (nog) geen spray bestond die aan haar wensen voldeed (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Met een achtergrond als schoonheidsspecialiste ontwikkelde de opdrachtgever in anderhalf jaar tijd samen met een laborant een formule in sprayvorm die aan haar wensen voldeed (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Dit resulteerde in een spray die de huid verfrist, verzacht, verzorgt, licht aanspant en ervoor zorgt dat de huid weer gaat stralen (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Het product is sinds maart 2014 vernieuwd op de markt gebracht, omdat de vorige formule ietwat plakte (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Daarnaast is de zwarte opdruk van het flesje gehaald en veranderd in een neutrale opdruk om het een frissere uitstraling te geven (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014).

Het product wordt verkocht via twee websites, via de eigen webshop en via de website Parfumerie.nl (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Daarnaast wordt het product verkocht in acht verkooppunten in Nederland: Amsterdam (5), Driebergen-Rijsenburg, Geldrop en Hilversum (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Het uiteindelijke doel van de opdrachtgever is om meer verkooppunten en meer naamsbekendheid te genereren (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). Echter, vanwege de concurrentie in de huidige cosmeticabranche (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015) is het noodzakelijk om een onderscheidende positie in te nemen binnen deze markt. Het feit dat de opdrachtgever niet weet hoe ze het product op een onderscheidende manier weet te positioneren en vanwege het gegeven dat er veel concurrentie is, vormen samen de directe aanleiding voor het onderzoek (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). De opdrachtnemer voor dit onderzoek is Anne Janssen.

Er zijn diverse wetenschappelijke theorieën beschikbaar met inzichten over hoe een organisatie een onderscheidende positie (ten opzichte van de concurrentie) moet innemen. De onderzoeker neemt de theorie van Ohmae als leidraad voor dit onderzoek. Ohmae (1982) stelt in zijn theorie over positionering dat er drie factoren zijn waar een organisatie te allen tijde rekening mee dient te houden: de kernfactoren die leiden tot succes van de organisatie zelf, de positionering van de concurrenten en de behoeften van klanten. De probleemstelling die de onderzoeker heeft opgesteld luidt: hoe moet het onderzochte cosmeticamerk zich volgens de doelgroep positioneren op basis van de klantbehoeften, de kernfactoren voor succes en de concurrentie op de cosmeticamarkt? De begrippen uit de probleemstelling: klantbehoeften, kernfactoren voor succes en concurrentie, staan centraal bij de deelvragen en deze beschrijft de onderzoeker in hoofdstuk 3: Probleemformulering. Het onderzoek beperkt zich tot kwalitatief onderzoek en aanvullend deskresearch, een uitgebreide afbakening is te lezen in hoofdstuk 5: Methodologie. Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in wat de doelgroep ervaart als klantbehoeften, de kernfactoren die leiden tot succes en de positie van het onderzochte cosmeticamerk ten opzichte van de concurrentie op de cosmeticamarkt ten einde een positioneringsadvies op te stellen voor het onderzochte cosmeticamerk.

Leeswijzer

Deze inleiding is het eerste hoofdstuk van het rapport. Het volgende hoofdstuk bevat een situatieschets van de organisatie. In het derde hoofdstuk beschrijft de onderzoeker de probleemformulering; de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, onderzoeksdoelgroepen en de grenzen van het onderzoek. In het vierde hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod. In het hoofdstuk daaropvolgend beschrijft de onderzoeker de methodologie, hierin onderbouwt de onderzoeker de methode van het onderzoek. In het zesde hoofdstuk beschrijft de onderzoeker de resultaten van het onderzoek, waarna de onderzoeker in hoofdstuk zeven conclusies trekt uit deze resultaten. De aanbevelingen die uit de conclusies voortvloeien beschrijft de onderzoeker in hoofdstuk acht. Het laatste hoofdstuk bevat het implementatieplan, in dit plan licht de onderzoeker toe hoe de organisatie de aanbevelingen kan doorvoeren.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk is kort de huidige situatie van het bedrijf toegelicht aan de hand van de interne en externe factoren. De interne factoren zijn de visie, missie en doelstellingen. De externe factoren zijn door de onderzoeker in kaart gebracht door middel van de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren.

De opdrachtgever heeft tien jaar geleden besloten een spray op de markt te brengen die aan haar behoeften voldeed (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Het heeft echter even geduurd voordat zij de juiste laborant gevonden had, die haar kon begeleiden (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Toen zij die eenmaal gevonden had, heeft het anderhalf jaar geduurd om de spray op de markt te brengen (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). De behoefte vloeide voort uit het feit dat zij er snel weer stralend en verzorgd uit wilde zien, vooral tijdens vliegreizen waar haar gezicht en handen droog en gespannen aanvoelden (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). De opdrachtgever miste een handzame spray in de cosmeticabranche die de huid snel verfrissing, verzorging, verzachting en een liftend effect gaf (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Na anderhalf jaar nauw samengewerkt te hebben met een laborant is het product ontstaan: een spray van 20 milliliter voor het gezicht, de hals en de handen, die de huid: verfrist, verzorgt, verzacht en aanspant (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014).

Na ongeveer twee jaar, is de formule verbeterd en de verpakking aangepast (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Dit is gedaan omdat de reacties van het product luidden dat de substantie wat plakkerig aanvoelde en de zwarte opdruk op het flesje somber oogde en hierdoor de vloeistof niet goed zichtbaar was (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014). Sinds maart 2014 is de verbeterde Het product op de markt (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 25-11-2014).

2.1 Intern

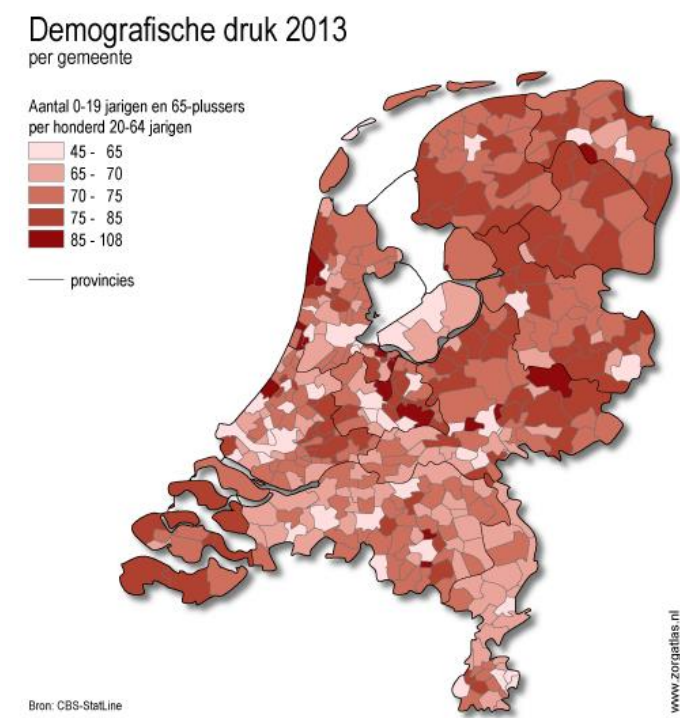
Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

2.2 Extern

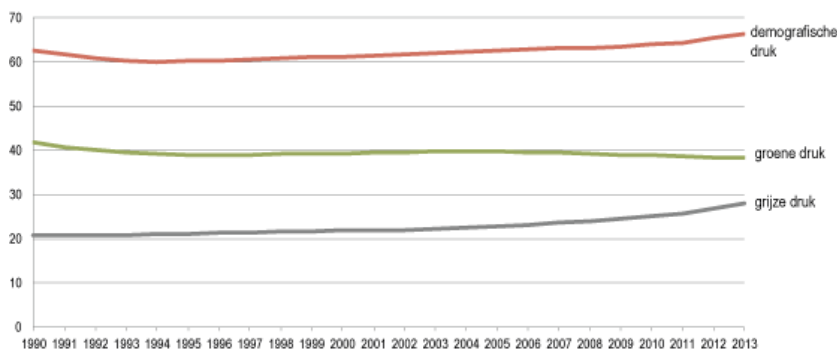
De externe analyse beschrijft de onderzoeker aan de hand van de DESTEP-factoren (demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke omstandigheden) en aan de hand van de concurrentieanalyse (bijlage III). De opdrachtgever heeft zesentwintig concurrenten. De cosmeticabranche is een miljardenindustrie waarbij de meeste merken in handen zijn van L'Oréal en Procter & Gamble (Psychologie van het Uiterlijk, 2013).

Demografisch

Sinds het begin van de jaren negentig is de demografische druk langzaam toegenomen in Nederland (Zorgatlas, 2014). Het begrip demografische druk is een begrip dat de verhouding aangeeft tussen het aantal personen van 0 tot en met 19 jaar, 65 jaar en ouder en de personen in de zogenaamde productieve leeftijdsgroep (van 20 tot en met 64 jaar) (Zorgatlas, 2014). Onder de grijze druk worden 65-plussers verstaan, terwijl onder de groene druk de personen in de categorie 0 tot en met 19 jaar gezien worden (Zorgatlas, 2014). De demografische druk is de som van de groene druk en de grijze druk. Steden hebben vaak een lagere druk, de gemiddelde demografische druk is 66,4 (Zorgatlas, 2014). De gemeente Groningen heeft de laagste demografische druk (45), terwijl de gemeente Rozendaal de hoogste demografische druk kent (108) (Zorgatlas, 2014). De laatste jaren versnelt dit proces door de invloed van de grijze druk (Zorgatlas, 2014). De oorzaak hiervoor ligt bij het bereiken van de leeftijd van 65 jaar en ouder door de babyboomgeneratie, dit is de generatie geboren in de periode na de Tweede Wereldoorlog toen het aantal geboorten hoog was (Zorgatlas, 2014).



Figuur 2.1 Demografische druk 2013 per gemeente (Zorgatlas, 2014)



Figuur 2.2 Ontwikkeling demografische, grijze en groene druk 1990-2013 (Zorgatlas, 2014)

Economisch

De geregistreerde totale consumptiebestedingen voor persoonlijke verzorging was in 2014 bijna 2,4 miljard euro, dit is per hoofd van de bevolking een besteding van ruim 157 euro per jaar (NCV, 2014).

De deelmarkt huidverzorging bestond uit bijna 424 miljoen euro, deze omzet is in vergelijking met het jaar ervoor met 7% gedaald (NCV, 2014). Onder de deelmarkt huidverzorging vallen de segmenten: hand-, lichaams-, en gezichtsverzorging (NCV, 2014). Alle categorieën hebben een negatieve ontwikkeling doorgemaakt, waarbij gezichtsverzorging de categorie is met de meest negatieve omzetontwikkeling (NCV, 2014). Innovatie en mediabestedingen hebben niet geleid tot groei in deze categorie (NCV, 2014). Een oorzaak die hiervoor gegeven kan worden is dat gezichtsverzorging meer buiten het reguliere kanaal verkocht is, er is een stijging te zien in de online verkoop en de verkoop via hard discounters (zoals Aldi en Lidl) en in budgetstores (NCV, 2014).

Sociaal-cultureel

Gedurende de crisis gingen steeds meer vrouwen actief op zoek naar een baan, zo blijkt uit cijfers van het CBS (2014). Tussen 2011 en 2013 steeg het percentage vrouwen dat na de geboorte van het eerste kind evenveel uren bleef werken van 54% naar 58% (CBS, 2014). Minder dan één op de tien vrouwen stopt tegenwoordig met werken na de geboorte van het eerste kind (CBS, 2014).

Technologisch

Via internet winkelen wordt steeds populairder (CBS, 2015). Tussen 2005 en 2014 steeg het percentage internetgebruikers dat online aankopen doet van 50 naar 77 procent (CBS, 2015). Via internet is het boeken van reizen en aanschaffen van kleding het meest populair (CBS, 2015). Huishoudens bezitten vaak meerdere apparaten die hen toegang verlenen tot internet, hierbij verdringen de laptop en smartphone de pc en desktop (CBS, 2015). Daarnaast is internet op de tablet en, in mindere mate de digitale of smart-tv, in opkomst (CBS, 2015). Internet is steeds vaker beschikbaar op kleine en mobiele apparaten, in 2005 had iets meer dan 1 op de 10 huishoudens een mobiele telefoon met internet, dit is gestegen naar bijna 8 op de 10 in 2014 (CBS, 2015).

Opvallend aan de cosmeticabranche is onder meer dat trends binnen de branche vaak gelijk lopen met veranderingen op modegebied (NCV, 2014). Daarnaast schept de grote vraag naar cosmetica, vraag naar diversiteit van producten (NCV, 2014). Cosmeticafabrikanten komen dan ook met steeds meer innovaties (NCV, 2014). Opvallend in de technologische ontwikkelingen is dat sinds een aantal jaar steeds meer mannen zorg en aandacht aan hun uiterlijk besteden (NCV, 2014). Hierdoor zijn er steeds meer introducties van steeds meer specifieke mannenproducten (NCV, 2014). Een technologie die volop in ontwikkeling is, is de zogenoemde nanotechnologie (NCV, 2014). De cosmeticabranche kan twee grote voordelen halen uit nanotechnologie (NCV, 2014). Het eerste voordeel is dat nanodeeltjes ervoor zorgen dat een substantie beter smeerbaar wordt en dat de substantie beter en gelijkverdeeldd wordt (NCV, 2014). Het aanbrengen van zonnebrand is hiervan een voorbeeld (NCV, 2014). Een ander voordeel is dat met behulp van nanodeeltjes lichtere en sterkere materialen gemaakt kunnen worden, dit wordt veel gebruikt in silicia (NCV, 2014).

Ecologisch

Duurzaam ondernemen is bepalend geworden bij het maken van strategische keuzes voor organisaties (NCV, 2014). De cosmetica-industrie is hier niet op achter gebleven (NCV, 2014). Zo ligt er steeds meer nadruk op duurzaam ondernemen bij de volgende aspecten:

Verpakking: bijvoorbeeld het produceren van kleinere verpakkingen (NCV, 2014).

Formulering: bijvoorbeeld het gebruik van biologisch afbreekbare grondstoffen (NCV, 2014).

Productie: bijvoorbeeld het gebruik minder energie (NCV, 2014).

Logistiek: bijvoorbeeld het aantal transporten verminderen (NCV, 2014).

Sociaal: bijvoorbeeld eerlijke handel voeren (NCV, 2014).

Ruim twee derde van de consumenten vindt het (zeer) belangrijk dat een organisatie aan duurzaam ondernemen doet (GFK, 2013).

Politiek-juridisch

De cosmetica-industrie kent diverse politieke en juridische factoren waar rekening mee gehouden moet worden, deze zijn opgenomen in de Cosmeticaverordening (veertig artikelen die samen als doel hebben om veilige cosmeticaproducten op de markt te brengen) (NCV, 2014). Deze artikelen kunnen naar de volgende onderwerpen worden gerangschikt: productinformatie, productveiligheid, productsamenstelling, etikettering, claims en notificatie (NCV, 2014). Sinds 2013 is er een totaal handelsverbod op ingrediënten en producten waarvan de ingrediënten niet met gebruik van alternatieve methoden voor dierproeven getest zijn (NCV, 2014). Dierproeven voor cosmetica zijn sinds 1997 in Nederland verboden, dit is vastgelegd in de Wet op dierproeven (NCV, 2014).

Er worden voortdurend nieuwe nanotechnologieën ontwikkeld (NCV, 2014). Daarom heeft de Europese Unie medio 2013 de regels rondom nanotechnologie verder aangescherpt (NCV, 2014). Deze nieuwe aanscherping houdt in dat nieuwe nanograndstoffen die gebruikt worden in cosmetica (UV-filters, conserveringsmiddelen en kleurstoffen) eerst op Europees niveau worden beoordeeld door het onafhankelijke Wetenschappelijk Comité voor Consumentenveiligheid (WCCV) (NCV, 2014). Als de nanograndstoffen als veilig worden bestempeld worden deze grondstoffen op de lijst met toegelaten stoffen geplaatst (NCV, 2014).

2.3 SWOT-Analyse

Iedere organisatie moet beginnen met een nieuwe SWOT-analyse, om (opnieuw) te evalueren wat de voornaamste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn (P. Kotler & M. Kotler, 2013). P. Kotler (2013) en

M. Kotler (2013) stellen wanneer een organisatie niet de zwaktes kan overwinnen door financiële of marketing oplossingen, de organisatie beter kan stoppen.

Onderstaande SWOT-analyse verbindt de interne en externe analyse zoals hierboven beschreven zijn.

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeker naar aanleiding van de inleiding en situatieschets de probleemstelling, de doelstelling, de onderzoeksvragen, de onderzoeksdoelgroepen en de onderzoeksgrenzen.

3.1 Aanleiding

Het product is een jaar geleden door de opdrachtgever verbeterd op de markt gebracht, echter de opdrachtgever merkt dat er hevige concurrentie is op de cosmeticamarkt (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). De opdrachtgever heeft geen vastgestelde strategie en doelgroep, maar wil weten hoe zij het product succesvol kan onderscheiden ten opzichte van haar concurrentie (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015).

De tijd waarin een organisatie gewoon een product kon maken of service kon aanbieden in de hoop dat het zou verkopen, is snel aan het verdwijnen (Wright, 2006). Het wordt steeds belangrijker voor organisaties om duidelijk te begrijpen wat de klanten zien als voordelen van het product, alsmede de reden van aankoop en de regelmaat van aanschaf (Wright, 2006).

Bovenstaande redenen zorgen ervoor dat de organisatie een positionering voor het product nodig heeft en wenst te zien. De opdrachtgever dient een duidelijke doelgroep te formuleren en wenst inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften van deze doelgroep (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). Daarnaast wenst de opdrachtgever inzicht te verkrijgen in wat de concurrenten van het product aanbieden (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015).

3.2 Probleemstelling

Hoe moet het merk het product volgens de doelgroep succesvol onderscheiden op basis van de klantbehoeften, de kernfactoren van succes en de concurrentie op de cosmeticamarkt?

De probleemstelling bevat de onderwerpen: klantbehoeften, kernfactoren tot succes en de concurrentie. Deze drie onderdelen licht de onderzoeker toe in het vierde hoofdstuk.

3.3 Doelstelling

Inzicht geven in wat de doelgroep ervaart als klantbehoeften, de kernfactoren die leiden tot succes en de positie van het merk ten opzichte van de concurrentie op de cosmeticamarkt ten einde een positioneringsadvies op te stellen.

3.4 Onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

Ohmae stelt in zijn theorie (1982) dat klanten het belangrijkste zijn voor een organisatie. De wensen en behoeften van klanten vormen de basis voor iedere strategie (Ohmae, 1982). Op lange termijn is de organisatie die oprecht geïnteresseerd is in haar klanten interessant voor investeerders (Ohmae, 1982).

De onderzoeker beschrijft de doelgroep hieronder in 3.5.

De onderzoeker achterhaalt de wensen en behoeften van de doelgroep door middel van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2010) en brengt deze in kaart, zodat er conclusies en aanbevelingen uit de resultaten voortvloeien.

Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de kernfactoren voor succes van het product?

Bij het zoeken naar kernfactoren voor succes is het van belang dat de onderzoeker de totale verticale keten meeneemt in het onderzoek, vanaf de grondstoffen tot het onderhouden van de klantrelatie (Ohmae, 1982). Daarnaast stelt Ohmae (1982) dat, het bedrijf een superieure positie ten opzichte van de concurrentie bereikt, als de kernfactoren voor succes zijn geïdentificeerd voor de desbetreffende industrie en als het bedrijf daar zijn voordeel mee doet.

Deze deelvraag wordt onderzocht aan de hand van kwalitatief onderzoek onder de doelgroep. Hierbij neemt de verpakking van het product ook een belangrijke plaats in.

Onderzoeksvraag 3: Wie is de concurrentie van het product en welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

De theorie van Ohmae (1982) beschrijft dat een succesvolle strategie onderscheidend is van de concurrentie; het bedrijf moet een betere of sterkere match zijn voor de klant dan de concurrentie.

De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag eveneens door middel van kwalitatief onderzoek onder de doelgroep om te achterhalen welke concurrenten de doelgroep zien voor het product en vult dit aan met deskresearch.

3.5 Onderzoeksdoelgroepen

Ohmae (1982) beschrijft dat een organisatie voor elke positionering rekening moet houden met de eigen organisatie, de klanten en de concurrentie.

Organisatie

De onderzoeker heeft meerdere keren per week contact met de opdrachtgever. Omdat de opdrachtgever geen werknemers in dienst heeft komt alle verkregen informatie betreffende de organisatie bij de opdrachtgever vandaan.

Klanten

De opdrachtgever geeft aan dat er maar een deel van de klanten van het afgelopen jaar te traceren is voor medewerking voor het onderzoek (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 6-2-2015). Eén van de redenen hiervoor is dat een deel van de klanten het product op diverse beurzen heeft aangeschaft en de opdrachtgever geen enkele vorm van klantgegevens genoteerd heeft (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 6-2-2015). Een andere oorzaak is dat een deel van de klanten het product via verkooppunten heeft gekocht, de verkooppunten hebben geen gegevens van deze klanten (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 6-2-2015). De onderzoeker ondervraagt naast klanten ook potentiële klanten. In paragraaf 5.2 licht de onderzoeker dit toe.

Concurrentie

De opdrachtgever heeft aangegeven dat het niet gewenst is om de concurrentie te ondervragen over hun huidige strategie en positionering (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). De concurrentie is geen onderzoeksdoelgroep. Omdat Ohmae (1982) de concurrentie echter wel van belang acht, voert de onderzoeker deskresearch uit naar de concurrentie binnen de cosmeticabranche en ondervraagt de doelgroep naar de concurrenten.

3.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot Nederland en producten die op de Nederlandse cosmeticamarkt te verkrijgen zijn, aangezien dit de markt is waar het product actief op is en waar het product en merk mee moeten concurreren.

Het onderzoek beperkt zich tot vrouwen, omdat de opdrachtgever heeft aangegeven zich hierop te willen richten (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015).

De concurrentie wordt onderzocht aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de doelgroep.

De onderzoeker rondt het onderzoek en dit bijbehorende rapport af op 26-5-2015 en overhandigt dit aan de opdrachtgever.

De onderzoeker voert enkel het onderzoek uit, het implementatieplan voert de onderzoeker niet uit.

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk is de gekozen theorie behandeld en komen er andere relevante theorieën aan bod.

4.1 Toelichting begrippen

De onderzoeker licht de begrippen toe die gebruikt worden in de probleemformulering en doelstelling. De probleemstelling en doelstelling staan beschreven in het derde hoofdstuk.

Onderscheidende positie

Volgens Ohmae (1982) moeten organisaties inzicht hebben in hun eigen kernfactoren die leiden tot succes, de behoeften van hun klanten en de positionering van concurrenten. Deze drie componenten vormen de strategische triangel, te zien in figuur 4.3.

Doelgroep

De doelgroep voor dit onderzoek zijn klanten, verkooppunten, (grond)stewardessen en passagiers. De onderzoeker licht verdere selectiecriteria toe in 5.2.

Kernfactoren voor succes

De functionele aspecten die de sleutel tot succes zijn voor de industrie waar de organisatie actief binnen is vormen de kernfactoren, deze leveren een voorsprong op de concurrenten op (Ohmae, 1982).

Concurrentie

Naast de organisatie zelf, moet er gekeken worden naar de concurrentie in haar totaliteit: van producten tot service (Ohmae, 1982). Porter (1980) omschrijft concurrenten als aanbieders die één of meerdere van dezelfde diensten aanbieden en dit aanbieden aan één of meerdere dezelfde klantgroepen als de organisatie dat doet.

Klantbehoeften

Klantbehoeften zijn zaken die klanten verlangen van een organisatie (Ohmae, 1982). In dit onderzoek staan de behoeften van klanten en potentiële klanten centraal.

Positionering

Positioneren start met een product, maar bij positioneren gaat het er niet om wat je doet met het product, het gaat erom wat je doet met de gedachten van de klant (P. Kotler & M. Kotler, 2013). Ohmae (1982) geeft in zijn boek geen duidelijke definitie van het begrip positioneren, echter de uitleg van Riezebos en Van der Grinten (2011) kent veel overeenkomsten met de theorie van Ohmae. De begrippen van positionering (inclusief die van Riezebos en Van der Grinten) zijn opgenomen in bijlage I.

4.2 Relevante publicaties en theorieën

Belang van verpakkingen

Silayoi en Speece beschrijven in: *The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach* het belang van verpakkingen bij producten (Silayoi & Speece, 2004). Silayoi en Speece (2004) stellen dat uiterlijke kenmerken kunnen bijdragen om de unieke factoren van het product te benadrukken. Eén van de functies van een verpakking is om productinformatie te verschaffen die de consument kunnen helpen bij het maken van een beslissing om het product aan te schaffen (Silayoi & Speece, 2004). Verpakkingen kunnen echter ook misleidende en onjuiste informatie overdragen of juist te veel informatie bevatten (Silayoi & Speece, 2004). Het is daarom uiterst belangrijk dat een verpakking de juiste informatie verschaft zodat de verpakking helpt het product te verkopen (Silayoi & Speece, 2004).

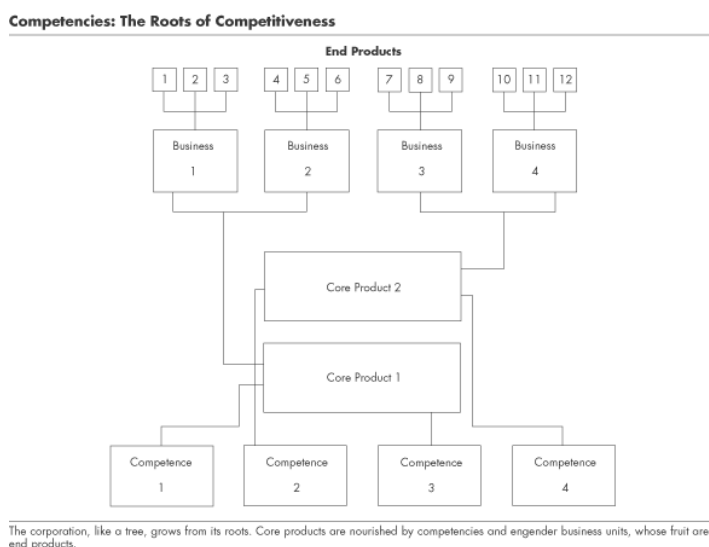
Kerncompetenties

De theorie van Hamel en Prahalad (1990) stelt dat organisaties zich succesvol kunnen onderscheiden van concurrenten door zich te richten op hun eigen kerncompetenties (eigenschappen van de organisatie waar de organisatie zich mee onderscheidt). Hamel en Prahalad (1990) zien de gehele organisatie als boom, waarbij de kerncompetenties het wortelstelsel vormen. Het wortelstelsel geeft de boom voeding, voedsel en stabiliteit (Hamel & Prahalad, 1990). De romp en ledematen zijn belangrijke kernproducten, de kleinere takken vormen de organisatiestructuur, en het verlengstuk van de boom, de bladeren, staan symbool voor eindproducten (Hamel & Prahalad, 1990). Dit illustreren Hamel en Prahalad (1990) in het figuur hieronder.

Op korte termijn is de concurrentie van een organisatie afgeleid van prijzeigenschappen en prestatie-eigenschappen van de huidige producten (Hamel & Prahalad, 1990). De echte bronnen van voordeel op lange termijn zijn te vinden in het vermogen van het management (Hamel & Prahalad, 1990). Het management moet in staat zijn om zakelijke brede technologieën en productievaardigheden door te voeren door middel van de kerncompetenties (Hamel & Prahalad, 1990). Dit stelt de organisatie in staat om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden (Hamel & Prahalad, 1990).

Om de kerncompetenties van het bedrijf te identificeren hebben Hamel en Prahalad (1990) drie criteria opgesteld:

1. Een kerncompetentie biedt toegang tot een breed scala aan markten (Hamel & Prahalad, 1990).
2. Een kerncompetentie moet een belangrijke bijdrage leveren aan de waargenomen voordelen door de klant (Hamel & Prahalad, 1990).
3. Een kerncompetentie moet moeilijk te imiteren zijn door de concurrenten (Hamel & Prahalad, 1990).



Figuur 4.1: Competencies: The Roots of Competitiveness (Hamel & Prahalad, 1990)

De term kerncompetentie heeft na de lancering in 1990 direct veel respons veroorzaakt (Houthoofd, 2005). Volgens Houthoofd (2005) té veel, wat ertoe leidde dat de term langzaam verwaterde. In de praktijk is niet meer duidelijk wat er nu 'kern' is aan de term kerncompetentie (Houthoofd, 2005).

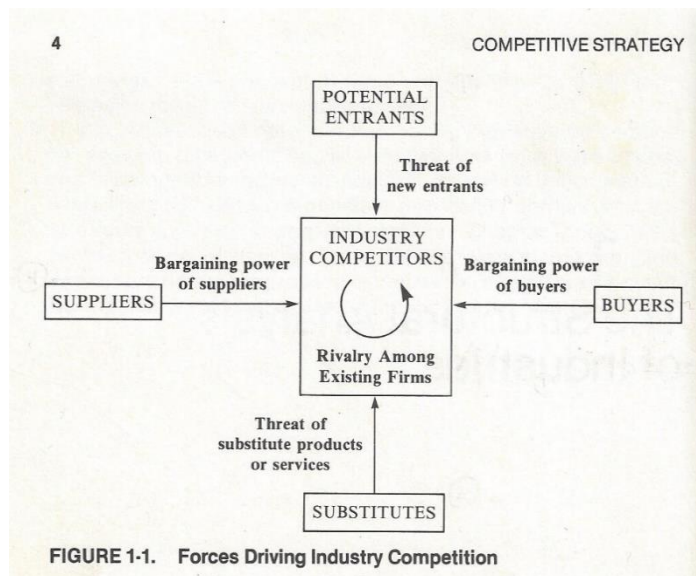
De theorie van Hamel en Prahalad (1990) richt zich enkel op de (kern)competenties van de organisatie en hanteert hiermee een inside-out-benadering voor een strategie. Echter, voor het onderzoek van het product houdt dit model te weinig rekening met de concurrentie en klanten en geen rekening met de doelgroep.

Daar waar Hamel en Prahalad (1990) uitgaan van kerncompetenties van de organisatie om een strategie te bepalen, zijn er ook theorieën die uitgaan dat een organisatie rekening moet houden met haar omgeving.

Outside-in-benadering

Porter (1980) stelt dat de essentie van de formulering van een concurrerende strategie de organisatie is in verband met haar omgeving. Hierbij hanteert Porter (1980) een outside-in-benadering. De omgeving is een breed begrip, het omvat zowel sociale als economische aspecten (Porter, 1980). Porter (1980) stelt dat het belangrijkste aspect van de omgeving de sector(en) is/zijn waarin de organisatie concurreert. Het doel van zijn vijfkrachtenmodel is om een plek in de industrie in te nemen waarbinnen de organisatie zich het beste kan verdedigen tegen de invloeden van de concurrentie of deze invloeden in haar voordeel kan laten werken (Porter, 1980). Porter (1980) stelt dat het bedrijf een keuze moet maken uit zijn vastgestelde generieke strategieën: leider zijn in de algehele kosten, differentiatie of focus. Als een bedrijf er niet in slaagt te excelleren in een van de drie dimensies, is een bedrijf *stuck in the middle*. Porter (1980) stelt dat als een bedrijf *stuck in the middle* is het

bedrijf bijna altijd een lage winstgevendheid heeft. Volgens Porter (1980) moet de organisatie dan overgaan tot het nemen van fundamentele strategische beslissingen.



Figuur 4.3: Forces Driving Industry Competition (Porter, 1980, p. 4)

Porter (2008) geeft in zijn publicatie: *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* aan dat er meer invloeden een rol spelen bij het model dan de aangegeven vijf krachten. De technologie en innovatie, de overheid en de aanvullende producten en diensten zijn te zien als factoren (niet als krachten) die het vijfkrachtenmodel beïnvloeden (Porter, 2008).

H. W. Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (2008), plaatste na de publicatie van Porter via Management Executive zijn bevindingen onder de titel: *Michael Porters vijfkrachtenmodel blijft krachtig*. Volberda (2008) stelt hierin dat concurrentiekrachten aan verandering onderhevig zijn: van evolutie naar co-evolutie. Daarnaast stelt Volberda (2008) dat de waarde van de bedrijfstak voor strategie afneemt. De veronderstelling van Porter dat de analyse van de bedrijfstak en de positionering hierbinnen bepalend is voor succes, is steeds meer aan kritiek onderhevig (Volberda, 2008). De conclusie van Volberda (2008) is dat we in het vakgebied strategisch management op zoek moeten gaan naar meer dynamische bronnen van concurrentievoordeel. Niet het hebben van een statische strategie maar strategische vernieuwing is de kern van succes en de manier om te voorkomen dat concurrentievoordelen tenietgedaan worden door de toenemende concurrentie (Volberda, 2008). Dit vereist een meer dynamische invulling van strategisch management volgens Volberda (2008). Over de publicatie van Porter is Volberda overwegend positief, hij stelt: "Voor de hedendaagse Nederlandse manager gericht op eenzijdige kostenreductie bevat dit artikel veel eyeopeners" (Volberda, 2008, p. 34).

De theorie van Porter (1980) kent overeenkomsten met de theorie van Treacy en Wiersema (1997). Net als Porter (1980) onderscheiden Treacy en Wiersema eveneens drie generieke strategieën: *overall cost leadership*, *differentiation* en *focus*.

Generieke strategie door middel van waardedisciplines

Treacy en Wiersema (1997) stellen dat het belangrijk is om een keuze te maken tussen één van de door hen opgestelde waardedisciplines: *operational excellence* (beste algehele kosten), *product leadership* (beste product) en *customer intimacy* (beste totaaloplossing voor de klant, niet enkel een product of dienst). Volgens Treacy en Wiersema (1997) is een keuze maken noodzakelijk omdat elke discipline om verschillende processen vraagt van bedrijven, zakelijke structuren en managementsystemen. Het is niet zo dat de andere twee strategieën niet van toepassing zijn als een organisatie kiest voor een discipline, het gaat er volgens Treacy en Wiersema (1997) om dat een organisatie in één van de drie disciplines excelleert, omdat het onmogelijk is om alle drie tegelijkertijd te realiseren.

Als er geen keuze gemaakt wordt (hybride model), betekent dat volgens Treacy en Wiersema (1997) dat de organisatie eindigt in chaos. Een organisatie die geen keuze maakt zal dan ook in verwarring achterblijven (Treacy & Wiersema, 1997).

Met de keuze van één van de drie *value disciplines* komt ook een klantcategorie (Treacy & Wiersema, 1997). Treacy en Wiersema (1997) verdelen klanten onder in categorieën op basis van datgene waar klanten waarde aan hechten. Klanten hechten volgens Treacy en Wiersema (1997) waarde aan de beste producten, de beste totaaloplossing of de beste totale kosten. Deze termen zijn weer gekoppeld aan de eerder genoemde waardedisciplines, zoals in onderstaande afbeelding te zien is (Treacy & Wiersema, 1997).



Figuur 4.2: Threshold vs. Leadership in Customer Value (Treacy en Wiersema, 1997, p. 45)

R. Riezebos heeft in 2002 een onafhankelijk kennisinstituut opgericht op het gebied van brand design & reputation management (EURIB) (Rik Riezebos, 2015). Riezebos (2013) geeft aan voorstander te zijn van het werken met de vastgestelde value disciplines, mits er bewust wordt omgegaan met de verschillen tussen wat er voor en achter de schermen plaatsvindt (Riezebos, 2013). Riezebos (2013) stelt dat er onduidelijkheid is over de begrippen en dat het begrip product leadership misschien wel leidt tot de meeste verwarring. Een tweede discussiepunt is volgens Riezebos (2013) dat het vaak onduidelijk is waar de focus betrekking op heeft. Een combinatie van de value disciplines is dan vaak een goede optie, dit is ook wat Treacy en Wiersema (1993) beschrijven in: *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. In deze publicatie beargumenteren Treacy en Wiersema (1993) aan de hand van voorbeelden dat bedrijven in meer dan één discipline succesvol kunnen zijn. Deze opvattingen staan echter in contrast met wat Treacy en Wiersema in hun boek uit 1997 beschrijven (Treacy & Wiersema, 1997).

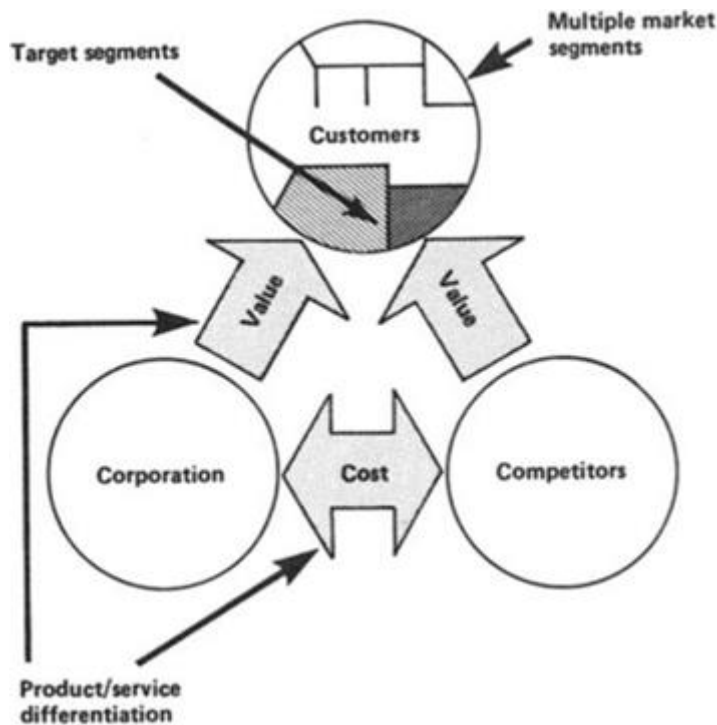
Bovenstaande theorieën houden niet of in mindere mate rekening met twee andere spelers: de concurrentie en de klanten. Een model dat deze spelers én de organisatie in kaart brengt, is het 3C- model van Ohmae (1982).

Strategische triangel

Ohmae (1982) noemt zijn theorie de strategische triangel, bestaande uit drie elementen die een strategie vormen: de organisatie, de klanten en de concurrenten. Ohmae (1982) benadrukt dat de organisatie geen keuze moet maken tussen één van de elementen maar stelt dat een strategie een samenwerking is tussen deze elementen. Organisaties moeten rekening houden met het opstellen van een strategie met onderstaande factoren (Ohmae, 1982):

- De wensen en behoeften van de klanten moeten duidelijk gedefinieerd zijn, door de industrie begrepen worden en hierna gesegmenteerd worden (Ohmae, 1982).
- De organisatie moet in staat zijn om te kunnen reageren op de wensen en basisbehoeften van de klanten in de gesegmenteerde doelgroepen (Ohmae, 1982).
- De organisatie moet inschatten hoe de operationele omstandigheden van de concurrentie eruit zien, die eventueel voor een voordeel kunnen zorgen (Ohmae, 1982).

Ohmae (1982) verklaart wanneer een element te ruim is gedefinieerd, dat niet kan leiden tot een echt effectieve strategie. Organisaties moeten uitgaan van alle drie de elementen om tot een onderscheidende strategie te komen (Ohmae, 1982).



Figuur 4.3: *The strategic three C's* (Ohmae, 1982, p. 92)

Waar Hamel en Prahalad (1990) voor een positioneringsstrategie uitgaan van een inside-out-perspectief en Porter (1980) van een outside-in-perspectief én de organisatie een keuze laat maken, eveneens als Treacy en Wiersema (1997) (generieke strategieën), stelt Ohmae (1982) dat een onderscheidende strategie voortvloeit uit een samenwerking tussen de drie C's (*corporation, competitors en customers*) die voor een organisatie opgaan. Ohmae wordt ook wel de enige internationale gerenommeerde goeroe genoemd die bekendstaat om zijn gedachtegang over strategie in plaats van operationalisering (Economist, 2009). Om die reden wordt Ohmae aangeduid als "Mr. Strategy" (Economist, 2009). De theorie van Ohmae (1982) is een origineel model, er zijn theorieën op zijn model gebaseerd, zoals het MDC-model (2011). Omdat Ohmae's (1982) model een origineel model is, én rekening houdt met de voor dit onderzoek belangrijkste aspecten (de organisatie zelf, de concurrenten en de klanten) wordt voor dit onderzoek het 3C-model gebruikt en toegepast als conceptueel model.

Ohmae (1982) beschrijft de essentie van een zakelijke strategie met één woord: concurrentievoordeel. Als er geen concurrentie is, dan heeft een organisatie geen strategie nodig (Ohmae, 1982). Een goede zakelijke strategie is volgens Ohmae (1982) er dan ook een waarbij de organisatie een duurzaam concurrentievoordeel kan behalen. Volgens Ohmae (1982) zijn er vier strategieën om dit concurrentievoordeel te behalen:

1. Focussen op kernfactoren. De kernfactoren beschrijft Ohmae (1982) in deze strategie als de belangrijkste functionele of operationele factoren die het succes van de organisatie bepalen. De kernfactoren identificeren is niet altijd gemakkelijk (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) beschrijft dan ook twee aanpakken om tot de kernfactoren te komen: de markt ontleden om zo de kernonderdelen te identificeren en ontdekken wat succesvolle organisaties onderscheidt van zwakke organisaties en dit analyseren.
2. Voortborduren op relatieve superioriteit. Hoewel enkele productlijnen identiek zijn, moet het voor iedere organisatie mogelijk zijn om haar product te vergelijken met concurrenten om zo tot unieke kernfactoren te komen (Ohmae, 1982). Daar kan de organisatie op voortborduren om zo een marktaandeel te creëren (Ohmae, 1982). Een manier om dit te bewerkstelligen is om het product te vergelijken met de producten van alle concurrenten, te analyseren en vervolgens te bepalen op welke aspecten een relatief concurrentievoordeel te behalen valt, hetzij de prijs of de kosten (Ohmae, 1982). Een gedetailleerde analyse kan twee punten tonen waarop de organisatie actie moet ondernemen: de organisatie moet een geheel nieuw product ontwikkelen óf de

organisatie moet gebruik maken van relatieve superioriteit, een combinatie van bestaande activiteiten en diensten (Ohmae, 1982).

3. Nastreven van agressieve initiatieven. Wanneer een organisatie zich in een stagnerende markt bevindt waar de concurrentie sterker is, is de eerste stap: vaststellen dat de kernfactoren voor succes de oorzaak kunnen zijn voor de huidige situatie (Ohmae, 1982). Het beste om uit een langzaam groeiende markt te komen is om deze kernfactoren van succes te veranderen (Ohmae, 1982). Dit kan de organisatie bewerkstelligen door de manier van zakendoen op de desbetreffende markt wakker te schudden of te ontwrichten (Ohmae, 1982). Deze manier van verandering voor strategisch denken kan spectaculaire uitkomsten bieden (Ohmae, 1982). De basis van deze aanpak is een confrontatie met een vanzelfsprekend aspect en start met de vraag: waarom? (Ohmae, 1982)

4. Inzetten van innovaties. De term innovaties kan in deze strategie slaan op de introductie van nieuwe markten of op de ontwikkeling van nieuwe producten (Ohmae, 1982). Beide innovaties benutten de markt die onaangetast is door de concurrenten (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) benoemt deze strategie ook wel als: het benutten van de strategische mate van vrijheid. Omdat het niet mogelijk is om alle prestaties op elk operationele gebied tegelijkertijd te veranderen, moet er een keuze worden gemaakt voor het streven naar succes in een bepaalde richting (Ohmae, 1982).

Ohmae (1982) stelt dat voor iedere strategie de organisatie zelf, de concurrenten en de klanten in kaart gebracht moeten worden. De kern van een succesvolle strategie is om superieure prestaties te realiseren door middel van de kernfactoren voor succes van de eigen organisatie uit te vergroten ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1982). Tegelijkertijd moet de strategie aansluiten bij de sterke punten van de organisatie en is het hierbij noodzakelijk dat de markt duidelijk omschreven en gesegmenteerd wordt (Ohmae, 1982). Organisaties moeten er te allen tijde voor zorgen dat een focus op één van de drie omschreven C's aansluit bij de andere twee C's (Ohmae, 1982). Als dit niet gebeurt staat op langere termijn de duurzaamheid van de organisatie op het spel (Ohmae, 1982).

Vanuit de drie hoofdspelers heeft Ohmae (1982) drie strategieën ontwikkeld. De onderzoeker licht deze strategieën hieronder toe.

Strategieën gebaseerd op de klanten

Om concurrentievoordeel te realiseren is het noodzakelijk om de markt en de bijbehorende klanten te segmenteren, te focussen op een deel van de markt, en dit deel van de klanten tegemoet te komen in hun wensen en behoeften (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) onderscheidt onderstaande twee manieren om de markt te segmenteren:

- Aan de hand van verschillende behoeften van klanten.
- Aan de hand van de situatie van de organisatie.

Deze strategieën op basis van klanten vormen de basis voor alle strategieën, omdat op lange termijn de organisaties die oprecht geïnteresseerd zijn in hun klanten, de organisaties zijn die interessant zijn voor investeerders (Ohmae, 1982).

Strategieën gebaseerd op de organisatie

Strategieën die gebaseerd zijn op de organisatie zijn functionele strategieën (Ohmae, 1982). Het doel van een dergelijke strategie is om de sterke punten binnen de kernfactoren voor succes van de organisatie te maximaliseren ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982). Het behouden van een positief verschil in de kernfactoren voor succes ten opzichte van de concurrenten is noodzakelijk voor het behoud van winstprestaties en marktaandelen (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) heeft drie belangrijke punten opgesteld wat betreft deze strategie:

- Selectiviteit en sequentie. Het is voor de organisatie niet noodzakelijk om de beste te zijn binnen elke functie (van bron tot service) om te winnen (Ohmae, 1982). Als een organisatie in één kernfactor concurrentievoordeel kan behalen, dan zal het bedrijf uiteindelijk ook in andere kernfactoren een voorsprong behalen, maar dit proces werkt niet andersom (Ohmae, 1982).
- De overweging van maken of kopen. De organisatie moet beslissen of het gunstig is om haar producten zelf te blijven produceren of dat zij beter de beslissing kan maken om de productie uit te besteden (Ohmae, 1982).

- Het verbeteren van de kosteneffectiviteit. Dit kan de organisatie via drie methoden bereiken (Ohmae, 1982). De eerste methode is om de kosten effectiever te verlagen in vergelijking met die van de concurrent (Ohmae, 1982). Een tweede optie is om selectiever te zijn met het accepteren van orders, het aanbieden van producten of het uitvoeren van diensten (Ohmae, 1982). De laatste methode is om bepaalde kernfuncties te verdelen over andere afdelingen van de organisatie of zelfs over andere organisaties (Ohmae, 1982).

Strategieën gebaseerd op de concurrentie

Deze strategieën worden opgesteld aan de hand van mogelijke differentiatie wat betreft functies (Ohmae, 1982). Dit kan gaan om inkoop, ontwerp en techniek tot verkoop en service (Ohmae, 1982). De kern van deze strategieën is dat iedere vorm van differentiatie tussen de organisatie en haar concurrenten te herleiden moet zijn naar een van de drie elementen (prijs, volume, kosten) die zorgen voor winst (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) onderscheidt de volgende twee methoden:

- De kracht van een imago. Als de productprestatie en de wijze van distributie moeilijk te onderscheiden zijn van de concurrentie, kan het imago van de organisatie de enige bron van positieve differentiatie zijn (Ohmae, 1982).
- Inspelen op de winst- en kostenstructuur als differentiatie. Dit kan door de verschillende bronnen van winst te benutten, het strategisch benutten van de vaste en variabele kosten of het benutten van de verschillen in schaalvoordelen (Ohmae, 1982).

4.3 Conceptueel model

Ohmae (1982) ziet een strategie als een strategische driehoek, waarbij customers, corporation en competitors elk een zijde innemen. In figuur 4.3 is het conceptuele model opgenomen dat dit illustreert. De pijlen in figuur 4.3 laten zien dat de organisatie en de concurrentie van waarde zijn voor de klant (Ohmae, 1982). De pijl tussen de organisatie en de concurrentie geeft de kosten aan, hier kan de organisatie zich van onderscheiden ten opzichte van de concurrentie door middel van producten en services (Ohmae, 1982). Wanneer een organisatie wat bij de pijlen staat beter uitvoert dan de concurrentie, dan zal de organisatie een onderscheidende positie innemen (Ohmae, 1982).

De onderzoeker houdt rekening met de drie belangrijkste factoren, zoals Ohmae (1982) die beschrijft en die leiden tot een onderscheidende positie op de cosmeticamarkt. Bij de klanten staan de achterliggende koopmotieven centraal (Ohmae, 1982). Bij de organisatie staat het onderzoeken van de kernfactoren voor succes centraal en de zwakke punten van de organisatie, terwijl bij de concurrentie onderzocht wordt wie de concurrentie is en wat de propositie van de concurrentie is (Ohmae, 1982).

4.4 Kritische review

Ohmae geeft in zijn boek: *The Next Global Stage* (2005) aan dat het probleem van het hedendaagse podium is dat we niet meer eenvoudig het bedrijf, de klanten en de concurrentie in kaart kunnen brengen. De oorzaak hiervoor ligt volgens Ohmae (2005) bij de grenzeloze cyberjungle die ervoor zorgt dat het zakelijke domein persoonsgebonden is. Dus in plaats van de traditionele strategieën te hanteren moeten we accepteren dat een strategie de manier is waarop een strategie zijn domein benadert (Ohmae, 2005).

“Although a lot of the comments on strategic thinking and the approaches and tools I proposed in the book are still useful, the very definition of strategy using the three C’s is no longer valid” (Ohmae, 2005, p. 269).

Een ander punt van kritiek is dat Ohmae’s bevindingen geschreven zijn vanuit de ervaring en kennis van het Japanse zakendoen (Ohmae, 1982). Volgens Ohmae (1982) zijn er vier duidelijke verschillen te benoemen tussen Japanse en Westerse organisaties.

Het eerste verschil is dat het concept van een organisatie in Westers georiënteerde organisaties anders is dan in Japan (Ohmae, 1982). In Japan ziet men de organisatie als een gemeente of dorp, terwijl men in het Westen de aandeelhouders ziet als eigenaars van een vennootschap en de arbeidskrachten als loonarbeiders (Ohmae, 1982). Het tweede verschil is dat voor een Japanse zakenman de organisatie gelijk staat aan mensen, dit in tegenstelling tot een Westerse organisatie, die militair aanvoelt (Ohmae, 1982). Het derde verschil is dat in Japan de overheid zich opstelt als coach, dit vindt zijn wortels in de opvoeding en het onderwijs in Japan (Ohmae, 1982). In het Westen staat het individualisme centraal, dat al in de opvoeding naar voren komt (Ohmae, 1982). Het laatste verschil is dat in het Japanse zakenleven het veranderen van het strijdtoneel centraal staat (Ohmae, 1982). Dit uit

zich in technologie, marketingvaardigheden en vermogensfondsen (Ohmae, 1982).

4.5 Hypothesen

Dit onderzoek toetst onderstaande hypothesen. De onderzoeker baseert de hypothesen op citaten van Ohmae en op de eerder genoemde drie strategieën (gebaseerd op klanten, organisatie en concurrentie).

Hypothese 1: Als de organisatie de doelgroep segmenteert en deze in kaart brengt en de behoeften van de doelgroep vervult dan zal de organisatie een strategische voorsprong hebben op de concurrenten.

Toelichting

De eerste hypothese baseert de onderzoeker op de strategieën die Ohmae (1982) hanteert betreffende klanten. Belangrijk voor de organisatie is hoe zij de doelgroep segmenteert en aan de behoeften van de gesegmenteerde doelgroep voldoet (Ohmae, 1982). *“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. Fine structure within the customer group offers the opportunity to establish this kind of differentiation”* (Ohmae, p. 99).

Hypothese 2: Als de organisatie sterker is in één of meer belangrijke functies dan de concurrentie, dan zal de organisatie overleven door winstgevend te zijn.

Toelichting

De tweede hypothese baseert de onderzoeker op de strategieën over de organisatie die Ohmae (1982) hanteert. Belangrijk voor de organisatie is in hoeverre zij sterker is dan de concurrentie. *“The only way the corporation can profitable survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions. These differ not only from industry to industry but also with respect to the strategic objective (share or profit) sought”* (Ohmae, p. 110).

Hypothese 3: Als de organisatie een positieve differentiatie heeft in de ogen van de doelgroep ten opzichte van de concurrenten, dan komt dat nog niet neer op een door de doelgroep goed bevonden strategie.

Toelichting

De derde en tevens laatste hypothese baseert de onderzoeker op de opvattingen die Ohmae (1982) heeft over strategieën betreft de concurrentie. Belangrijk voor de organisatie is of zij een positieve differentiatie heeft in de ogen van de doelgroep. *“Needless to say, positive differentiation alone does not automatically amount to a good strategy. The advantage it confers must be persistently deployed over competitors who are unable to close the gap and will therefore be losers in the battle for customers”* (Ohmae, p. 132).

5. Methodologie

In dit hoofdstuk onderbouwt de onderzoeker de keuzes voor de methode van het onderzoek en licht deze toe.

5.1 Verantwoording onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om antwoord te geven op de onderzoeksvragen en op de probleemstelling zoals deze is vastgesteld in het derde hoofdstuk.

Om de onderzoeksvragen en probleemstelling te beantwoorden, hanteert de onderzoeker twee methoden: deskresearch en fieldresearch. De methode voor het fieldresearch is kwalitatief, omdat de onderzoeker in opdracht van de opdrachtgever de beweegredenen en motieven van de doelgroep wil achterhalen. Kwalitatief onderzoek in de vorm van het individuele interview leent zich hier het beste voor (Meier & Broekhoff, 2012). De onderzoeker heeft een groepsdiscussie met potentiële klanten overwogen, er is echter een kans dat de onderzoeker te weinig te weten komt over de individuele meningen en beweegredenen van potentiële klanten bij een groepsdiscussie (Meier & Broekhoff, 2012) terwijl die juist cruciaal zijn voor het onderzoek.

Daar waar kwantitatief onderzoek het doel heeft om betrouwbare data te verzamelen over een onderzoekspopulatie, gaat het er bij kwalitatief onderzoek juist om dat de onderzoeker en opdrachtgever inzicht verkrijgen in motieven en beweegredenen (Meier & Broekhoff, 2012). De onderzoeker gebruikt deskresearch om delen van deelvragen te beantwoorden.

“As you can see, I believe that nothing is more important than actually visiting the place, meeting with companies, and talking to CEOs, employees and consumers. That is how you develop a feel for what is going on” (Ohmae, 2005, p. xvi).

Telefonische interviews

De onderzoeker interviewt de klanten van het product telefonisch, de klanten zijn verspreid over heel Nederland. De onderzoeker neemt de interviews telefonisch af zodat zij kunnen zich niet voorbereiden of inlezen over het product en vanwege de beperkte tijd en budget.

Diepte-interviews

Voor de interviews die de onderzoeker met de eigenaren van verkooppunten en potentiële klanten voert, maakt de onderzoeker gebruik van zogenoemde diepte-interviews (Meier & Broekhoff, 2012). Bij diepte-interviews vraagt de interviewer door, de interviewer neemt geen genoegen met oppervlakkige en eenvoudige antwoorden (Meier & Broekhoff, 2012). Omdat diepte-interviews uiterst geschikt zijn voor het bespreken van eisen, wensen en beslissingen kiest de onderzoeker voor deze methode (Meier & Broekhoff, 2012).

5.2 Operationalisering per deelvraag

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

Ohmae (1982) stelt dat het belangrijk is om de wensen en behoeften van de doelgroep te identificeren zodat het bedrijf zich kan concentreren op het voldoen aan die wensen en behoeften. De relaties die een organisatie met haar klanten opbouwt kan een vorm van differentiatie worden (Ohmae, 1982).

Deze onderzoeksvraag beantwoordt de onderzoeker door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode: het individuele interview. De onderzoeker ondervraagt de klanten en potentiële klanten van het product. Vragen die de onderzoeker stelt hebben betrekking op wat de doelgroep wil dat een gezichtsspray doet voor de huid, wat de doelgroep de belangrijkste eigenschap vindt van het product, waarom klanten de spray hebben aangeschaft en of de klanten en eigenaren van de verkooppunten verbeterpunten zien in het product en de communicatie van de organisatie. Daarnaast laat de onderzoeker potentiële klanten het product proberen en vraagt hierna direct of de verwachting die zij hadden overeen komt met de ervaring. Omdat de opdrachtgever eerder heeft aangegeven het product via meer verkooppunten te willen verkopen (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015) stelt de onderzoeker de vraag aan de doelgroep waar zij het product het liefste aanschaffen en welke factoren ervoor zorgen dat zij het product zullen aanschaffen in verkooppunten. Belangrijk voor dit onderzoek acht de onderzoeker of de kernfactoren voor succes zijn af te leiden uit de verpakking en opschrift van de verpakking en of potentiële klanten deze kernfactoren kunnen herkennen en benoemen. Dit punt acht de onderzoeker van belang omdat de opdrachtgever heeft aangegeven meer verkooppunten te willen genereren (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-01-2015).

Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de kernfactoren voor succes van het product?

Ohmae (1982) stelt dat als de middelen kapitaal, mensen en tijd schaars zijn, het van vitaal belang is voor het bedrijf om zich te concentreren op de belangrijkste functionele of operationele gebieden die specifiek voor het succes van het bedrijf verantwoordelijk zijn. Resultaten komen niet automatisch wanneer de organisatie beseft wat de kernfactoren voor succes zijn, de organisatie moet de moed hebben om te gokken en risico's te nemen om een voorsprong op de concurrentie te kunnen behalen (Ohmae, 1982).

De onderzoeker achterhaalt voor deze deelvraag de interne factoren en voert met de opdrachtgever op verschillende tijdstippen en data persoonlijke gesprekken die bijdragen aan het antwoord op deze onderzoeksvraag.

De onderzoeker ondervraagt twee potentiële klanten die vooraf niet weten om wat voor product het gaat. De onderzoeker achterhaalt hiermee of deze potentiële klanten kunnen opmaken uit de verpakking wat het product is en wat het doet. Daarnaast ondervraagt de onderzoeker de doelgroep wat zij denken wat het product uniek maakt.

Onderzoeksvraag 3: Wie is de concurrentie van het product en welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

Ohmae (1982) stelt dat als de concurrentie een betere match aan de klant kan bieden, het bedrijf nadelige gevolgen ervaart in de toekomst. Een succesvolle strategie is er een die ervoor zorgt dat het bedrijf een betere of sterkere match is voor de behoeften van de klant dan de concurrentie aanbiedt (Ohmae, 1982). De onderzoeker moet kijken naar de concurrentie in haar totaliteit om vervolgens onderscheid te kunnen maken naar verschillende factoren waarmee de opdrachtgever moet concurreren (Ohmae, 1982).

Door middel van deskresearch onderzoekt de onderzoeker wie de concurrentie is van het product. De onderzoeker brengt de concurrentie in kaart door te kijken naar: prijs, merk, hoeveelheid, ingrediënten en beloften, dit is in overleg met de opdrachtgever tot stand gekomen (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). De selectiecriteria voor deze concurrentie zijn dat de sprays in Nederland verkrijgbaar moeten zijn, dat deze voor het gezicht bedoeld zijn en gebruikt kunnen worden om het gezicht te verfrissen, verzorgen en/of verzachten (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015).

De opdrachtgever stelt (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015) dat alleen de sprays die 50 milliliter of minder bevatten directe concurrentie voor haar vormen. Dit criterium hanteert de opdrachtgever omdat het product een tasspray is, wat betekent dat het product makkelijk in de handtas past (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015) en omdat het product vanwege de hoeveelheid (20 milliliter) meegenomen mag worden in de handbagage in het vliegtuig (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 2-1-2015). Daarnaast worden respondenten gevraagd of zij bekend zijn met soortgelijke producten of andere merken. De onderzoeker zet vervolgens een deel van de concurrentie op kaartjes en vraagt aan de respondenten of zij deze op de voor hen goede volgorde kunnen leggen. Het gaat er dan om welk merk de respondenten zien als grootste concurrent van het product. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondenten hoe zij denken dat het product zich moet onderscheiden van deze concurrentie.

5.3 Selectiecriteria respondenten

Ohmae (1982) stelt dat de organisatie de doelgroep moet segmenteren naar een of meerdere subgroepen en moet streven naar het voldoen aan de behoeften van deze subgroep.

Omdat in de gestelde doelgroepomschrijving subjectieve benamingen staan (moderne vrouw, drukke agenda, zelfbewuste, actieve levensstijl) en subgroepen zoals Ohmae (1982) die beschrijft ontbreken, segmenteert de onderzoeker in overleg met de opdrachtgever de onderzoeksdoelgroep op een andere manier voor het onderzoek.

Om de doelgroep duidelijker in kaart te brengen maakt de onderzoeker gebruik van het model: Waarden In Nederland ook wel afgekort tot het WIN-model (TNS NIPO, 2015). Dit model (TNS NIPO, 2015) is gebaseerd op de eindwaarden (dat wat individuen nastreven) en instrumentele waarden (hoe individuen dit bereiken) van Rokeach (1973). Het WIN-model onderscheidt acht segmenten in de samenleving en geeft deze weer in een cirkeldiagram, waarbij de segmenten naast elkaar gelijkenissen vertonen en de segmenten lijnrecht tegenover elkaar als tegenpolen kunnen worden gezien (TNS NIPO, 2015). Het WIN-model is opgenomen in bijlage II.

De doelgroep van het product en merk van de opdrachtgever valt in het segment luxezoekers. Dit omdat de TNS NIPO (2015) geeft de volgende beschrijving van luxezoekers:

“Als Luxezoeker heeft u hoge ambities en streeft u naar succes en erkenning. U hecht veel waarde aan een comfortabel leven, maar houdt absoluut niet van stil zitten. U zoekt uitdagingen op en neemt het niet te nauw met algemene (gedrags)regels. In het segment Luxezoekers komen de minste religieuze personen voor. Uw levensstijl is sterk ingericht rond uw eigen behoeften en u houdt zich niet in sterke mate bezig met andermans zaken. Oordelen over anderen heeft u snel gevormd en u neemt daarbij geen blad voor de mond. U bent maatschappelijk geïnteresseerd en haalt informatie uit zowel kranten als televisieprogramma's. Het segment Luxezoekers omvat de meeste Veronica- en Telegraafabonnees. U bezit veel moderne spullen, die u graag aan anderen laat zien. Technologische ontwikkelingen kunnen u niet snel genoeg gaan. U bent gevoelig voor trends en u zult een van de eersten zijn met het nieuwste model mobiele telefoon. Het kernwoord van deze groep is Prestatie” (TNS NIPO, 2015).

Voor de selectie van respondenten heeft de onderzoeker rekening gehouden met de volgende criteria:

- Geslacht. De onderzoeker richt zich enkel op vrouwen omdat de opdrachtgever duidelijk heeft aangegeven geen mannen te willen betrekken in het onderzoek (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever 2-1-2015).
- Levensstijl. De opdrachtgever omschrijft de doelgroep als luxezoekers.
- Beroep. De opdrachtgever heeft aangegeven zich te willen focussen op de luchtvaartbranche (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever 20-2-2015). Dit omdat de opdrachtgever heeft aangegeven de spray in eerste instantie te hebben ontwikkeld voor het gebruik tijdens en na vlieguren (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever 20-2-2015). Het is om deze laatstgenoemde reden dat de spray ook in een verstuiver zit van 20 milliliter zodat de spray mee mag in de handbagage (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 20-2-2015). Dit licht de onderzoeker toe in het zesde hoofdstuk.

De populatieafbakening die de onderzoeker dan ook in overleg met de opdrachtgever opstelt voor het onderzoek op basis van bovenstaande selectiecriteria zijn: “Vrouwen die zichzelf zien als luxezoekers en tevens werkzaam zijn in, of te maken hebben met, de luchtvaartbranche: zowel (grond)stewardessen als passagiers en die ervaren dat hun huid uitdroogt door de airconditioning of simpelweg extra verzorging willen” (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever, 20-2-2015).

Steekproef

Het is echter niet mogelijk om de gehele bovenstaande populatie te ondervragen. De onderzoeker interviewt tien respondenten. De onderzoeker betreft hiermee slechts een deel van de populatie, dit is de steekproef (Baarda & De Goede, 2006). De onderzoeker maakt gebruik van een selecte steekproef, omdat het onmogelijk is om een aselechte steekproef te trekken aangezien de onderzoekseenheden niet volstrekt willekeurig getrokken kunnen worden (Baarda & De Goede, 2006). Strikgenomen geldt voor de selectieve steekproef dat de resultaten alleen gelden voor de eenheden die bij het onderzoek betrokken zijn (Baarda & De Goede, 2006). De resultaten zijn dus niet representatief voor de gehele doelgroep, dit is echter ook niet het doel van het onderzoek. Het doel van het onderzoek is om beweegredenen en motieven van een deel van de doelgroep te achterhalen omdat de opdrachtgever deze van waarde schat voor de organisatie (persoonlijk gesprek met de opdrachtgever 2-1-2015).

De onderzoeker onderscheidt de doelgroep in de volgende groepen: klanten, grondstewardessen, stewardessen, passagiers en eigenaren van verkooppunten die het product verkopen. Uit ieder van deze subgroepen interviewt de onderzoeker twee respondenten. Dit vanwege de geringe tijd en het achterhalen van gegevens van respondenten.

5.3 Benadering respondentent en onderzoekslocatie

In totaal interviewt de onderzoeker tien respondenten. De respondenten worden op diverse manieren benaderd.

Telefonisch

De onderzoeker belt de eigenaren van verkooppunten om een afspraak te maken om langs te komen. Een afspraak is noodzakelijk omdat de verkooppunten door heel Nederland verspreid liggen en de onderzoeker met de eigenaren wil spreken. De gesprekken met de verkooppunten vinden plaats op de locatie van de verkooppunten om te zien waar het product staat. Omdat er van tevoren een afspraak wordt gemaakt, acht de onderzoeker het mogelijk dat de eigenaren het product op een andere plek neerzetten.

Zoals eerder beschreven benadert en interviewt de onderzoeker de klanten van het product telefonisch, dit vanwege het ontlokken van een spontane reactie en de afstand en de bijbehorende kosten.

Blogs en social media

Stewardessen worden benaderd door middel van het zoeken naar blogs op internet en social media. Via deze weg kan de onderzoeker ook zien in hoeverre de respondenten voldoen aan het criterium luxezoekers. De gesprekken met de stewardessen vinden plaats op een externe locatie in de buurt van de woonplaats van de stewardessen.

Sneeuwbal effect

Grondstewardessen worden benaderd via de zogenoemde sneeuwbal methode, omdat de respondenten die de onderzoeker wil interviewen niet als zodanig geregistreerd staan en moeilijk te achterhalen zijn (Verhoeven, 2010). Daar waar stewardessen blogs hebben, is dit bij grondstewardessen niet het geval. Met de sneeuwbal methode maakt de onderzoeker gebruik van netwerken van familie- en kenniskringen, de onderzoeker vraagt rond of iemand connecties heeft met grondstewardessen (Verhoeven, 2010). Als er dan een naam en interview volgt, vraagt de onderzoeker aan deze respondent of ze nog collega's kent die bereid zijn om mee te werken aan een interview (Verhoeven, 2010). De gesprekken met de grondstewardessen vinden plaats, in tegenstelling tot de stewardessen, op Schiphol, omdat ze daar werkzaam zijn. Deze respondenten zijn niet op de hoogte van wat het product is en doet, om te achterhalen of de respondenten van de verpakking kunnen afleiden wat het voor soort product is en wat het doet. De onderzoeker past voor de groep passagiers eveneens de sneeuwbal methode toe. Bij vrienden en kennissen wordt nagevraagd of zij mensen kennen die luxezoekers zijn en meer dan één keer per jaar met het vliegtuig op vakantie gaan naar een bestemming buiten Europa. Dit criterium is immers door de opdrachtgever gesteld (opdrachtgever, persoonlijk gesprek 20-1-2015). De gesprekken met de passagiers vinden op verzoek van deze passagiers plaats bij hen thuis.

5.4 Gesprekstechnieken

De onderzoeker maakt gebruik van een aantal hulpmiddelen die helpen om het gesprek te leiden (Meier & Mandemakers, 2007).

Kaartjes

De onderzoeker gebruikt in de gesprekken met de passagiers, grondstewardessen en stewardessen kaartjes die de respondenten sorteren naar mate van belangrijkheid of naar mate van toepassing (Meier & Mandemakers, 2007). De kaartjes worden bij alle deelvragen gebruikt. Hiermee wordt onderzocht welke eigenschap van het product voor de respondenten het belangrijkste is, waar de respondenten de spray willen kopen en welke merken de respondenten als concurrentie zien van het product.

Zinnen afmaken

De onderzoeker gebruikt in interviews met de klanten het hulpmiddel 'zinnen afmaken.' Hiermee probeert de onderzoeker een concreet antwoord te krijgen van de klanten op de vraag waar zij het product voor gebruiken (Meier & Mandemakers, 2007).

In een rol kruipen

De onderzoeker gebruikt tijdens de gesprekken met de verkooppunten het hulpmiddel in een rol kruipen. Met deze techniek vraagt de onderzoeker aan de eigenaren van de verkooppunten of zij willen meedenken en zet hen aan tot het uitspreken van ideeën (Meier & Mandemakers, 2007).

5.4 Evaluatie

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk leest u de resultaten van het onderzoek. Zowel de resultaten van het uitgevoerde deskresearch als het uitgevoerde fieldresearch worden toegelicht.

6.1 Beschrijving interviews

De onderzoeker heeft tien respondenten gesproken, hoofdstuk 5 onderbouwt de keuze voor deze respondenten. De telefonische interviews met de klanten duurden tussen de vijftientig minuten tot een halfuur. Dit in tegenstelling tot de interviews met de potentiële doelgroep, deze interviews varieerden van een halfuur tot een uur. Het ging niet enkel om de antwoorden die de respondenten gaven, de onderzoeker vroeg door om achter beweegredenen en argumenten voor bepaalde keuzes te komen.

6.2 Resultaten per deelvraag

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

6.3 Getoetste hypothesen

Vanwege vertrouwelijke informatie is deze paragraaf niet beschikbaar voor derden.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeker de conclusies die uit de resultaten van het vorige hoofdstuk zijn af te leiden.

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeker de aanbevelingen voor de opdrachtgever. Op basis van resultaten en conclusies van het onderzoek heeft de onderzoeker deze aanbevelingen opgesteld.

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk licht de onderzoeker de conclusies toe aan de hand van concrete plannen.

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Literatuurlijst

- Baarda, D., B. & Goede, M., P., M. de (2006). *Basisboek Methoden en Technieken* (vierde, geheel herziende druk). P. 149. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- CBS (2014). *Emancipatiemonitor 2014: Meisjes kiezen steeds vaker voor techniek, meer vrouwen dan eerst in topfunctie*. Geraadpleegd via, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vrouwen-en-mannen/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-080b-pb.htm>
- CBS (2015). *Tablet verdringt bord van schoot*. Geraadpleegd via, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrijetijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/tablet-verdringt-bord-van-schoot.htm>
- Economist (2009). *Kenichi Ohmae*. Geraadpleegd via, <http://www.economist.com/node/14031208>
- Floor, K. & van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. P. 145, 166. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- GfK (2013). *Consument steeds kritischer over duurzame communicatie*. Geraadpleegd via, <http://www.gfk.com/nl/news-and-events/news/paginas/consument-steeds-kritischer-over-duurzame-communicatie.aspx>
- Houthoofd, N (2005). *Strategisch management*. P.140. [Digitale versie]. Geraadpleegd via, <https://books.google.nl/books?id=7V18e5vX3BIC&pg=PA157&lpg=PA157&dq=houthoofd+2005+kerncompetentie&source=bl&ots=mW58KxBvrO&sig=SJ9ZedwFrF2QagqXmR9dtmAAq8&hl=nl&sa=X&ved=0CCcQ6AEwAWoVChMI9M6Ao76vxwIVyVcaCh1HDQZY#v=onepage&q=houthoofd%2005%20kerncompetentie&f=false>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. P. 298. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. & Kotler, M. (2013). *Market your way to growth*. P. 7-25. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek*. P. 12-13. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief Marktonderzoek*. P. 50-51. Groningen: Wolters-Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek*. P. 166, 226. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- NCV (z.d.). *Alternatieven voor dieproeven*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/wet-en-regelgeving/alternatieven-voor-dierproeven/>
- NCV (z.d.). *De nuchtere feiten*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/nanotechnologie/de-nuchtere-feiten/>
- NCV (z.d.). *Duurzaam ondernemen*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/>
- NCV (z.d.). *Formulering*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/formulering/>
- NCV (z.d.). *Geschiedenis*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/geschiedenis/>
- NCV (2014). *Jaarverslag 2014*. [Digitale versie] P. 3-9. Geraadpleegd op 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/upload/File/NCV-JAARVERSLAG-2014.pdf>
- NCV (z.d.). *Logistiek*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/logistiek/>
- NCV (z.d.). *Productie*. Geraadpleegd op: 10-4-2015, via <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/productie/>

- NCV (z.d.). *Sociaal*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/sociaal/>
- NCV (z.d.). *Verpakking*. Geraadpleegd op: 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/cosmetica/duurzaam-ondernemen/verpakking/>
- NCV (z.d.). *Wet- en regelgeving*. Geraadpleegd op 10-4-2015 via, <http://www.ncv-cosmetica.nl/nl/wet-en-regelgeving/onderdelen-wetgeving/>
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. P. 91- 99, 110-127. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage*. P. xvi, 99, 261, 269, 271. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategy*. P. 4, 41. New York: The Free Press.
- Porter, M., E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*.
- Psychologie van het Uiterlijk (2013). *Schoonheid heeft geen prijs*. Geraadpleegd via, <http://www.psychologievanhetuiterlijk.nl/uiterlijk/schoonheid-heeft-geen-prijs/>
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. [Digitale versie]. Geraadpleegd via, <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Riezebos, R. & van der Grinten, J. (2011). *Positioneren*. P. 20-21. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Rik Riezebos (2013). *Operational intimacy leadership*. Geraadpleegd op: 26-3-2015 via, <http://www.rikriezebos.nl/details/columns/operational-intimacy-leadership.html>
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Silayoi, P & Speece, M (2004). *The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach*. [Digitale versie]. Geraadpleegd via, <http://walaqaquil.pikibox.com/pikibox.com/walaqaquil/uploads/Theimportanceofpackagingattributesaconjointanalysisapproach.pdf>
- Solomon, M., R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M., K. & Verhagen, W. (2005). *Consumentengedrag*. P. 214. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- TNS NIPO (z.d.). *Segmenten WIN-model*. Geraadpleegd op 1-8-2015 via, <http://www.tns-nipo.com/ons-aanbod/marketinginformatie/segmentatie/win-model/win-model-groepen/>
- TNS NIPO (z.d.). *WIN-model*. Geraadpleegd op 1-8-2015 via, <http://www.tns-nipo.com/ons-aanbod/marketinginformatie/segmentatie/win-model/>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. [Digitale versie]. Geraadpleegd, via <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-valuedisciplines>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. P. 45. New York: Basic Books.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* P. 189. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Volberda, W., H. (2008). Michael Porters Vijfkrachtenmodel blijft krachtig. [Digitale versie] P.34-36. *Management Executive*, maart/april 2008 via, <http://managementartikelen.nl/wp-content/uploads/ME2008-02-03-Michael-Porter-vijfkrachtenmodel-blijft-krachtig.pdf>
- Wright, R (2006). *Consumer Behaviour*. P.7. London: Thomson Learning.
- Zegel, J. (2011). *Van probleem naar prestatie*. P. 109-113. Hilversum: Uitgeverij Op de i Hilversum.
- Zorgatlas (2014). *In steden een lagere demografische druk*. Geraadpleegd via, <http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/levensfase/demografische-druk-per-gemeente/#breadcrumb>

Bijlagen

Bijlage I Begrippen positionering

Er zijn verschillende begrippen over positionering bekend, onderstaande betekenissen zijn een selectie van de begrippen die er te vinden zijn.

“Positioning is the act of designing the company’s offering and image to occupy a distinctive place in the target market’s mind” (Kotler, 2000, p. 298) en *“The end result of positioning is the successful creation of a market-focused value proposition, a cogent reason why the target market should buy the product”* (Kotler, 2000, p. 298).

Riezebos en Van der Grinten (2011) geven de volgende betekenis aan het begrip positioneren:

“Positioneren houdt in dat een brandmanager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van de concurrentie” (Riezebos en Van der Grinten, 2011, pp. 20, 21).

Door het keuzeproces van de brandmanager centraal te stellen, sluit volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) hun definitie meer aan bij de manier waarop in de praktijk door bedrijven positioneringstrajecten worden ingevuld. Daarnaast benadrukt deze definitie dat er eerst goed naar de eigen identiteit gekeken moet worden (Riezebos en Van der Grinten, 2011).

Volgens Wil Michels (2010) leidt een goede positionering tot een duidelijke en onderscheidende plaats van het merk in de gedachten en beleving van de consument ten opzichte van de concurrentie. De betekenis die het merk heeft voor de doelgroep, is de kern van elke positionering. Een sterke positionering is uniek en onderscheidend, motiveert intern en extern, geeft focus aan de gehele organisatie en wordt consistent gecommuniceerd (Michels, 2010).

Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument (Floor & Van Raaij, 2010). Het is een belangrijke communicatiedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse te bereiken en vast te houden. Bij positionering gaat het dus om de perceptie van consumenten (Floor & Van Raaij, 2010).

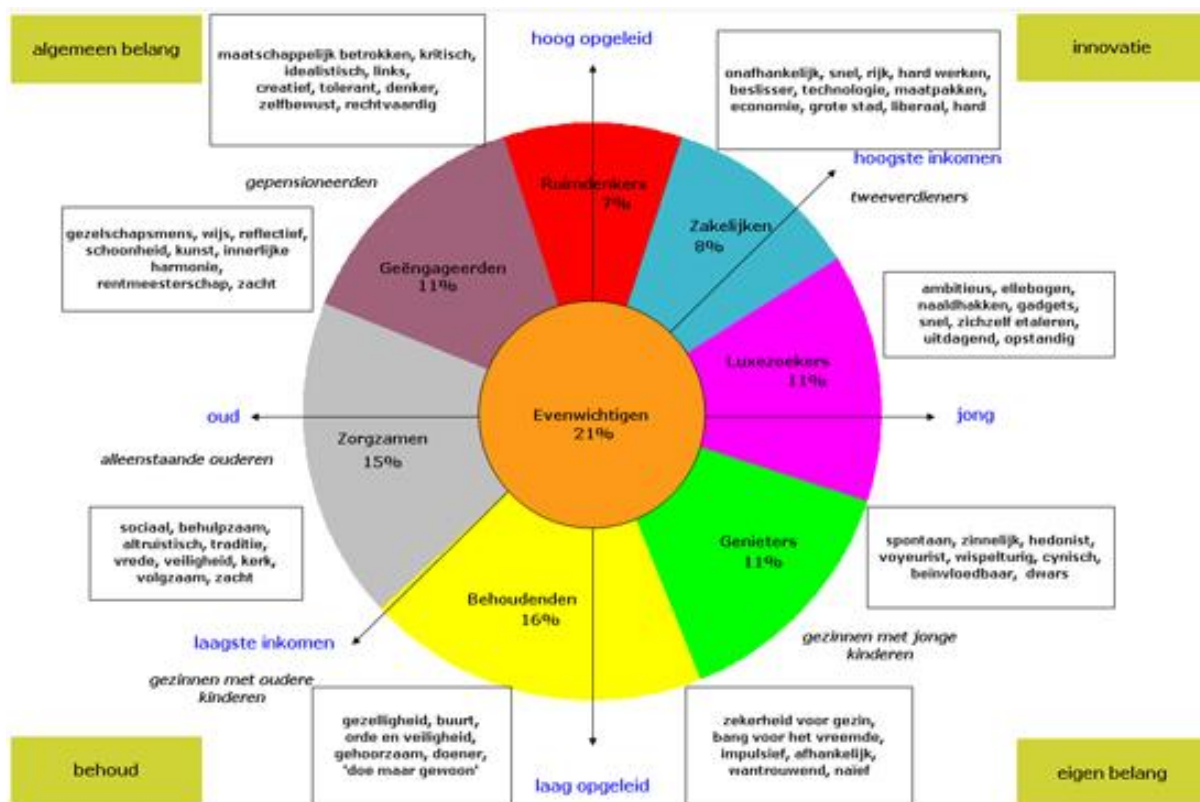
Positioneringsonderzoek

Met een positioneringsonderzoek wordt de plaats van een merk of organisatie ten opzichte van de concurrentie in de perceptie van de doelgroep bepaald (Michels, 2010). Onderzoek naar positionering geeft antwoord op de vraag: hoe is ons merk of onze organisatie geplaatst ten opzichte van de concurrent in de perceptie van de doelgroep (Michels, 2010)? Een positioneringsonderzoek wordt vooral uitgevoerd onder consumenten en afnemers. Welke waarden worden gekozen voor de matrix bepaalt de onderzoeker zelf, kwaliteit, prijs, service en klantgerichtheid worden veel gebruikt (Michels, 2010).

Positioneringsstrategie

Een positioneringsstrategie slaagt alleen als de marketeer consumenten ervan kan overtuigen dat zijn product de aandacht verdient binnen een gegeven categorie (Solomon., Bamossy, Askegaard, Hogg, & Verhagen, 2013).

Bijlage II WIN-Model



Figuur 10.1 WIN-model (TNS NIPO)

Bijlage III Concurrentielijst
Alle formaten

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Bijlage IV Verbatims

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Bijlage V Analyseschema's

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VI Topic guides

Figuur 10.3 Aanpassingen te zien die gemaakt zijn door de onderzoeker

Bijlage VIII Goedkeuringsformulier

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Bijlage IX Feedbackformulier opdrachtgever

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.

Bijlae X Logboek

Vanwege vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk niet beschikbaar voor derden.