

HET BEHALEN VAN EEN ONDERSCHIEDENDE POSITIE IN DE MARKT

Auteur	Cynthia Schouten
Studentnummer	1080954
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Communicatie
Klas	COM4V
Module	CO416AO-12
Opdrachtgever	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider	-
Afstudeerbegeleider	Cécile Klok & Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar	Nog niet bekend
Plaats	Leiderdorp
Datum	4 januari 2021
Inleverdatum	4 januari 2021
Kans	3
Aantal woorden	17.582
Conceptueel model	3C-model (Ohmae, 1982)

SAMENVATTING

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van Organisatie X. De reden van dit onderzoek is het dalende cliëntaantal van Organisatie X. Door de veranderingen op de markt en toename van het aantal concurrenten lukt het Organisatie X niet om cliënten te behouden en aan te trekken. Daarom luidt de probleemstelling: Hoe kan Organisatie X een onderscheidende positionering realiseren die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënten op Nederlandse markt? Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de cliënten, teneinde een advies te geven over de positionering van Organisatie X. De doelgroep van het onderzoek betreft de cliënten van Organisatie X. Deze cliënten zijn werknemers van (non-)profitorganisaties die te maken hebben met grensoverschrijdend werk.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De interne analyse beschrijft de achtergrond van Organisatie X en de sterke punten van de organisatie. De externe analyse beschrijft de concurrentieomgeving en geeft inzicht in de veranderingen binnen de financiële dienstverlening. Analyse van de context laat zien dat Organisatie X over verschillende sterke punten beschikt. Dit geldt echter ook voor de concurrenten.

De belangrijkste stromingen in theorieën over het positioneren van een belastingadvieskantoor betreffen theorieën over het inside-out en outside-in perspectief. De theorieën van Ogilvy (1951), Ries en Trout (1980), Ohmae (1982), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersema (1993), Stanton, Miller, Layton en Rix (1995), Aaker (1996) Pompper (2004), Kotler en Armstrong (2009), Boone en Kurtz (2013) en Riezebos en van der Grinten (2015) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat het 3C-model zowel klantbehoeften als concurrentie meeneemt in het opstellen van een positionering. Ohmae veronderstelt dat een organisatie zich onderscheidend kan positioneren wanneer zij let op de sterke punten van de organisatie, de sterke punten van de concurrenten en de klantbehoeften. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de sterke punten van Organisatie X, de concurrentieomgeving en de wensen en behoeften van cliënten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie hypothesen te toetsen. De reden hiervoor is dat het belangrijk is om erachter te komen hoe de cliënten denken over hoe Organisatie X zich kan onderscheiden van haar concurrenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat Organisatie X verschillende sterke punten heeft en aansluit op de klantbehoeften, maar hier niet over communiceert. Uit het onderzoek blijkt dat Organisatie X zich kan onderscheiden van haar concurrenten door de focus te leggen op haar sterke punten en de klantbehoeften. De onderzoeksdoelgroep kiest bewust voor Organisatie X vanwege haar sterke punten en doordat de organisatie aansluit op de klantbehoeften. Daarnaast vindt de onderzoeksdoelgroep de concurrenten online meer actief via social media.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Organisatie X weet zich te onderscheiden van haar concurrenten met haar sterke punten, maar benut deze niet optimaal in haar huidige positionering. Daarnaast voldoet Organisatie X aan de klantbehoeften en weet zich ook daardoor te onderscheiden van de concurrenten, als zij zich daarop focust. De laatste conclusie heeft betrekking op de concurrenten. De concurrenten zijn meer actief op social media dan Organisatie X en hebben daardoor online een concurrentievoordeel.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het advies aan Organisatie X om met haar positionering de focus te leggen op haar sterke punten en de klantbehoeften en deze optimaal te benadrukken. Organisatie X kan de focus op haar sterke punten leggen door een webpagina te maken waarop alles duidelijk staat uitgelegd. Daarnaast is het advies voor Organisatie X om meer persoonlijk te communiceren met haar cliënten door middel van een persoonlijk kaartje voor een verjaardag, feestdag en/of belangrijke mijlpaal. Tot slot dient Organisatie X een vervolgonderzoek te doen naar cliënten buiten Nederland. Dit onderzoek is alleen gebaseerd op de Nederlandse markt, waardoor een deel van de cliënten niet in het onderzoek is meegenomen.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van de PDCA-cyclus. Als communicatiemiddelen zijn de website van Organisatie X, social media, kaarten en flyers geschikt. De totale kosten van de implementatie bedragen €11.288,02. Door het vernieuwen van de communicatiemiddelen en -uitingen zullen cliënten zich meer aangetrokken voelen tot Organisatie X en behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

INHOUDSOPGAVE

1	PROBLEEMFORMULERING	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Probleemstelling	8
1.3	Doelstelling	9
1.4	Deelvragen	10
1.5	Doelgroep	11
1.6	Beperkingen en grenzen van het onderzoek	12
2	SITUATIESCHETS	14
2.1	Over Organisatie X	14
2.2	De ontwikkelingen in de markt	16
2.3	De concurrenten	17
2.4	SWOT-ANALYSE	18
3	THEORETISCH KADER	20
3.1	Positionering	20
3.2	Conceptueel model	22
3.3	Hypothesen	23
4	METHODOLOGIE	26
4.1	Methoden van onderzoek	26
4.2	Datacollectie	27
4.2.1	Steekproefkader	28
4.3	Operationalisatie	30
4.3.1	Operationalisatie per deelvraag	30
4.3.2	Operationalisatie per hypothese	31
5	RESULTATEN	37
5.1	Organisatie	37
5.2	Concurrenten	37
5.3	Klanten	38
5.4	Hypothesen	38
6	CONCLUSIES	45
6.1	Organisatie	45
6.2	Concurrenten	45
6.3	Clënten	45
6.4	Hypothesen	46
6.5	Probleemstelling	47
6.6	Doelstelling	47
7	AANBEVELINGEN	49
7.1	Benadrukken sterke punten	49
7.2	Persoonlijke communicatie	49
7.3	Meer richten op social media	50

7.4 Vervolgonderzoek buitenlandse cliënten	50
8 IMPLEMENTATIEPLAN	52
8.1 Plan	52
8.2 Do	55
8.3 Check	55
8.4 Act	55
8.5 Kosten en opbrengsten	55
LITERATUURLIJST	58
BIJLAGE I – ENQUÊTE ORGANISATIE X CLIËNTEN	63
BIJLAGE II – VOORONDERZOEK	66
BIJLAGE III – TOENAME CONCURRENTEN	68
BIJLAGE IV – GESPREKSVERSLAG PERSOONLIJKE COMMUNICATIE	69
BIJLAGE V – CONCURRENTENOVERZICHT	70
BIJLAGE VI – E-MAIL RESPONDENTEN	72
BIJLAGE VII – TOPIC GUIDE	73
BIJLAGE VIII – VRAGENLIJST	75
BIJLAGE IX – BEELDMATERIAAL (VISUALS)	77
BIJLAGE X – VERBATIMS	78
BIJLAGE XI – ANALYSESCHEMA'S	79

1 PROBLEEMFORMULERING

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een oplossing voor het dalende aantal cliënten van Organisatie X. Door de sterke concurrentie heeft Organisatie X moeite om cliënten binnen te halen en is zelfs een afname in het aantal cliënten te zien. Daarom luidt de probleemstelling van dit onderzoek: Hoe kan Organisatie X een onderscheidende positionering realiseren die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënten op de Nederlandse markt? Met als doel om inzicht te krijgen in de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de cliënten, teneinde een advies te geven over de positionering van Organisatie X. De doelgroep van het onderzoek betreft medewerkers van bedrijven die internationaal werken en daardoor te maken hebben met tax en global mobility. De doelgroep is al cliënt bij Organisatie X.

1.1 Aanleiding

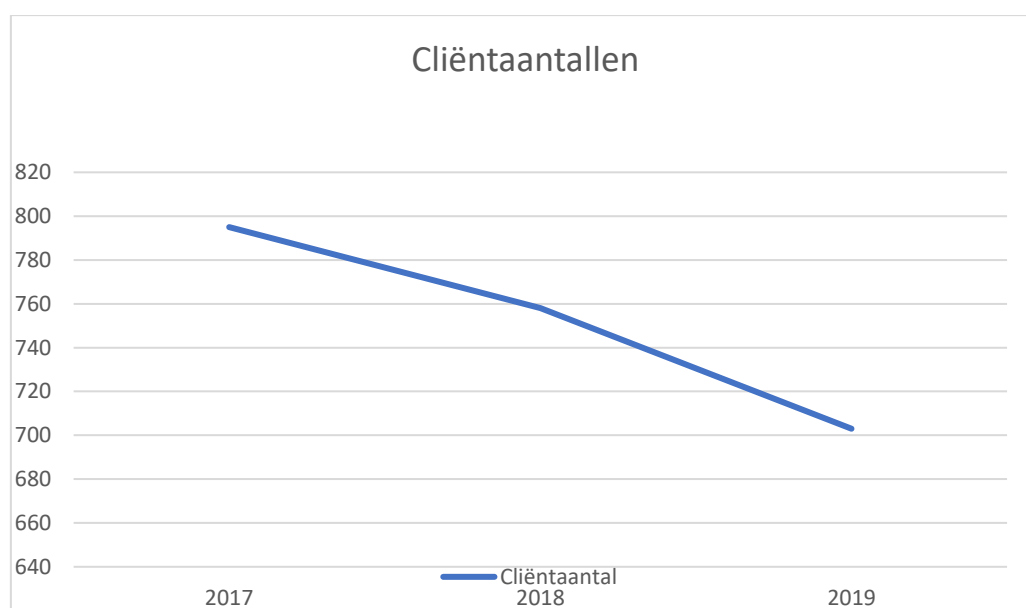
Organisatie X is een belastingadvieskantoor. Organisatie X bestaat ruim 30 jaar en heeft inmiddels circa achthonderd cliënten. Daarmee is het een belastingadvieskantoor dat valt in de categorie kleine belastingadvieskantoren, ook wel boutique bureaus genoemd, binnen Nederland. Sinds de oprichting van Organisatie X in 2011 is weinig gedaan aan de communicatie en positionering van het bedrijf. In het eerste jaar na de oprichting ligt de focus op de service voor cliënten en heeft de organisatie geen marketingteam (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). De eigenaren van Organisatie X hebben een band opgebouwd met de cliënten die zijn meegegaan tijdens de overstap vanuit organisatie X.

Uit eerder onderzoek vanuit de organisatie (zie bijlage I) blijkt dat er voldoende vraag is naar de diensten die Organisatie X aanbiedt, maar de groei in het aantal cliënten te wensen overlaat. De organisatie heeft als doel dat de cliëntaantallen in 2024 te zijn verdubbeld ten aanzien van 2018 (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Bij een verdere afname van het cliëntaantal is Organisatie X niet in staat om haar doelstelling te behalen.

Vanaf mei 2018 tot januari 2020 konden de cliënten van Organisatie X een doorlopende enquête (bijlage I) invullen. Hierin hebben cliënten aangegeven wat zij van de organisatie vinden, of zij dingen missen en/of zij dingen anders willen zien. Uit de enquête (bijlage I) blijkt dat de cliënten behoefte hebben aan een duidelijker beeld van het aanbod van Organisatie X, zodat zij weten waarvoor zij Organisatie X kunnen inschakelen.

Doordat de concurrentie onder belastingadvieskantoren groeit, wil Organisatie X de organisatie herpositioneren in de branche, zodat het kan meebewegen in de markt en de ontwikkelingen kan opvolgen. Daarnaast heeft de organisatie als doelstelling dat het cliëntaantal in 2024 moet zijn verdubbeld (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Binnen de sterk concurrerende markt heeft Organisatie X moeite om cliënten binnen te halen en is zelfs een afname in het aantal cliënten te zien (zie figuur 1). In de afgelopen jaren, van 2017 tot en met 2019 is een afname te zien van 12%. Van 795 cliënten in 2017 naar 758 cliënten in 2018. In het jaar erna, van 2018 naar 2019, is een daling te zien van 55 cliënten, dit is een daling van 7%. Hierdoor heeft Organisatie X in 2019 703 cliënten (persoonlijke communicatie, 11 april 2020).

Figuur 1 Cliëntaantallen Organisatie X (Organisatie X, 2020)



Volgens de cijfers van het CBS zijn in vier jaar bijna 400 belastingadvieskantoren in Nederland bijgekomen (zie tabel 1). Dit maakt dat belastingadvieskantoren zich steeds beter moeten onderscheiden van hun concurrenten.

Tabel 1 Totaal aantal belastingadvieskantoren Bron: CBS (2020)

Periode	Aantal belastingadvieskantoren in Nederland
2017 (2 ^e kwartaal)	4435
2018 (2 ^e kwartaal)	4590
2019 (2 ^e kwartaal)	4715
2020 (2 ^e kwartaal)	4805

De verwachting van het CBS is dat de komende jaren het aantal belastingadvieskantoren blijft groeien (CBS, 2020). Volgens onderzoeksbureau Thomson Reuters zet de trend van een afname van cliënten bij kleine belastingadvieskantoren in de toekomst verder door (Thomson Reuters, 2019). Als Organisatie X geen oplossing vindt voor het probleem, een afname van het aantal cliënten in een sterk concurrerende markt, dan behaalt Organisatie X haar gestelde doelstelling voor 2024 niet. Gelet op deze doelstelling, wenst de organisatie inzicht te verkrijgen in hoe de organisatie zich dient te positioneren om een onderscheidende positie in de markt te verkrijgen. Het genereren van een positionering die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënten en onderscheidend is van de concurrenten is hierbij van groot belang.

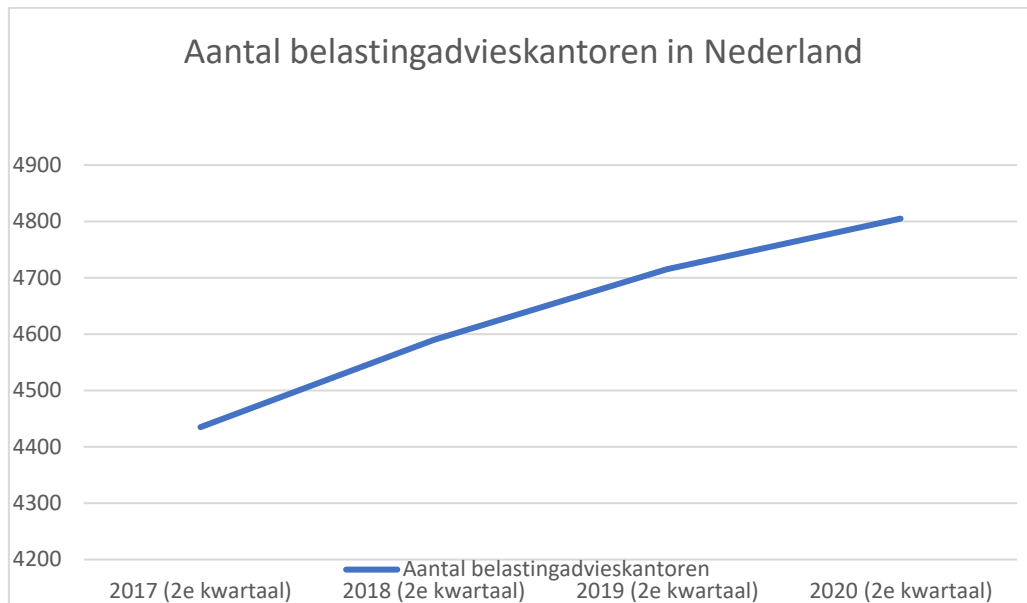
1.2 Probleemstelling

Organisatie X bestaat negen jaar. Hoewel de organisatie 703 cliënten heeft, heeft zij de wens om het cliëntaantal verder te laten stijgen. Zoals vermeld in de aanleiding blijkt dit vanwege de concurrentie een behoorlijke opgave voor Organisatie X en kampt de organisatie zelfs met een afname in het cliëntaantal. Organisatie X wenst inzicht te verkrijgen in hoe zij zich dient te positioneren om een onderscheidende positie in de markt te verkrijgen.

Om tot een positionering te komen, dient Organisatie X eerst in kaart te brengen wat haar sterke punten zijn. Daarnaast is het van belang om rekening te houden met de sterke punten van de concurrenten, zodat Organisatie X zich daarvan kan onderscheiden. Ook zijn de wensen en behoeften van cliënten belangrijk om mee te nemen tijdens het opstellen van de positionering.

Voorheen was Organisatie X uniek in het aanbieden van een aantal specifieke diensten die te maken hebben met (internationale) belasting. Waar de concurrenten zich meer richten op een breder en groter aanbod van diensten, richtte Organisatie X zich de eerste jaren op tax en global mobility. Doordat de concurrenten meer verschillende diensten aanbiedt, waarbij zij ook diensten aanbieden voor advocatuur en accountancy, en de vraag van de cliënt groter is dan het aanbod van Organisatie X loopt Organisatie X tegen problemen aan.

Door het toenemende aantal concurrenten (zie bijlage II) is het voor Organisatie X van belang te onderzoeken hoe de organisatie zich kan positioneren op de markt en de uitkomsten hiervan toe te passen binnen de organisatie. Hierdoor behaalt Organisatie X een onderscheidende positie in de markt.



Dit onderzoek richt zich op bedrijven die internationaal opereren vanuit Nederland. De bedrijven die opereren vanuit het buitenland komen niet aan bod, de afname van cliënten is immers alleen zichtbaar op de Nederlandse markt.

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan Organisatie X een onderscheidende positionering realiseren die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënten op Nederlandse markt?

1.3 Doelstelling

Uit dit onderzoek dient naar voren te komen hoe Organisatie X zich kan positioneren om zo een onderscheidende positie in de markt te behalen. Door de sterke punten van zowel Organisatie X als van de concurrenten in kaart te brengen, is het onderscheidende vermogen van Organisatie X inzichtelijk gemaakt. Hierop is de positionering van Organisatie X af te stemmen. Het onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrenten en op de wensen en behoeften van de cliënten van Organisatie X. Door deze drie elementen te onderzoeken, is duidelijk op welke wijze Organisatie X zich het beste kan positioneren.

Organisatiedoel

Het organisatiedoel is het realiseren van een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie door middel van een positionering die aansluit bij de beoogde doelgroep. Deze onderscheidende positionering dient vervolgens te leiden tot een groei in het cliëntaantal dat vervolgens resulteert in het behalen van de opgestelde doelstelling van de organisatie in 2018

(persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Met 758 cliënten in 2018 betekent dit voor Organisatie X dat zij in 2024 een cliëntaantal van 1516 heeft.

Onderzoeksdoel

De volgende doelstelling behoort bij het onderzoek:

Inzicht krijgen in de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de cliënten, teneinde een advies te geven over de positionering van Organisatie X.

Het onderzoeksdoel combineert de onderscheidende positionering met het realiseren van een groei in het cliëntaantal. Door inzicht te krijgen in de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrentie en de wensen en behoeften van de cliënten kan Organisatie X zich onderscheidend positioneren op de Nederlandse markt. Het uiteindelijke advies beschrijft de wijze waarop Organisatie X onderscheidend kan zijn ten opzichte van de concurrenten en daarbij aansluit op de wensen en behoeften van de cliënten.

1.4 Deelvragen

Om inzicht te krijgen in de sterke punten van Organisatie X, de concurrentieomgeving en de wensen en behoeften van de doelgroep, zijn in dit onderzoek drie deelvragen opgesteld. De antwoorden op deze deelvragen leiden tot een antwoord op de centrale vraag dat een advies betreft over de positionering van Organisatie X. De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat zijn de sterke punten van Organisatie X?

De sterke punten van Organisatie X vormen de kracht en kern van de organisatie. Dit is de basis waar vanuit Organisatie X zich deels kan profileren. Door het antwoord op deze deelvraag, in combinatie met deelvraag 2, ontstaat er inzicht in de positie van Organisatie X ten opzichte van haar concurrenten. Door overeenkomsten te zoeken tussen de sterke punten van Organisatie X en de concurrenten, kan de organisatie achterhalen op welke punten zij zich dient te richten en welke punten zij extra kan uitlichten in haar communicatie. Op die manier kan Organisatie X een onderscheidende positie in de markt behalen. Door deskresearch zijn de sterke punten van Organisatie X te achterhalen. In combinatie met fieldresearch is inzichtelijk te maken waar Organisatie X zich op moet focussen in haar positionering.

2. Hoe ziet de concurrentieomgeving van Organisatie X eruit?

Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de huidige positie van Organisatie X in de markt en toont waar zij rekening mee dient te houden. Om als organisatie een onderscheidende positie in de markt in te nemen, is het belangrijk om de sterke punten van de concurrenten in kaart te brengen. Door de concurrentieomgeving kaart te brengen, kan de organisatie zien waar

eventuele gaten en kansen liggen waar zij op in kan spelen met haar positionering. Deze deelvraag brengt het onderscheidende vermogen van Organisatie X ten opzichte van de concurrenten deels in kaart. Om deze deelvraag te beantwoorden, is deskresearch vereist. Deskresearch brengt de concurrentieomgeving in kaart en geeft inzicht in eventuele bedreigingen, zodat Organisatie X weet waar zij rekening mee moet houden bij het opstellen van een nieuwe positionering.

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de diensten en communicatie van Organisatie X?

Deze deelvraag geeft inzicht in de focuspunten die in Organisatie X in de communicatie moet uitlichten. Doordat de concurrentie groot is, hebben de cliënten een ruime keuze in belastingadvieskantoren. Door te achterhalen wat de organisatie goed doet, in de ogen van de doelgroep, en dat te vergelijken met de concurrenten, is het duidelijk voor Organisatie X op welke punten zij zich moet focussen in haar nieuwe positionering. Door middel van deskresearch komt naar voren wat voor de cliënten echt belangrijk is bij het kiezen en afnemen van diensten bij een organisatie. De uitkomsten brengen in kaart waar de uiteindelijke positionering op gebaseerd moet zijn om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep. Hierin zijn de sterktes van Organisatie X ten opzichte van de concurrenten van belang.

1.5 Doelgroep

Doelgroep Organisatie X

Organisatie X valt in de categorie business-to-business. De doelgroep waar Organisatie X zich op richt zijn organisaties die werkzaam zijn of direct te maken hebben met corporate tax en global mobility of hebben te maken met grensoverschrijdend werk (werken over landsgrenzen heen). Deze organisaties hebben bijvoorbeeld te maken met vergunningen, investeringen in het buitenland, praktische zaken voor expats die in Nederland komen wonen en overnames, reorganisaties of fusies op internationaal gebied. Organisatie X werkt vaak (samen) met verschillende (non-)profitorganisaties..

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep betreft werknemers van (non-)profitorganisaties die te maken hebben met grensoverschrijdend werk en die cliënt zijn van Organisatie X. Onder cliënten verstaat dit onderzoek: cliënten die voor langer dan een jaar diensten hebben afgenomen bij Organisatie X. De organisatie noemt deze cliënten actieve cliënten. Doordat de cliënten al lange diensten afnemen bij de organisatie kan deze doelgroep inzicht geven in de gewenste positionering van Organisatie X. De cliënten zijn werkzaam in of hebben direct te maken met financiële dienstverlening. Zij zijn bijvoorbeeld werkzaam als: HR professional, global mobility manager,

Compensation Benefits (C&B) manager, arbeidsrechtjurist, finance professional, payrollmanager of verzekeraar.

Voor het onderzoek is geen onderscheid gemaakt in leeftijd, geslacht en of de organisatie waarbij de medewerker werkt profit of non-profit is, omdat dit niet relevant is voor de uitkomst van het onderzoek.

In het eerste half jaar van 2020 heeft Organisatie X 323 actieve cliënten. Van deze cliënten zijn 64 cliënten actief buiten de Nederlandse markt, waardoor zij niet behoren tot de onderzoeksdoelgroep. Hierdoor behoren 259 cliënten tot de onderzoeksdoelgroep. Het is van belang dat de respondenten verschillende beroepen uitoefenen zodat de informatie uit het onderzoek afkomstig is vanuit verschillende invalshoeken en het onderzoek een zo rijk mogelijke dataset verkrijgt. Hierbij is het wel belangrijk dat de medewerker een functie heeft die te maken heeft met corporate tax en global mobility.

1.6 Beperkingen en grenzen van het onderzoek

Dit onderzoek loopt van 10 februari 2020 tot en met 4 januari 2021. De student Communicatie van Hogeschool Leiden is de opdrachtnemer en zal het onderzoek uitvoeren. De opdrachtnemer voert de taken uit het implementatieplan niet zelf uit. De uitvoering hiervan valt buiten de afstudeerperiode. Dit betekent dat Organisatie X zelf de nodige aanpassingen moet maken, om hiermee een onderscheidende plek in de markt te verkrijgen.

De opdrachtgever stelt geen budget beschikbaar voor het onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat er geen incentives in de vorm van geld of andere producten beschikbaar zijn. Dit heeft tot gevolg voor het onderzoek dat de werving van de respondenten geheel gratis gebeurt. In eerste instantie heeft dit geen invloed op de resultaten van het onderzoek, aangezien het onderzoek gebruik maakt van interviews. Pas als het verzoek op het deelnemen aan het onderzoek te weinig respons oplevert, kan de onderzoeker in overleg gebruik maken van een beloning voor het afnemen van een interview.

Alle respondenten die deelnemen aan het onderzoek behoren tot de onderzoeksdoelgroep. Het onderzoek stelt voor het werven en selecteren van respondenten segmentatiekenmerken op. Dit onderzoek richt zich alleen op de huidige cliënten in de Nederlandse markt van Organisatie X. De cliënten die buiten Nederland wonen en/of werken zijn uitgesloten van dit onderzoek. Het onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse cliënten omdat de afname van het aantal cliënten alleen zichtbaar is op de Nederlandse markt. Dit houdt in dat het positioneringsadvies alleen van toepassing is op de Nederlandse markt en niet op de internationale markt.

Het onderzoek maakt gebruik van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Dat betekent dat kwantitatief onderzoek niet voorkomt in het verloop van het onderzoek. Ten tijde van het onderzoek is sprake van de coronacrisis waardoor vanaf maart 2020 maatregelen vanuit het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) zijn ingesteld om niet-noodzakelijke (sociale) contacten zo veel mogelijk te vermijden. Door deze voorzorgsmaatregelen vanuit de overheid en vanuit Hogeschool Leiden is het niet mogelijk om face-to-face interviews af te nemen. Om deze reden is CATI, computer-assisted-telephone interviewing, toegepast. De impact van de coronacrisis kan eveneens zorgen dat de cliënten van Organisatie X minder snel bereid zijn om mee te werken aan het onderzoek. De cliënten hebben te maken met internationale regels die ook door de pandemie (tijdelijk) kunnen veranderen, waardoor de cliënten deze tijd drukker kunnen zijn. Hierom is het van belang dat tijdig afspraken zijn gemaakt met potentiële respondenten, zodat er voldoende tijd is om het onderzoek uit te voeren.

2 SITUATIESCHETS

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Hierin staat eerst de ontstaansgeschiedenis van Organisatie X en de sterke punten van de organisatie beschreven. Daarna volgt een analyse van de concurrentieomgeving en inzichten in de ontwikkelingen in de financiële dienstverlening. Analyse van de context laat zien dat de sterke punten van Organisatie X de kleinschaligheid van het kantoor, het aanbieden van extra diensten, Sterk punt X en het lidmaatschap van X en X zijn. De analyse toont tevens aan dat de toename van concurrenten een bedreiging vormt voor Organisatie X.

2.1 Over Organisatie X

Ontstaansgeschiedenis

Organisatie X is ontstaan in 2011 nadat het zich heeft afgesplitst van de Leidse tak van organisatie X. In 2012 is de naam definitief vastgesteld op Organisatie X waarna de organisatie een lidmaatschap is aangegaan. Door de link mocht de organisatie de diensten niet expliciet aanprijzen en dit heeft geleid tot de zeven diensten die Organisatie X op dat moment kan aanbieden, waarvan twee diensten structureel zijn uitbesteed bij partners van Organisatie X. Tegenwoordig is Organisatie X een eigen, losstaande organisatie die zich richt op andere organisaties. Deze organisaties zijn werkzaam in of hebben direct te maken met corporate tax en global mobility op internationaal gebied.

De diensten die Organisatie X in 2011 aanbiedt, zijn door de jaren heen veranderd. Zo heeft Organisatie X de twee diensten die eerst zijn uitbesteed nu ook zelf in huis en zijn andere diensten die eerder aan elkaar waren verbonden nu los van elkaar gemaakt.

Huidige positionering van Organisatie X

Organisatie X positioneert zich als een business-to-business organisatie en richt zich op integrale dienstverlening op het gebied van corporate tax, employee tax en social security. De verschillende diensten biedt Organisatie X aan via het X concept waarmee zij alle diensten onder een dak aanbieden. Doordat de specialisten van Organisatie X de kennis tot in detail beheersen kan Organisatie X de cliënten ontzorgen en faciliteren (Organisatie X, z.d.).

Organisatie X noemt zich onderscheidend doordat zij de cliënten niet alleen adviseren over grensoverschrijdende activiteiten, maar ook deze adviezen samen met de cliënt implementeert (Organisatie X, z.d.). Daarnaast is Organisatie X aangesloten bij X en The European Relocation Association (X). Hierdoor beschikt Organisatie X over een uitgebreid netwerk van internationale dienstverleners op alle denkbare gebieden in de integrale dienstverlening en kan Organisatie X in elk land de nodige lokale kennis, contacten en ondersteuning bieden (Organisatie X, z.d.).

Sterk punt X

Via Sterk punt X deelt Organisatie X kennis met de cliënten en relaties. Met verschillende gratis seminars en workshops maakt Organisatie X de kennis die zij in huis hebben op een laagdrempelige manier voor iedereen toegankelijk.

Unique selling points en kernwaarden

Organisatie X heeft een aantal USP's en kernwaarden opgesteld die zij wil uitdragen naar de cliënten. Met deze punten en waarden zegt Organisatie X zich te onderscheiden van de concurrent (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). De USP's bestaan uit kennis van diensten, X concept, ontzorgen en faciliteren van de cliënt, aangesloten bij X en X en Sterk punt X. De kernwaarden bestaan uit samen voor de cliënt, pragmatische professionaliteit en perfectie in iedere handeling.

Sterke punten

Uit vooronderzoek (bijlage II) blijkt dat zowel Organisatie X als haar cliënten Sterk punt X, de kleinschaligheid van het kantoor, adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten, het lidmaatschap van X en X en het X concept als sterke punten zien.

Communicatie

Organisatie X gebruikt voor de communicatie met de cliënten verschillende middelen. Naast het bel en mail contact vanuit de adviseurs met de cliënten maakt Organisatie X ook gebruik van drie verschillende websites (Engelstalig, Nederlandstalig en Sterk punt X), NewsFlash, eMagazine, Sterk punt X, Memo's en twee socialmediakanalen (Facebook en LinkedIn). Op de Facebookpagina van Organisatie X (Werken bij Organisatie X) plaatst de organisatie vacatures en zijn ze verder niet actief. Op LinkedIn is Organisatie X wel actief. Hierop plaatst de organisatie de nieuwste updates (zoals de nieuwste NewsFlash) en deelt het de aankomende seminars en workshops van Sterk punt X.

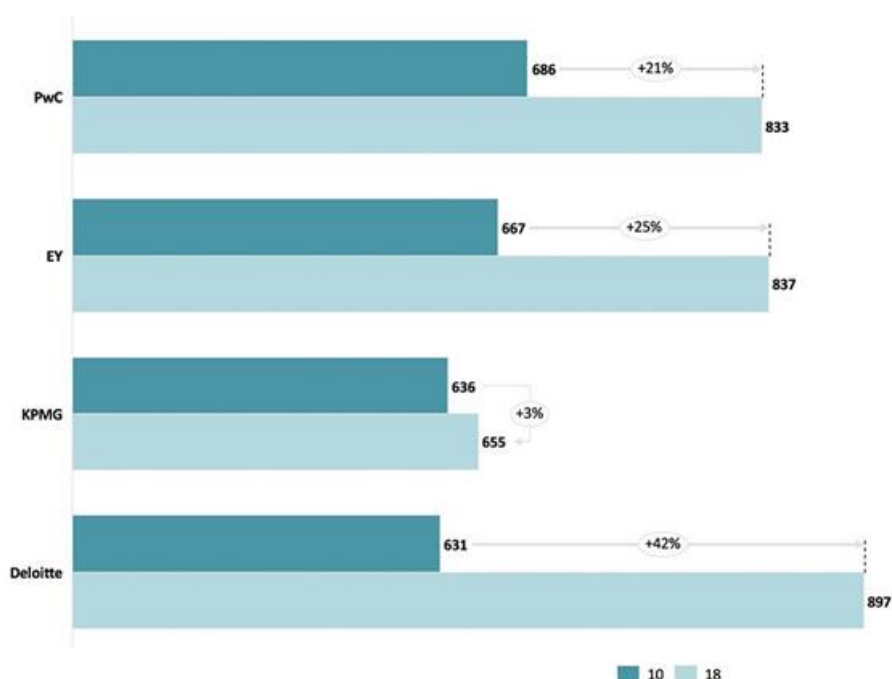
Klantbehoeften

Middels vooronderzoek (bijlage II) is onderzocht wat de klantbehoeften zijn. Hieruit blijkt dat de cliënten voor Organisatie X kiezen omdat de organisatie met de missie, visie en kernwaarden aansluit bij de organisatie waar de cliënt werkzaam is. Daarnaast heeft het onderzoek aangetoond dat cliënten op zoek zijn naar een belastingadvieskantoor die kleinschalig en internationaal zijn waarbij zij alle vraagstukken direct bij één organisatie neer kunnen leggen. De kleinschaligheid van het kantoor brengt volgens de cliënten ook direct een persoonlijke klik met de adviseurs met zich mee, een punt wat cliënten erg belangrijk vinden.

2.2 De ontwikkelingen in de markt

Door de ontwikkelingen op de markt is het voor Organisatie X nog belangrijker om zich positief te onderscheiden van de concurrenten. De markt verandert in snel tempo. Sinds 2017 zijn er bijna 400 nieuwe belastingadvieskantoren in Nederland bijgekomen (CBS, 2020). Uit het meest recente onderzoek van onderzoeksbureau Thomson Reuters (ALSP industry trend 2019) blijkt dat er sprake is van een groei binnen de financiële dienstverlening. Hierdoor kunnen de grote belastingadvieskantoren hun bedrijven uitbreiden. Met grote belastingadvieskantoren doelt Thomson Reuters op de Big Four-kantoren (Thomson Reuters, 2019).

Figuur 2 Groei Big Four-kantoren Nederland (2010-2018) (consultancy.nl, 2019)



Volgens verschillende internationale wetten mogen belastingadvieskantoren zich niet met alle rechtsgebieden bezighouden. Doordat de Big Four-kantoren samenwerken met verschillende bedrijven, halen zij hier een uniek strategisch voordeel uit (Thomson Reuters, 2019). De groeiende concurrentie blijft een van de grootste uitdagingen voor kleine belastingadvieskantoren. Onderzoeksbureau Thomson Reuters (2019) verwacht dat deze trend zich in de komende jaren verder doorzet, waardoor er een nog grotere terugloop van cliënten plaatsvindt bij kleine belastingadvieskantoren. Zoals eerder is benoemd is het verdubbelen van het cliëntaantal in 2024 in vergelijking tot 2018 een doelstelling van de organisatie. Bij het doorzetten van deze trend is de doelstelling van een organische groei niet te verwachten.

2.3 De concurrenten

In het tweede kwartaal van 2020 zijn er in Nederland 4804 belastingadvieskantoren actief (CBS, 2020). Hierbij gaat het niet alleen om grote, internationale belastingadvieskantoren maar ook kleine, (inter)nationale belastingadvieskantoren. De grootste belastingadvieskantoren in Nederland zijn de zogenoemde Big Four-kantoren: Deloitte, Ernst & Young, PwC en KPMG (accountant, 2019). Op basis van de ervaringen van de medewerkers en het contact met indirecte partijen ligt de concurrentie voor Organisatie X bij kleine, international advieskantoren. Organisatie X ziet de volgende organisaties als concurrenten: Concurrent X, X, X en X (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Uit eerder onderzoek onder de cliënten van Organisatie X blijkt dat de cliënten de Big Four kantoren wel kennen, maar niet zozeer als concurrent zien vanwege het verschil in grootte van de kantoren.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de concurrenten, is hieronder uiteengezet wat de belangrijkste punten zijn waar de verschillende belastingadvieskantoren zich op richten. In bijlage V staat een uitgebreide omschrijving van de concurrentieanalyse.

Tabel 2 Positionering concurrenten (auteur, 2020)

Belastingadvieskantoor	Onderwerpen in de communicatie
X	▪ Fiscaal ▪ Notarieel ▪ Ondernemingen ▪ Particulieren ▪ Stichting
X	▪ Tax ▪ Fiscaal ▪ Ondernemingen ▪ Particulieren ▪ Internationaal ▪ Lid van Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB)
X	▪ Tax ▪ Immigratie ▪ Payroll ▪ Ondernemingen ▪ Internationaal ▪ Verzorgen van opleidingen en cursussen
X	▪ Fiscaal

	▪ Multinationals ▪ Vermogende particulieren ▪ Private equity ▪ Vastgoedbeleggers ▪ Internationaal ▪ Organiseren van bijeenkomsten, workshops en evenementen
--	--

Gekeken naar de diensten en doelgroep van de verschillende belastingadvieskantoren vallen een aantal dingen op.

Organisatie X richt zich op tax en global mobility en biedt nog zes extra diensten aan ter aanvulling. In tegenstelling tot de concurrenten die tot maximaal drie verschillende diensten aanbieden die vallen binnen fiscaal, notarieel, tax, immigratie en payroll.

De doelgroep van Organisatie X is alleen ondernemingen, terwijl de concurrenten zich naast ondernemingen vaak ook richten op particulieren, uitgezonderd X die zich net als Organisatie X alleen richt op ondernemingen. Waar Organisatie X dacht uniek te zijn met het aanbieden van seminars en workshops, klopt dit niet helemaal. De concurrenten communiceren ook over verschillende soorten evenementen die zij organiseren voor de cliënt. Organisatie X laat jaarlijks de onderwerpen gestructureerd terug komen en biedt actuele seminars en workshops aan terwijl de onderwerpen bij de concurrenten jaarlijks veranderen.

2.4 SWOT-ANALYSE

Uit de situatieschets komen verschillende sterke punten van Organisatie X naar voren. De organisatie heeft als sterke punten de kleinschaligheid van het kantoor, X concept, Sterk punt X, is aangesloten bij X en X en heeft adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten. De zwakke punten die uit de situatieschets naar voren komen zijn het teruglopen van het cliëntaantal en dat de organisatie productgericht is in plaats van cliëntgericht. De vraag van cliënten naar deze diensten groeit op de markt. Dit biedt kansen voor Organisatie X om haar diensten onder de aandacht te brengen bij potentiële cliënten. Door de snelle groei en ontwikkelingen van de concurrenten ontstaat voor de cliënt een grotere keuze in belastingadvieskantoren. Dit vormt een bedreiging voor Organisatie X en kan zorgen voor een verdere terugloop van cliënten.

Tabel 4 SWOT-analyse Organisatie X

Strengths	Weaknesses
▪ Kleinschalig	▪ De cliëntaantallen loopt terug ▪ Productgericht in plaats van cliëntgericht

- Adviseurs gespecialiseerd in specifieke diensten
- Sterk punt X
- Lidmaatschap X en X
- X concept

- **Opportunities**

- Richten op particulieren
- Groeiende vraag naar diensten

- **Threats**

- Toename concurrenten
- Snelle groei en ontwikkeling van concurrenten
- Verdere terugloop van cliënten

3 THEORETISCH KADER

De belangrijkste stromingen in theorieën over positioneren betreffen theorieën over het inside-out en outside in perspectief. De theorieën van Ogilvy (1951), Ries en Trout (1980), Ohmae (1982), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersema (1993), Stanton, Miller, Layton en Rix (1995), Aaker (1996) Pompper (2004), Kotler en Armstrong (2009), Boone en Kurtz (2013) en Riezebos en van der Grinten (2015) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat er met deze theorie zowel een inside-out als outside-in benadering van toepassing kan zijn voor het positioneren van Organisatie X op de Nederlandse markt. Deze centrale theorie veronderstelt dat het aantal cliënten van Organisatie X kan toenemen door de focus te leggen op de sterke punten van de organisatie de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de cliënten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Positionering

In dit onderzoek staat de positionering van een organisatie centraal. De gekozen theorieën dragen bij aan het creëren van een onderscheidende positie voor Organisatie X op de Nederlandse markt bij de onderzoeksdoelgroep. Positionering is te benaderen vanuit twee invalshoeken: inside-out en outside-in. Bij een inside-out benadering ligt de focus op de unieke kerncompetenties van de organisatie, waarbij de organisatie vraag vanuit de markt creëert met haar aanbod. Bij de outside-in benadering gaat uit van het optimaliseren van het aanbod aan de wensen van de markt. Op basis van klantbehoeften ontwikkelt de organisatie haar product of dienst (Riezebos & Van Der Grinten, 2015). Door het vergelijken van verschillende theorieën over positionering ontstaat er inzicht in wat van toepassing is op de probleemstelling van dit onderzoek. Uiteindelijk gaat het erom dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt verkrijgt ten opzichte van de concurrent bij de consument.

Onderscheidende breinpositie

De theorie van Ogilvy (1951) beschrijft dat een goede positionering van een product laat zien wat het product is en voor wie het is bedoeld. Ries en Trout (1980) zijn het gedeeltelijk met Ogilvy (1951) eens dat positionering start met het product. Ries en Trout (1980) kijken, in tegenstelling tot Ogilvy (1950), naar wat een product of dienst doet met het brein van de consument en niet naar wat het product of de dienst zelf inhoudt. Zij stellen dat er meer bij komt kijken dan alleen je product of dienst. Bij de theorie van Ogilvy (1951) ligt de focus op productdifferentiatie, terwijl Ries en Trout (1980) stellen dat slechts de uiterlijke aanpassingen zorgen voor een onderscheidende breinpositie bij de consument. De betekenis die Ries en Trout (1980) aan positionering hebben gegeven, is nog steeds een betekenis waar veel onderzoekers mee verder werken. Zo beschrijven Boone en Kurtz (2013) dat positionering het

plaatsen van een product of dienst op een specifieke plek in de markt is om zo een onderscheidende plek in het brein van toekomstige afnemers te krijgen.

Stanton, Miller, Layton en Rix (1995) stellen dat positionering draait om de plek die een product of dienst inneemt in het brein van de consument ten opzichte van die van de concurrent. Dit sluit aan bij de theorie van Ries en Trout (1980). De denkwijze van Pompper (2004) sluit hier bij aan. Pompper (2004) stelt dat het bij positionering gaat om hoe de consument naar het product of de dienst kijkt. Kotler en Armstrong (2009) geven hier extra invulling aan. Ook zij stellen dat positionering draait om hoe de consument een product of dienst ziet aan de hand van alle prikkels die de consument krijgt van een product of dienst.

Focuspunten

Ohmae (1982) beschrijft met zijn 3C-theorie een manier waarop een organisatie deze positie kan innemen. Volgens Ohmae (1982) moet een organisatie de perfecte balans vinden tussen de drie kernpunten company, consumer, competition. Als deze balans is gevonden, dan heeft de organisatie een geschikte positioneringsstrategie. Dit kan zowel met een inside-out als een outside-in benadering. Treacy en Wiersema (1993) sluiten zich aan bij het idee dat er drie factoren zijn waarop de organisatie zich kan focussen: operational excellence, product leadership en customer intimacy. In het Value Discipline Model (Treacy & Wiersema, 1993) beschrijven zij dat de organisatie zich moet richten op één van deze drie factoren, omdat een organisatie niet overal de beste in kan zijn. Het gaat er bij deze factoren meer om de toegevoegde waarde die een organisatie aan zichzelf of aan haar producten/diensten geeft om waardevol te zijn, terwijl de theorie van Ohmae (1982) een balans tussen de drie factoren essentieel acht om een waardevolle positie in het brein van de consument in te nemen. Hamel en Prahalad (1990) stellen echter dat een organisatie zich maar op één ding kan focussen: de eigen kerncompetenties. Door de focussen op de eigen kerncompetenties kan een organisatie volgens hen een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrent behalen, omdat het de organisatie in staat stelt nieuwe diensten en producten te ontwikkelen. Deze manier van positioneren gaat uit van de inside-out benadering. Ook Aaker (1996) gaat uit van deze benadering. Hij stelt dat het creëren van merkwaarde belangrijk is om mekbetrokkenheid te realiseren. Om de waarde van het merk te verhogen, is het van belang om merkloyaliteit, merkbekendheid, waargenomen kwaliteit en merkassociaties in kaart te brengen. De aantrekkelijkheid van het merk zal de organisatie laten groeien en (herhaal)aankopen ondersteunen (Aaker, 1996).

Keuze centrale theorie

Een duidelijke positionering is voor business-to-business organisaties een belangrijk onderdeel van het verkoopproces. Ohmae (1982) stelt dat een klant geen onderscheid kan maken tussen organisaties wanneer zij (bijna) identiek zijn aan elkaar. Om deze reden is het van belang om

de positionering in kaart te brengen van de grootste concurrenten van de organisatie. Om de juiste positionering te bepalen, is het van belang dat de organisatie kijkt naar zowel de wensen en behoeften van de klant als naar de positionering van de concurrenten. Van de bovenstaande theorieën nemen de theorieën van Ohmae (1982) en Riezebos en van der Grinten (2015) zowel de klantbehoeften als de concurrenten mee bij het opstellen van een positionering. Voor dit onderzoek is er gekozen voor de theorie van Ohmae, het 3C-model (1982). Dit komt doordat het 3C-model (Ohmae, 1982) zich focust op zowel inside-out als outside-in benadering. Doordat de theorie naar de drie c's kijkt, kan dit model voor Organisatie X in kaart brengen hoe zij zich moet positioneren, waardoor er een voorkeuspositie ontstaat bij de cliënten.

3.2 Conceptueel model

Deze paragraaf analyseert het conceptueel dat is gekozen voor dit onderzoek. Het geeft een heldere toelichting van hoe dit model in elkaar zit, werkt en toe te passen is tijdens dit onderzoek. Ohmae (1982) stelt dat een organisatie drie factoren binnen de markt in de gaten moet houden om zich succesvol te positioneren: de 3C's, corporation (de eigen organisatie), customer (de klant) en competition (de concurrenten). Deze drie factoren zijn terug te vinden in het model van Ohmae (1982). Het model van Ohmae (1982) heeft uiteindelijk als doel om concurrentievoordeel te behalen. Er is voor dit model gekozen, omdat dit het enige model is dat de inside-out en outside-in perspectieven combineert, wat noodzakelijk is voor de herpositionering van Organisatie X.

De eigen organisatie

Het is volgens Ohmae (1982) van belang om te kijken naar de eigen organisatie en zo in kaart te brengen wat de krachten zijn van een. Om succesvol te zijn in de markt is het van belang om die krachten verder uit te breiden. Om een onderscheidende en strategische positie in te nemen op de markt moet de organisatie zich richten op meerdere sterktes van de organisatie. De organisatie hoeft niet overal de beste in te zijn, maar als ze uitblinkt in tenminste één onderdeel, dan behaalt ze al een unieke plek binnen de markt (Ohmae, 1982).

De klant

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie haar doelgroep moet segmenteren in subdoelgroepen en zich moet richten op de gesegmenteerde doelgroep. Je kunt als organisatie namelijk niet iedereen op dezelfde manier bereiken. Door het segmenteren van doelgroepen kan een organisatie veel beter inspelen op de behoeften van haar klanten. Ook dit zorgt voor een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrent (Ohmae, 1982).

De concurrent

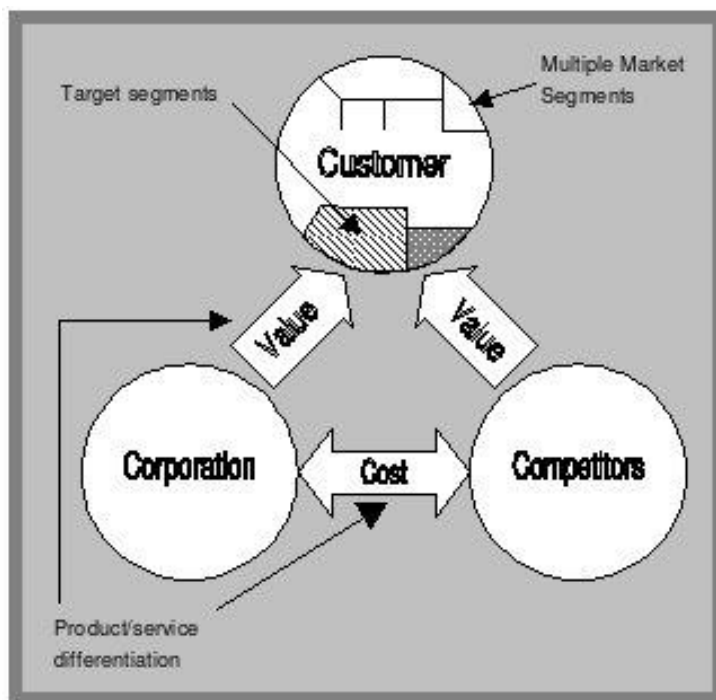
Door te kijken naar de concurrenten, weet een organisatie hoe de concurrent te werk gaat en

kan de organisatie zich hiervan onderscheiden en een unieke plek op de markt innemen. Concurrenten zijn een bedreiging voor een organisatie en een manier om je als organisatie te onderscheiden is door te kijken naar bijvoorbeeld design of de ontwikkelingen van een product of dienst (Ohmae, 1982).

De 3C's

In het model van Ohmae (1982) is te zien dat er verbindingen zijn tussen de 3C's. Het model verbindt de organisatie (corporation) met een wederzijdse pijl met de concurrenten (competitors). De pijl met daarin 'cost' (kosten) betekent dat zowel de organisatie als de concurrenten een kostenvoordeel willen behalen. Een andere pijl vanaf de organisatie loopt naar de klant (customer). De organisatie wil zich naar de klant toe onderscheiden van de concurrent met haar waarden. Ditzelfde geldt voor de pijl van de concurrent naar de klant (Ohmae, 1982).

Figuur 3 Company, Customer, Competition (Ohmae, 1982)



3.3 Hypothesen

Aan de hand van de theorie van Ohmae (1982) zijn er drie hypothesen opgesteld, die mogelijk antwoord geven op de probleemstelling. Het onderzoek wijst uit of de hypothesen zijn aangenomen of verworpen.

Hypothese 1:

Als een organisatie zich in haar positionering focust op haar sterke punten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Ohmae (1992) stelt dat de sterke punten van een organisatie de kernfactoren van succes zijn. Door als organisatie hierop te focussen, kan een organisatie zich onderscheiden van de concurrent. Als een organisatie in één of meer van deze sterke punten beter is dan de concurrent en hierin uitblinkt, dan kan organisatie zich onderscheidend positioneren in de markt. Ohmae (1982) zegt hierover het volgende: *"Their aim is to maximize the corporation's strengths relative to the competition in the functional areas that are critical to success in the industry"* (Ohmae, 1991, p. 110).

Deze hypothese is relevant, omdat de organisatie een onderscheidende plek in de markt wil behalen. Door te focussen op de sterke punten van de organisatie en in één of meer van deze punten uit te blinken, kan de organisatie met deze sterke punten een onderscheidende plek in de markt behalen.

Hypothese 2:

Als een organisatie zich in haar positionering focust op de klantbehoeften, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrent door de focus te leggen op een specifieke doelgroep en de klantbehoefte van deze doelgroep. De organisatie kan beter aan de behoeften van klanten voldoen als ze haar doelgroep onderverdeelt. Ohmae (1982) zegt hierover het volgende: *"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).

Door als organisatie specifiek te richten op de klantbehoeften, kan een organisatie hierop inspelen en voldoen aan de behoeften van klanten. Deze hypothese is relevant, omdat de organisatie dan een onderscheidende plek in de markt behaalt.

Hypothese 3:

Als een organisatie haar sterke punten beter combineert met de behoeften van de klant dan de concurrenten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie in de markt.

Ohmae (1982) stelt dat er een causaal verband is tussen het onderscheidend zijn als organisatie en het opdoen van concurrentievoordeel. De organisatie kan zich op verschillende manieren onderscheiden van de concurrenten, waardoor de organisatie een onderscheidende positie op de markt inneemt. Combineert een organisatie de sterke punten van de organisatie met de wensen en behoeften van de klanten, ontstaat er een onderscheidende positionering. Als Organisatie X zich succesvol wilt positioneren, moet zij dus met haar sterke punten de wensen en behoeften beter bevredigen dan de concurrentie.

"A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors," aldus Ohmae (1982, p. 91).

4 METHODOLOGIE

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat de deelvragen deskresearch nodig hebben om tot antwoorden te komen en de hypothesen zijn getoetst aan de hand van kwalitatief onderzoek.

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit de mogelijkheid biedt om dieper in te gaan op achterliggende gedachten van de respondenten en zo meer diepgang biedt. Bij kwantitatief onderzoek is doorvragen immers niet mogelijk. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door twaalf huidige cliënten bij Nederlandse organisaties van Organisatie X te interviewen.

4.1 Methoden van onderzoek

Deskresearch

De eerste onderzoeksmethode die is toegepast is deskresearch. Deze methode maakt gebruik van reeds relevante informatie en is zowel online als offline inzetbaar. De reden dat deze methode van toepassing is, is om te voorkomen dat er een onnodig onderzoek loopt op informatie die al bestaat (Verhoeven, 2014). Deskresearch brengt informatie in kaart over de interne en externe omgeving van Organisatie X. Binnen dit onderzoek is deskresearch ingezet voor de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Ook om de drie deelvragen te beantwoorden is deskresearch ingezet. Er is gebruik gemaakt van online zoekbanken om onder andere theorieën over positionering te achterhalen en de concurrenten van Organisatie X te onderzoeken.

Kwalitatief onderzoek

Als aanvulling op deskresearch is het belangrijk om nieuwe gegevens te verzamelen. Volgens Verhoeven (2014) gaat het hierbij niet om cijfermatige gegevens, maar staat bij kwalitatieve dataverzameling de beleving centraal. Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie zich onderscheiden door te focussen op de gesegmenteerde doelgroep en door de wensen en behoeften van deze doelgroep te vervullen. Deze manier is dan ook ingezet om de hypothesen te toetsen. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe Organisatie X zich weet te onderscheiden. De ervaringen en achterliggende gedachten van de respondenten zijn hierbij van belang. Naast dat kwalitatief onderzoek, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, de mogelijkheid biedt om door te vragen, is deze manier van onderzoek volgens Ohmae (1982) ook waardevoller dan kwantitatief onderzoek: *'I'd get much better insight and perspective on what they are really looking for'*.

4.2 Datacollectie

De benodigde en belangrijke informatie voor dit onderzoek, is via deskresearch en face-to-face interviews in kaart te brengen. Om tijdens de interviews interactie uit te lokken van de respondenten, hanteert dit onderzoek een semigestructureerde vragenlijst (Verhoeven, 2014). De onderzoeker stelt hierbij vooropgestelde vragen aan de respondenten, maar de respondenten krijgen hierbij de kans om dieper op het antwoord in te gaan.

Deskresearch

Deskresearch is ingezet voor de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader. Hiervoor zijn voornamelijk internetbronnen en interne bronnen geraadpleegd. Om inzicht te krijgen in de interne en externe situatie van Organisatie X is online onderzoek uitgevoerd en hebben interne gesprekken plaatsgevonden (bijlage IV). De interne en externe analyse betreft de positionering van Organisatie X, een vergelijking met haar concurrenten en de ontwikkelingen op de markt. Deskresearch is ook ingezet om inzicht te krijgen in diverse theorieën waar positionering centraal staat, waaronder de centrale theorie van Ohmae (1982). Hiervoor zijn diverse databanken geraadpleegd, namelijk Google Scholar, HLVinden en HBO Kennisbank. Zoekmachines Google Scholar en HLVinden geven beide toegang tot wetenschappelijke artikelen van verschillende disciplines. HBO Kennisbank biedt toegang tot onderzoekspublicaties en afstudeerproducten van verschillende hogescholen in Nederland (HBO Kennisbank, z.d.). Het analyseren van eerder uitgevoerde onderzoeken over positionering en onderzoeken die gebruik maken van het 3C-model van Ohmae (1982) zorgt voor extra validiteit en inzicht.

Kwalitatief onderzoek

De aanleiding van het onderzoek maakt duidelijk dat Organisatie X te kampen heeft met een afname van het cliëntaantal. Om een onderscheidende positie in de markt te realiseren, dient Organisatie X zich te onderscheiden van haar concurrenten. Het is daarom van belang om te achterhalen wanneer Organisatie X onderscheidend is. Deze informatie is te achterhalen door middel van half-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat het interview de topic guide (bijlage VII) en vragenlijst (bijlage VIII) volgen als leidraad, maar het ook mogelijk is om hiervan af te wijken (Verhoeven, 2014). Dit biedt de mogelijkheid tot doorvragen en voor eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2014). Indien de respondent wenst de vragenlijst vooraf door te nemen, dan zal de onderzoeker deze per mail versturen. De topic guide komt voort uit de centrale theorie en bevat dan ook de drie deelonderwerpen 'organisatie', 'klanten' en 'concurrenten'. Doordat de topic guide en vragenlijst openvragen bevatten, krijgt de respondent de mogelijkheid om antwoorden toe te lichten. Het achterhalen van de achterliggende gedachten van de respondenten is van belang voor het onderzoek, zodat hier met het opstellen van de positionering rekening mee te houden is. De drie opgestelde hypothesen zijn ook door middel van het onderzoek te toetsen en dan te accepteren of te verwerpen. Het advies vloeit

gedeeltelijk voort uit de uitkomsten van het fieldresearch, de interviews (Baarda, 2013). Naast de topics bevat de topic guide verschillende visuals. Met deze visuals zijn de sterke punten en klantbehoeften gevisualiseerd.

In verband met het Coronavirus dient het onderzoek rekening te houden met de veiligheidsinstructies van het RIVM. Met het advies om zo veel mogelijk thuis te werken, vinden de interviews plaats middels videobellen. Indien dit niet mogelijk is, is een telefonisch gesprek het beste alternatief. Het voordeel van videobellen, is dat er geen reistijd nodig is. Dit biedt de mogelijkheid om meerdere respondenten op dezelfde dag te interviewen (Baarda, 2018). Een nadeel is dat door het gebrek aan face-to-face contact lastiger is om minder actief deel te nemen aan het gesprek (Bruins, 2010). Doordat het interview online plaatsvindt, is het niet mogelijk om de visuals fysiek aan de respondenten te tonen. Om deze reden stuurt de onderzoeker de visuals op en behandelt deze tijdens het interview.

4.2.1 Steekproefkader

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit bestaande cliënten van Organisatie X. De respondenten zijn werkzaam bij organisaties die al cliënt zijn van Organisatie X en al meerdere keren diensten hebben afgenomen bij de organisatie. De cliënten zijn bekend met Organisatie X en het werkveld en geven zo een duidelijk beeld waarmee Organisatie X zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. De onderzoeksdoelgroep is opgenomen in het respondentenschema (tabel 6 en 7). Tabel zes toont de functie van de respondenten en tabel zeven toont hoe lang de respondent al cliënt is. De werving van de onderzoeksdoelgroep vindt plaats op basis van een selecte steekproef. Bij een selecte steekproef vindt selectie plaats op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). Deze kenmerken zijn opgenomen in respondentenschema 1 en 2 (zie tabel 6 en 7). Om de cliënten te bereiken benaderen de adviseurs van Organisatie X hun cliënten via de mail met een verzoek tot deelname (zie bijlage VI). Dit gebeurt middels een selecte steekproef.

Tabel 6 Respondentenschema 1 (auteur, 2020)

Functie	Aantal
HR medewerker	2
Finance medewerker	2
Payroll medewerker	2
Jurist	2
Directeur/eigenaar	3
Pensioen medewerker	1

Totaal	12
---------------	----

Tabel 7 Respondentenschema 2 (auteur, 2020)

Respondentnummer	Aantal jaar cliënt
1	10 jaar
2	10 jaar
3	21 jaar
4	16 jaar
5	15 jaar
6	6 jaar
7	7 jaar
8	Ruim 10 jaar
9	26 jaar
10	5 jaar
11	6 jaar
12	20 jaar

De functie van de respondent en het aantal jaren dat de organisatie van de respondent cliënt is bij Organisatie X zijn de kenmerken waarop is geselecteerd. De functie is van belang omdat Organisatie X op de functies van de respondenten de diensten en communicatie dient af te stemmen en het aantal jaren cliënt is voor het onderzoek van belang omdat cliënten vanaf 2 jaar kunnen oordelen over de organisatie omdat zij diensten voor langere tijd zijn blijven afnemen bij de organisatie.

De cliënten ontvangen een uitnodiging tot deelname via de mail vanuit hun eigen adviseur (bijlage VI). Deze mail bevat een korte uitleg van het onderzoek, een verzoek tot deelname en de gegevens van de onderzoeker zodat potentiële respondenten contact kunnen opnemen indien er onduidelijkheden zijn. Iedere respondent is vrij om een dag en tijdstip aan te geven waarop de afname van het interview het beste uitkomt. Mocht er geen respons komen op de mail, dan neemt de interviewer telefonisch contact op met de cliënten. Zo is het mogelijk om telefonisch duidelijkheid te krijgen of een cliënt wel of niet wilt deelnemen aan het onderzoek. Plan B betreft het uitvoeren van hetzelfde onderzoek, maar dan onder deelnemers van Sterk punt X. Per webinar zijn er maximaal vijftien deelnemers. Na afloop ontvangen de deelnemers een uitnodiging met verzoek tot deelname.

Verhoeven (2014) stelt dat er bij te veel interviews over hetzelfde onderzoek verzadiging plaatsvindt, wat betekent dat er na een bepaald punt geen nieuwe informatie meer naar voren komt. Bunce, Guest en Johnson (2006) stellen dat wanneer er twaalf respondenten zijn

geïnterviewd, er verzadiging plaatsvindt. Om deze reden nemen er in totaal twaalf respondenten deel aan het onderzoek.

Het interview begint met een kort praatje vooraf, om zo de respondent zich op zijn gemak te laten voelen. Volgens Meier en Broekhoff (2012) beïnvloedt dit het succes van het gesprek. Om ervoor te zorgen dat het gesprek soepel verloopt, zijn vooraf aan het interview afspraken gemaakt met de respondent zoals, wat te doen als de verbinding hapert of wegvalt. De interviewer benadrukt dat het onderzoek anoniem blijft en vraagt de respondent om toestemming voor het opnemen van het gesprek. Het maken van een geluidsopname zorgt ervoor dat alle aandacht naar de respondent gaat en zo de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd (Verhoeven, 2014). Alle interviews zijn uitgewerkt in verbatims aan de hand van de geluidsopnamen die tijdens het interview zijn gemaakt (bijlage X). Deze verbatims weergeven de letterlijke antwoorden van de respondenten weer. Dit betreft het meest primaire bronmateriaal, omdat hiermee op elk gewenst moment op het originele gesprek is terug te vallen. Daarnaast dienen deze opnamen ter bewijs en controle (Meier en Broekhoff, 2012). Dit leidt tot analyseschema's (bijlage XI).

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de methode per deelvraag en hypothese. Het conceptuele model, het 3C-model van Ohmae, dient hierbij als meetinstrument om gegevens te verzamelen en vormt de basis van de topic guide (bijlage VII).

4.3.1 Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat zijn de sterke punten van Organisatie X?

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie een onderscheidende positie op de markt te verkrijgt, door sterker te zijn in één of meerdere 'componenten' dan de concurrent. Een van deze componenten zijn de sterke punten van een organisatie. Sterke punten van een organisatie, zijn punten waarin een organisatie uitblinkt. Om deze deelvraag te beantwoorden is deskresearch toegepast. Deskresearch heeft duidelijk gemaakt welke sterke punten Organisatie X communiceert naar de cliënten en wat cliënten zien als sterke punten van de organisatie. In de situatieschets is naar voren gekomen dat de sterke punten van de organisatie de kleinschaligheid van het kantoor, het organiseren van seminars, workshops en webinars via Sterk punt X, de adviseurs die gespecialiseerd zijn in specifieke diensten, het lidmaatschap van X en X en het X concept zijn.

Deelvraag 2: Hoe ziet de concurrentieomgeving van Organisatie X eruit?

Ohmae (1982) stelt dat voor het behalen van een succesvolle positioneringsstrategie een is die beter en sterker overeenkomt met de klantbehoeften dan die van de concurrenten. Om te kunnen onderscheiden van de concurrenten, is het voor de organisatie belangrijk om te weten wie de concurrenten zijn en wat hun krachten zijn. De concurrentieomgeving van de organisatie bestaat uit belastingadvieskantoren die gelijkwaardige zijn in grootte en het aanbieden van diensten. Om deze deelvraag te beantwoorden is deskresearch toegepast. Door online te zoeken naar andere belastingadvieskantoren is de concurrentieomgeving van de organisatie in kaart gebracht. Daarnaast is het uit gesprekken met medewerkers van de organisatie achterhaald welke belastingadvieskantoren de organisatie zelf als concurrenten ziet. Door de concurrenten op een aantal gebieden te vergelijken, is duidelijk waarmee Organisatie X zich kan onderscheiden. Het onderzoek kijkt naar de diensten die de verschillende belastingadvieskantoren aanbieden, de doelgroep waarop zij zich richten en of zij nog iets extra's aanbieden of organiseren voor de doelgroep. Zo ontstaat een uitgebreid beeld van de concurrenten en een beeld van de manier waarop Organisatie X zich kan onderscheiden. Uit de situatieschets blijkt dat Concurrent X, Concurrent X, Concurrent X en Concurrent X de concurrenten van Organisatie X zijn. Deze belastingadvieskantoren bieden gelijkwaardige diensten aan en hebben veelal dezelfde doelgroep waarop zij zich richten. Ook qua grootte zijn deze belastingadvieskantoren, binnen Nederland, gelijkwaardig aan Organisatie X.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van de diensten en communicatie van Organisatie X?

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten wanneer het de wensen en behoeften van de klant meeneemt in de positionering. Om deze deelvraag te beantwoorden is deskresearch toegepast. Door vooronderzoek is duidelijk gemaakt wat de wensen en behoeften van de cliënten zijn. Hier komt duidelijk naar voren dat de cliënten op zoek zijn naar een belastingadvieskantoor die met de missie, visie en kernwaarden aansluit bij de organisatie waar de cliënt werkzaam is. Daarnaast heeft het vooronderzoek aangetoond dat cliënten op zoek zijn naar een belastingadvieskantoor die kleinschalig en internationaal is waarbij de cliënten alle vraagstukken direct bij één organisatie neer kunnen leggen. De kleinschaligheid van het kantoor brengt volgens de cliënten ook direct een persoonlijke klik met de adviseurs met zich mee, een punt wat cliënten erg belangrijk vinden.

4.3.2 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: Als de organisatie zich in haar positionering focust op haar sterke punten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Volgens Ohmae (1982) behaalt een organisatie een onderscheidende plek in de markt wanneer er een balans bestaat de drie factoren van de 3 C's: 'Company', 'Competitors' en 'Customer'. Deze hypothese veronderstelt een relatie tussen de benadrukking van de sterke punten van de

organisatie in de positioneringsstrategie en het verkrijgen van een onderscheidende positie in de markt (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) benadrukt het belang van de juiste inzet en aansluiting van de sterke punten op de externe omgeving. Bij sterke punten van een organisatie is te denken aan: de organisatie heeft een breed assortiment, de diensten/producten zijn van hoge kwaliteit, de organisatie heeft een goed imago en/of de organisatie is makkelijk te bereiken. Deskresearch heeft duidelijk gemaakt dat de sterke punten van Organisatie X, zoals omschreven in het hoofdstuk situatieschets, de kleinschaligheid van het kantoor, Sterk punt X, de adviseurs die gespecialiseerd zijn in specifieke diensten, het lidmaatschap van X en X en het X concept zijn. Deze sterke punten zijn punten waarin Organisatie X uitblinkt.

Visuals

Om deze hypothese te toetsen stelt de organisatie vragen aan de respondent aan de hand van verschillende visuals. De visuals zijn gemaakt als vertaling voor de sterke punten en bestaan uit:

- eMagazine over Sterk punt X met informatie over de seminars en workshops, sprekers en facts & figures zoals het populairste seminar. Door respondenten het eMagazine te laten zien is te toetsen of de organisatie zich zo weet te onderscheiden van de concurrent en of het sterke punt voor de respondenten herkenbaar is.
- LinkedIn-bericht over de kleinschaligheid van het kantoor. Het LinkedIn-bericht toetst of de kleinschaligheid van het kantoor kenbaar is bij respondenten en of Organisatie X onderscheidend is door de kleinschaligheid.
- Brochure over de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten. In de brochure staan de verschillende diensten die Organisatie X aanbiedt beschreven en wat de adviseur voor de cliënt hierin betekent. Met deze visual is te toetsen of de organisatie onderscheidend is van de concurrenten en of dit sterke punt voor de respondenten herkenbaar is.
- Webpagina over het lidmaatschap van X en X. Op de webpagina staat beschreven wat de meerwaarde is voor de cliënt dat Organisatie X een lidmaatschap heeft bij zowel X als X. Met deze visual is te toetsen of de organisatie onderscheidend is van de concurrent en of dit voor de respondenten herkenbaar is.
- Flyer over het X concept. Met het X concept biedt de organisatie diensten aan onder één dak zodat de client alles bij een organisatie kan afnemen. Met deze visual is te toetsen of de organisatie zich op deze manier weet te onderscheiden en of dit herkenbaar is voor de respondenten.

Vragen

Aan de hand van deze visuals stelt de onderzoeker vragen. Door aan de respondenten te vragen of Organisatie X meer opvalt dan de concurrenten, of zij een duidelijker verschil ervaren tussen de organisatie en de concurrenten, of de visuals Organisatie X herkenbaarder maken en of zij zich meer verbonden voelen met de organisatie is te toetsen of en hoe Organisatie X zich

weet te onderscheiden in de markt. Daarnaast toetsen de visuals ook waarom de visuals de respondenten aanspreken, of het voor de respondenten duidelijk is waar de organisatie voor staat en of de respondenten de sterke punten herkennen vanuit eerdere communicatie-uitingen van de organisatie. Deze vragen zijn terug te vinden in de vragenlijst (bijlage VIII, vragen 6 tot en met 14). De vragen zijn bij elke visual opnieuw gesteld, om zo bij elke vertaling van het sterke punt van Organisatie X te toetsen of een verbetering van de probleemsituatie optreedt. De vijf sterke punten van de organisatie zijn uitgewerkt in de vijf visuals die hierboven staan beschreven. Alle vijf de visuals legt de onderzoeker voor bij de respondenten. Op deze manier is met een grotere zekerheid te zeggen wat de respondenten vinden van de organisatie, of het onderscheidend is en of de sterke punten van de organisatie goed naar voren komen in de visuals.

Met de informatie die voortkomt uit de antwoorden is het duidelijk of het benadrukken van de sterke punten tot de gewenste reactie bij de respondenten leidt en de organisatie hierdoor een onderscheidende plek in de markt behaalt. Hiermee is de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 2: Als een organisatie zich in haar positionering focust op de klantbehoeften, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Zoals bij hypothese 1 is benoemd, is het volgens Ohmae (1982) belangrijk om een balans te creëren tussen de drie factoren: ‘*Company*’, ‘*Competitors*’ en ‘*Customer*’. Voor een organisatie is het belangrijk om te weten waar de organisatie staat in verhouding tot de concurrenten. Uit de situatieschets blijkt dat de cliënten van Organisatie X voor een belastingadvieskantoor kiezen die qua missie, visie en waarden aansluit bij de organisatie waar de cliënt werkzaam is. Doordat het belastingadvieskantoor aansluit bij waar de organisatie voor staat en welk doel zij heeft, zijn de cliënten ervan overtuigd dat het mogelijk is om een persoonlijke klik te creëren met de adviseurs. Een belastingadvieskantoor moet voor cliënten een ondersteunende organisatie zijn met alle nodige kennis in huis. De cliënten moeten alle vraagstukken die zij hebben, bij één organisatie kunnen neerleggen.

Visuals

Bij deze wensen en behoeften van de cliënten zijn de volgende visuals gemaakt:

- Een brief vanuit het management/de adviseur om de cliënten welkom te heten bij de organisatie. Dit creëert de persoonlijke klik, waar de cliënten naar op zoek zijn.
- Een webpagina waarop de diensten staan aangeboden. Zo weet de cliënt voor welke diensten zij bij Organisatie X terecht kunnen. De cliënt heeft behoefte aan een organisatie waarbij zij direct alle vraagstukken kwijt kunnen zodat zij niet per “onderwerp” naar een ander belastingadvieskantoor hoeven te gaan. Doordat Organisatie X een webpagina heeft met uitleg over alle diensten die zij aanbiedt, is het voor de cliënt duidelijk voor welke vraagstukken zij bij Organisatie X terecht kunnen.

- Een flyer met basisinformatie over Organisatie X; het vakgebied, het X concept, het lidmaatschap van X en X en Sterk punt X. De cliënten hebben behoefte aan duidelijke informatie over de organisatie bij het kiezen van een belastingadvieskantoor. Door een flyer met basisinformatie over Organisatie X is het voor cliënten direct duidelijk wat zij vanuit de organisatie krijgen.
- Poster missie, visie en kernwaarden van de organisatie. De cliënten hebben behoefte aan een belastingadvieskantoor die aansluit bij de organisatie van de cliënt. Met behulp van een poster met de missie, visie en kernwaarden van de organisatie is het voor de cliënten duidelijk waar de organisatie voor staat en op welke manier zij aansluit bij de organisatie van de cliënt.
- Webpagina over het aansluiten en samenwerken met de cliënt. De laatste klantbehoefte is een organisatie die samenwerkt met de cliënt. Een organisatie die niet alleen het advies geeft, maar dit advies ook helpt te implementeren. Met een webpagina toont de organisatie aan dat zij samenwerken met de cliënt.

Vragen

Aan de hand van deze visuals stelt de onderzoeker vragen. Door aan de respondenten te vragen of Organisatie X meer opvalt dan de concurrenten, er een duidelijker verschil is met de concurrenten, de visuals Organisatie X herkenbaarder maken en of zij zich meer verbonden voelen met de organisatie is te toetsen of en hoe Organisatie X zich weet te onderscheiden in de markt. Daarnaast toetsen de visuals ook of de respondenten het gevoel hebben dat Organisatie X aansluit op de organisatie van de respondent, de organisatie goed samenwerkt met de cliënt, de visuals de respondenten aanspreken en of zij behoefte hebben aan deze visuals om zo de klantbehoefte te versterken. Deze vragen zijn terug te vinden in de vragenlijst (bijlage VIII, vragen 15 tot en met 23). De vragen zijn bij elke visual opnieuw gesteld, om zo bij elke vertaling van de klantbehoefte te toetsen of een verbetering van de probleemsituatie optreedt. De vijf klantbehoeften zijn uitgewerkt in vijf visuals, zoals hierboven beschreven. De onderzoeker legt alle vijf de visuals voor aan de respondenten, waardoor met een grotere zekerheid is te zeggen of de respondenten Organisatie X onderscheidend vinden, of Organisatie X aansluit op de organisatie van de respondent, of Organisatie X goed samenwerkt met de cliënt, of de visuals de respondenten aanspreken en of zij behoefte hebben aan een van de vijf visuals om de klantbehoefte te versterken. Met de informatie die voortkomt uit de antwoorden is het duidelijk of het focussen op de klantbehoeften leidt tot de gewenste reactie bij de respondenten en de organisatie hierdoor een onderscheidende plek in de markt behaalt.

Hiermee is de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 3: Als een organisatie haar sterke punten beter combineert met de behoeften van de klanten dan de concurrenten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Het laatste onderdeel om in de gaten te houden bij het bepalen van een positioneringsstrategie en om een balans te creëren tussen de drie factoren '*Company*', '*Competitors*' en '*Customer*' is concurrenten (Ohmae, 1982). Volgens Ohmae (1982) is het belangrijk voor een organisatie om zich anders te positioneren dan de concurrenten om een onderscheidende positie in de markt te behalen. Uit de situatieschets blijkt dat Concurrent X, Concurrent X, Concurrent X en Concurrent X als grootste concurrenten zijn. Deze organisaties bieden diensten aan die in hetzelfde vakgebied vallen als de diensten van Organisatie X en vallen ook in de categorie 'boutique-kantoor'. De belangrijkste sterke punten van deze organisaties zijn onder andere: dat het kantoor internationaal is, verschillende diensten aanbieden en dat zij in Nederland relatief klein zijn. Een uitgebreide beschrijving van de sterke punten van deze organisaties staan beschreven in het hoofdstuk situatieschets. Cliënten zijn op zoek naar een belastingadvieskantoor met deze sterke punten. De concurrenten bezitten een of twee sterke punten, maar er is geen van de concurrerende kantoren die alle sterke punten combineert. Het blijkt dat Organisatie X alle sterke punten bezit en inspeelt op de klantbehoeften. De concurrerende kantoren vallen allemaal in de categorie 'boutique-kantoor', maar een aantal heeft meerdere kantoren, zowel in Nederland als wereldwijd, waardoor de kleinschaligheid van het kantoor verandert. Een aantal van de concurrerende kantoren geven aan dat zij internationaal werken, maar dit geldt niet voor alle concurrenten. Qua verschillende diensten is het aanbod van Organisatie X het uitgebreidste in vergelijking tot de concurrerende belastingadvieskantoren. Hieruit blijkt dat Organisatie X alle sterke punten bezit en deze ook beter combineert met de klantbehoeften.

Visuals

De visuals als vertaling voor de sterke punten en de klantbehoefte zijn:

- Een poster met de drie sterke punten gecombineerd. Door via een poster de drie sterke punten onder aandacht te brengen, is het voor de cliënt direct duidelijk waar Organisatie X goed in is.
- Een poster met de klantbehoeften gecombineerd. Door op een poster de klantbehoefte te weergeven en hoe Organisatie X daar op in speelt, is het voor de cliënt direct duidelijk hoe Organisatie X dit doet.
- Een poster met de combinatie tussen het sterke punt kleinschaligheid van het kantoor en klantbehoefte persoonlijke klik. Op deze poster is beschreven hoe de organisatie dit combineert. Door dit op een poster uit te werken is te toetsen of het combineren van het sterke punt met de klantbehoefte tot de gewenste reactie bij de respondenten leidt en zorgt voor een onderscheidende positie.

- Een poster met de combinatie tussen het sterke punt internationaal en klantbehoefte aansluiten bij de organisatie van de cliënt. Op deze poster is beschreven hoe de organisatie dit combineert. Door dit op een poster uit te werken is te toetsen of het combineren van het sterke punt met de klantbehoefte tot de gewenste reactie bij de respondenten leidt en zorgt voor een onderscheidende positie.
- Een poster met de combinatie tussen het sterke punt aanbieden van verschillende diensten en klantbehoefte alle kennis in huis. Op deze poster is beschreven hoe de organisatie dit combineert. Door dit op een poster uit te werken is te toetsen of het combineren van het sterke punt met de klantbehoefte tot de gewenste reactie bij de respondenten leidt en zorgt voor een onderscheidende positie.

Vragen

De onderzoeker stelt aan de hand van deze visuals vragen aan de respondenten. Door aan de respondenten te vragen of Organisatie X meer opvalt dan de concurrenten, of zij een duidelijker verschil ervaren tussen de organisatie en de concurrenten, of de visuals Organisatie X herkenbaarder maken en of zij zich meer verbonden voelen met de organisatie is te toetsen of en hoe Organisatie X zich weet te onderscheiden in de markt. Daarnaast toetsen de visuals ook of de respondenten verschillen zien tussen Organisatie X en de concurrenten, wat de belangrijkste verschillen zijn en of er punten zijn waarop de concurrenten het beter doen dan Organisatie X. Deze vragen zijn terug te vinden in de vragenlijst (bijlage VIII, vragen 24 tot en met 30). Bij elke visual stelt de onderzoeker de vragen opnieuw, om zo bij elke vertaling van het sterke punt gecombineerd met de klantbehoefte te toetsen of een verbetering van de probleem situatie optreedt. Alle visuals legt de onderzoeker voor bij de respondenten. Op deze manier is met een grotere zekerheid te zeggen wat de respondenten vinden van de organisatie, of het onderscheidend is en of de organisatie de sterke punten beter combineert met de klantbehoefte dan de concurrenten. Met de informatie die voortkomt uit de antwoorden is het duidelijk of het combineren van de sterke punten met de klantbehoeften tot de gewenste reactie bij de respondenten leidt en de organisatie hierdoor een onderscheidende plek in de markt behaalt. Hiermee is de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

5 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven. De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten Organisatie X met haar sterke punten vindt onderscheiden van de concurrenten, Organisatie X zich gedeeltelijk onderscheidt van de concurrenten door te focussen op de klantbehoeften en dat Organisatie X zich volgens de respondenten weet te onderscheiden van de concurrenten door de sterke punten van de organisatie te verbinden met de klantbehoeften.

5.1 Organisatie

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Deze paragraaf bevat de resultaten die bijdragen aan de beantwoording van de eerste deelvraag. Al deze resultaten komen voort uit het onderzoek. De eerste deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: **‘Wat zijn de sterke punten van Organisatie X?’**

Uit vooronderzoek (bijlage II) blijkt dat Organisatie X verschillende sterke punten heeft. Tijdens het vooronderzoek (bijlage II) is aan de cliënten gevraagd wat zij zien als sterke punten van Organisatie X en is gekeken hoe die overeen komt met de sterke punten zoals de organisatie die ziet. De sterke punten bestaan uit Sterk punt X, kleinschaligheid van het kantoor, adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten, lidmaatschap van X en X en het X concept.

5.2 Concurrenten

Deze paragraaf bevat de resultaten die bijdragen aan de beantwoording van de tweede deelvraag. Al deze resultaten komen voort uit het onderzoek. De tweede deelvraag luidt als volgt: **‘Hoe ziet de concurrentieomgeving van Organisatie X eruit?’**

Om te achterhalen hoe de concurrentieomgeving van Organisatie X eruit ziet, is deskresearch uitgevoerd. Op basis van de ervaringen van medewerkers en vooronderzoek (bijlage II) onder cliënten ligt de concurrentie voor Organisatie X bij kleine, internationale advieskantoren. Uit de situatieschets (hoofdstuk 2) komen vier concurrenten naar voren. Concurrent X, Concurrent X, Concurrent X en Concurrent X zijn de concurrenten van Organisatie X. Deze belastingadvieskantoren zijn voor dit onderzoek onderzocht. Zoals in de situatieschets (hoofdstuk 2) staat beschreven, vallen deze kantoren ook in de categorie ‘boutique-kantoor’. Daarnaast wijst de situatieschets (hoofdstuk 2) uit dat Organisatie X een uitgebreider aanbod aan diensten aanbiedt dan de concurrenten, dat Organisatie X zich alleen richt op de ondernemingen terwijl concurrenten zich ook richten op particulieren en dat Organisatie X, net als concurrenten, verschillende soorten evenementen aanbiedt. Bij de evenementen is het verschil dat Organisatie X de seminars en workshops van Sterk punt X gestructureerd terug komen en dat de onderwerpen bij de concurrenten jaarlijks veranderen.

5.3 Klanten

Deze paragraaf bevat de resultaten die bijdragen aan de beantwoording van de derde deelvraag. Al deze resultaten komen voort uit het onderzoek. De deelvraag luidt als volgt: **‘Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de diensten en communicatie van Organisatie X?’**

Om te achterhalen wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn, is vooronderzoek (bijlage II) uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de wensen en behoeften bestaan uit de kleinschaligheid en internationaliteit van het kantoor, de persoonlijke klik, uitgebreid aanbod aan diensten en aansluiten van de missie, visie en kernwaarden van Organisatie X op de organisatie. Uit het vooronderzoek blijkt ook dat Organisatie X nog meer kan inspelen door te luisteren wat de cliënt specifiek nodig heeft en meer informatie over hoe zij de diensten op de vraag van de cliënt laten aansluiten.

5.4 Hypothesen

Deze paragraaf geeft de resultaten die bij iedere hypothese hoort. Met deze resultaten is te bepalen of de hypothesen aan te nemen of te verwerpen zijn.

Hypothese 1:

De eerste hypothese van het onderzoek kijkt naar de organisatie en luidt als volgt: **‘Als een organisatie zich in haar positionering focust op haar sterke punten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.’**

Onderscheiden door opvallen

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Organisatie X met haar sterke punten meer opvalt dan de concurrenten (bijlage XI, analyseschema 4, 5, 6, 7 en 8). Doordat Organisatie X via Sterk punt X seminars en workshops aanbiedt en op die manier gratis kennis deelt valt de organisatie meer op dan de concurrenten. Het eMagazine zorgt ervoor dat Sterk punt X nog extra opvalt (bijlage XI, analyseschema 4). De kleinschaligheid van het kantoor is opvallend en een bewuste keuze voor de respondenten (bijlage XI, analyseschema 5). Ook de gespecialiseerde adviseurs is een opvallend punt van Organisatie X (bijlage XI, analyseschema 6). De brochure die is gebruikt als visueel laat het sterke punt extra opvallen (bijlage XI, analyseschema 6). Ook door het lidmaatschap van X en X valt Organisatie X meer op dan haar concurrenten, doordat dit een uniek punt is volgens de respondenten (bijlage XI, analyseschema 7). Het X concept laat Organisatie X ook meer opvallen dan de concurrenten, doordat concurrenten dit niet hebben en de naam (X) uniek en duidelijk is (bijlage XI, analyseschema 8).

Onderscheiden door verschil

Het verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten is door de sterke punten duidelijker (bijlage XI, analyseschema 9, 10, 11, 12 en 13). Sterk punt X en het bijbehorende eMagazine laten zien dat Sterk punt X een punt is waarop Organisatie X trots is en laten duidelijk het verschil zien tussen Organisatie X en haar concurrenten (bijlage XI, analyseschema 9). De kleinschaligheid van het kantoor laat een duidelijk verschil zien tussen Organisatie X en haar concurrenten (bijlage XI, analyseschema 10). Het LinkedIn bericht dat is gebruikt als visual zien de respondenten als handige tool voor potentiële cliënten (bijlage XI, analyseschema 10). Het verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten is ook duidelijker door de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten doordat concurrenten dit minder specifiek doen (bijlage XI, analyseschema 11). Zo geeft respondent 9 het volgende aan: "Uit ervaring weet ik natuurlijk dat ORGANISATIE X haar specialisten beter indeelt dan concurrenten" (bijlage XI, analyseschema 11). De bijbehorende brochure vinden de respondenten specifiek, mooi en laat zien waar Organisatie X beter in is (bijlage XI, analyseschema 11). Zo zegt respondent 4 het volgende over de brochure: "Nou als leek zou ik bij zo'n brochure denken als een kantoor zo veel aandacht besteed aan een brochure, dan moeten ze er wel goed in zijn. En als concurrenten dat niet doen, dan zou ik er van uit gaan dat ORGANISATIE X er beter in is. Waar je goed in bent, moet je aanprijzen toch?". Ook het lidmaatschap van X en X maakt het verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten duidelijker (bijlage XI, analyseschema 12). Het X concept zorgt ook voor een duidelijker verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten (bijlage XI, analyseschema 13). Concurrenten gebruiken dit concept niet waardoor de respondenten het verschil duidelijker vinden (bijlage XI, analyseschema 13).

Onderscheiden door herkenning

De visuals van de sterke punten maken Organisatie X niet herkenbaarder (bijlage XI, analyseschema 14, 15, 16, 17 en 18). De visuals weergeven voor de respondent herkenbare punten, maar zorgen er niet voor dat Organisatie X ook herkenbaarder wordt (bijlage XI, analyseschema 14, 15, 16, 17 en 18). Naast de punten is het logo herkenbaar. Zo zegt respondent 7 het volgende: "Het is herkenbaar dat dit van ORGANISATIE X komt en wat er staat dat klopt ook." (bijlage XI, analyseschema 14).

Onderscheiden door verbonden

De respondenten voelen zich naar aanleiding van de visuals over Sterk punt X, kleinschaligheid van het kantoor, adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten (bijlage XI, analyseschema 19, 20 en 21) meer verbonden met Organisatie X. Deze visuals zijn persoonlijk (bijlage XI, analyseschema 19, 20 en 21). Daarnaast zorgen de visuals ervoor dat de respondenten het gevoel krijgen dat ze echt speciaal voor hun zijn gemaakt (bijlage XI, analyseschema 19). De respondenten voelen zich door de visuals over het lidmaatschap van X

en X en de visual over het X concept niet meer verbonden met Organisatie X (bijlage XI, analyseschema 22 en 23). De visual over het lidmaatschap vinden de respondenten niet persoonlijk, maar wel belangrijk voor Organisatie X (bijlage XI, analyseschema 22). De visual over het X concept vinden de respondenten relevant voor potentiële cliënten (bijlage XI, analyseschema 23).

Resultaten visuals sterke punten

De respondenten hebben alleen communicatie over Sterk punt X voorbij zien komen (bijlage XI, analyseschema 24). De overige sterke punten hebben zij niet zien terug komen in de communicatie (bijlage XI, analyseschema 24). De visuals maken duidelijk waar Organisatie X voor staat, doordat de punten goed en duidelijk zijn uitgelegd (bijlage XI, analyseschema 25). Hierdoor is het voor de respondenten duidelijk welk sterk punt bij welke visual hoort (bijlage XI, analyseschema 26). De visuals spreken de respondenten aan doordat ze persoonlijk zijn en een vernieuwende manier van informatie overbrengen (bijlage XI, analyseschema 27). De respondenten krijgen het gevoel dat Organisatie X moeite heeft gedaan en weergeeft informatie op een unieke manier (bijlage XI, analyseschema 28). De visuals zijn voor de respondenten overbodig, omdat zij al cliënt zijn (bijlage XI, analyseschema 28).

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Organisatie X onderscheidend is van de concurrent door haar sterke punten, maar dat zij deze sterke punten niet tot nauwelijks terug zien in de communicatie. Door de focus te leggen op de sterke punten en hierover te communiceren, behaalt Organisatie X een onderscheidende plek in de markt. Naar aanleiding van deze antwoorden is deze hypothese aangenomen.

Hypothese 2:

De tweede hypothese van het onderzoek kijkt naar de klantbehoeften en luidt als volgt: **‘Als een organisatie zich in haar positionering focust op de klantbehoeften, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.’**

Onderscheiden door opvallen

Organisatie X valt meer dan haar concurrenten door te focussen op de klantbehoeften. De eerste klantbehoefte waardoor Organisatie X meer opvalt is de persoonlijke klik. De welcomsbrief die is gebruikt als visuals weergeeft de persoonlijke klik. Hiermee weet Organisatie X meer op te vallen dan de concurrenten (bijlage XI, analyseschema 29). Door het uitgebreide aanbod aan diensten valt Organisatie X ook meer op dan de concurrenten (bijlage XI, analyseschema 30). De webpagina die is gebruikt als visual, valt bij de respondenten niet op (bijlage XI, analyseschema 30). Organisatie X valt meer op door de basisinformatie op een flyer te zetten (bijlage XI, analyseschema 31). De respondenten zien een flyer met basisinformatie niet bij concurrenten, waardoor Organisatie X meer opvalt (bijlage XI, analyseschema 31). Ook

door de poster met missie, visie en kernwaarden valt Organisatie X meer op doordat deze punten per kantoor verschillend zijn (bijlage XI, analyseschema 32). Waarmee Organisatie X niet meer opvalt dan haar concurrenten is het aansluiten op en samenwerken met de cliënt (bijlage XI, analyseschema 33). De respondenten zien dit als vanzelfsprekend en iets wat bij elk kantoor aanwezig is (bijlage XI, analyseschema 33).

Onderscheiden door verschil

Het verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten is voor de respondenten niet duidelijk door de visuals (bijlage XI, analyseschema 34, 35, 36, 37 en 38). Doordat er geen verschil wordt getoond met de concurrenten en de respondenten niet genoeg kennis hebben over de concurrenten is het voor de respondenten niet duidelijker waarin Organisatie X verschilt met haar concurrenten (bijlage XI, analyseschema 34, 35, 36, 37 en 38).

Onderscheiden door herkenning

De welcomsbrief maakt Organisatie X niet herkenbaarder voor de respondenten (bijlage XI, analyseschema 39). Wel herkennen de respondenten de persoonlijke klik (bijlage XI, analyseschema 39). Ook de visual die het aanbod aan diensten toont, maakt Organisatie X niet herkenbaarder (bijlage XI, analyseschema 40). Het uitgebreide aanbod is wel bekend bij de respondenten (bijlage XI, analyseschema 40). De flyer met basisinformatie heeft herkenbare punten, maar maakt Organisatie X niet herkenbaarder (bijlage XI, analyseschema 41). De missie, visie en kernwaarden van de poster zijn herkenbaar voor de respondent, maar ook dit maakt Organisatie X niet herkenbaarder. (bijlage XI, analyseschema 42). Ook de visual van de webpagina over het aansluiten op en samenwerken met de cliënt noemt de punten die herkenbaar zijn voor de respondenten, maar Organisatie X niet herkenbaarder maken (bijlage XI, analyseschema 43).

Onderscheiden door verbond

De respondenten voelen zich meer verbonden met Organisatie X door de welcomsbrief (bijlage XI, analyseschema 44), de poster met missie, visie en kernwaarden van Organisatie X (bijlage XI, analyseschema 46) en de webpagina over het aansluiten op en samenwerken met (bijlage XI, analyseschema 48) doordat deze persoonlijk zijn en het aansluit op wat de respondenten in een belastingadvieskantoor zoeken.

Door de webpagina met de verschillende diensten (bijlage XI, analyseschema 45) en de flyer met basisinformatie (bijlage XI, analyseschema 47) voelen de respondenten zich niet meer verbonden met Organisatie X.

Resultaten visuals klantbehoeften

De respondenten hebben het gevoel dat Organisatie X aansluit op de eigen organisatie (bijlage XI, analyseschema 49) en dat de adviseurs van Organisatie X goed met hun samenwerkt

(bijlage XI, analyseschema 50). De visuals spreken de respondenten aan doordat ze duidelijk, mooi en persoonlijk zijn en ze hebben een toevoegende waarde (bijlage XI, analyseschema 51). De respondenten zien de visuals als uiting voor potentiële cliënten en vinden het voor zichzelf overbodig (bijlage XI, analyseschema 52). De respondenten hebben behoefte aan persoonlijke visuals om de klantbehoefte te versterken (bijlage XI, analyseschema 53). In plaats van de welkomsbrief zien de respondenten graag een persoonlijk kaartje vanuit hun adviseur (bijlage XI, analyseschema 53).

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Organisatie X zich met de focus op de klantbehoeften gedeeltelijk weet te onderscheiden van haar concurrenten. Dit komt doordat de respondenten verwachten dat concurrenten ook voldoen aan de klantbehoeften persoonlijke klik en aansluiten op en samenwerken met de cliënt. Hoewel de respondenten deze verwachting hebben, geven zij aan dat zij bewust hebben gekozen voor Organisatie X of dat dat te weinig ervaring hebben met de concurrenten om over ze te kunnen oordelen of zij ook daadwerkelijk voldoen aan de klantbehoeften. Doordat Organisatie X aan de klantbehoeften voldoet en de respondenten aangeven dat zij bewust hebben gekozen voor Organisatie X is Organisatie X voor de respondenten onderscheidend van de concurrenten. Daarnaast denken de respondenten dat de visuals potentiële cliënten helpen een voorkeur te krijgen voor Organisatie X ten aanzien van de concurrenten. Naar aanleiding van deze antwoorden is de tweede hypothese aangenomen.

Hypothese 3:

De derde en laatste hypothese van het onderzoek gaat over de concurrenten van Organisatie X en luidt als volgt: **‘Als een organisatie haar sterke punten beter combineert met de behoeften van de klant dan de concurrenten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie in de markt.’**

Deze hypothese combineert de eerste en tweede hypothese. Een organisatie moet haar sterke punten beter combineren met de klantbehoeften dan de concurrenten om een onderscheidende positie in de markt in te nemen (Ohmae, 1982).

Onderscheiden door opvallen

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Organisatie X bij de respondenten meer opvalt door de sterke punten (bijlage XI, analyseschema 54). Door de sterke punten op een poster te zetten, valt het extra op (bijlage XI, analyseschema 54). Ook valt Organisatie X meer op dan haar concurrenten door te focussen op de klantbehoeften (bijlage XI, analyseschema 55). De respondenten vinden de poster klantgericht, persoonlijk en uniek (bijlage XI, analyseschema 55). Door een sterk punt te verbinden met een klantbehoefte, valt Organisatie X meer op dan haar concurrenten (bijlage XI, analyseschema 56, 57 en 58). De poster met de

combinaties zijn uniek en de tekst en afbeelding op de poster komen goed overeen volgens de respondenten (bijlage XI, analyseschema 56, 57 en 58).

Onderscheiden door verschil

Het verschil met de concurrenten is niet direct duidelijk, doordat er geen vergelijking wordt gemaakt en de respondenten niet de nodige kennis over de concurrenten hebben om hier over te oordelen (bijlage XI, analyseschema 59, 60, 61, 62 en 63). De respondenten zien wel een verschil in de manier van aanprijzen van de sterke punten (bijlage XI, analyseschema 59). Doordat de cliënten niet bekend zijn met de concurrenten, kunnen zij niet zeggen hoe de concurrenten voldoen aan de klantbehoeften (bijlage XI, analyseschema 60). Ook de manier van aanprijzen van de combinatie van het sterke punt met de klantbehoeften is niet duidelijk, vanwege te weinig kennis (bijlage XI, analyseschema 61). Wel is voor de respondenten de manier van aanprijzen een verschil (bijlage XI, analyseschema 61, 62 en 63).

Onderscheiden door herkenning

De visual met de sterke punten van Organisatie X maken de organisatie niet herkenbaarder, maar de respondenten herkennen de sterke punten, het logo en de afbeeldingen wel (bijlage XI, analyseschema 64). De poster met klantbehoeften maakt Organisatie X niet herkenbaarder voor de respondenten (bijlage XI, analyseschema 65). De respondenten herkennen wel dat Organisatie X aan deze klantbehoeften voldoet (bijlage XI, analyseschema 65). De respondenten kennen Organisatie X te goed, waardoor de visuals van de posters met combinaties van een sterk punt en klantbehoefte Organisatie X niet herkenbaarder maken (bijlage XI, analyseschema 66, 67 en 68). Ook hierin herkennen de respondenten het sterke punt en de klantbehoefte (bijlage XI, analyseschema 66, 67 en 68).

Onderscheiden door verbond

De respondenten voelen zich door de poster met sterke punten niet meer verbonden met Organisatie X doordat deze poster alleen laat zien waar de organisatie goed in is (bijlage XI, analyseschema 69). De poster met klantbehoeften zorgt er wel voor dat de respondenten zich meer verbonden voelen met Organisatie X (bijlage XI, analyseschema 70). Dit komt doordat de poster toont hoe Organisatie X er voor de cliënt is en de persoonlijke benadering (bijlage XI, analyseschema 70). De poster met combinatie van een sterk punt en klantbehoeften zorgen ervoor dat de respondenten zich meer verbonden voelen met Organisatie X doordat de posters uniek, cliënt gericht en persoonlijk zijn (bijlage XI, analyseschema 71, 71 en 73).

Resultaten concurrenten

Punten waarin Organisatie X verschilt met de concurrenten zijn de kleinschaligheid, internationaliteit, zakelijkheid en diensten (bijlage XI, analyseschema 74). Het belangrijkste verschil tussen Organisatie X en haar concurrenten is voor de respondenten de grootte van het

kantoor (bijlage XI, analyseschema 75). De respondenten geven aan dat er bewust is gekozen voor de kleinschaligheid van het kantoor (bijlage XI, analyseschema 75). Punten waarop concurrenten het beter doen dan Organisatie X zijn volgens de respondenten de online communicatie via social media en het aantal kantoren (bijlage XI, analyseschema 76). Hierbij geven de respondenten wel aan dat het aantal kantoren geen punt is wat zij bij Organisatie X missen (bijlage XI, analyseschema 76).

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Organisatie X zich weet te onderscheiden van haar concurrenten door te focussen op haar sterke punten, de klantbehoeften en door de sterke punten beter te combineren met de behoeften van de klant. Dit komt doordat Organisatie X met haar sterke punten aansluit op de klantbehoeften. Naar aanleiding van deze antwoorden is de derde hypothese aangenomen.

6 CONCLUSIES

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn verschillende conclusies te trekken. Zo weet Organisatie X zich te onderscheiden van haar concurrenten met haar sterke punten, maar benut haar sterke punten niet optimaal in haar huidige positionering. Organisatie X voldoet aan de klantbehoeften en weet zich ook daardoor te onderscheiden van haar concurrenten. De laatste conclusie is dat concurrenten meer online actief zijn op social media dan Organisatie X. Deze conclusies zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk 5.

6.1 Organisatie

Deze paragraaf geeft een conclusie op de eerste deelvraag **'Wat zijn de sterke punten van Organisatie X?'**.

De sterke punten van Organisatie X bestaan uit Sterk punt X, de kleinschaligheid van het kantoor, de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten, het lidmaatschap van X en X en het X concept. De respondenten vinden ORGANISATIE X onderscheidend van de concurrenten door deze sterke punten. Zij zijn hiermee bekend en zien de sterke punten ook terugkomen bij Organisatie X. De communicatie over de sterke punten kan volgens de respondenten beter. Zij zien alleen communicatie over Organisatie X.

6.2 Concurrenten

Deze paragraaf geeft een conclusie op de deelvraag **'Hoe ziet de concurrentieomgeving van Organisatie X eruit?'**.

De resultaten laten zien dat de concurrentie van Organisatie X bestaat uit Concurrent X, Concurrent X, Concurrent X en Concurrent X de concurrenten van Organisatie X zijn. De belangrijkste verschillen tussen Organisatie X en haar concurrenten zijn het aanbod aan diensten, de doelgroep en het organiseren van evenementen. Organisatie X heeft een uitgebreider aanbod aan diensten dan haar concurrenten. De doelgroep waarop Organisatie X zich richt zijn alleen ondernemingen terwijl de concurrenten zich ook richten op particulieren. Organisatie X organiseert met Sterk punt X verschillende seminars en workshops met onderwerpen die gestructureerd terug komen. Concurrenten die evenementen organiseren hebben wisselende onderwerpen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de concurrenten online meer actief zijn. Dit is voor de respondenten een punt waarop de concurrenten het beter doen dan Organisatie X.

6.3 Cliënten

Deze paragraaf geeft een conclusie op de deelvraag **'Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de diensten en communicatie van Organisatie X?'**.

Uit vooronderzoek (bijlage II) blijkt dat de persoonlijke klik, alle vraagstukken direct bij één organisatie neer kunnen leggen, het aansluiten van de missie, visie en kernwaarden op de organisatie waarbij de cliënt werkzaam is en kleinschaligheid de belangrijkste klantbehoeften zijn. Doordat Organisatie X zich met haar visuals focust op de klantbehoeften, is de organisatie voor de respondenten onderscheidend van de concurrenten. Respondenten vinden dat Organisatie X aansluit op de eigen organisatie en dat de adviseurs goed met de cliënten samenwerken.

6.4 Hypothesen

Op basis van de centrale theorie van Ohmae (1982) zijn er verwachtingen getoetst met betrekking tot de probleemstelling. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: 'Hoe kan Organisatie X een onderscheidende positionering realiseren die aansluit bij de wensen en behoeften van de Nederlandse markt?'. In het hoofdstuk resultaten is te lezen dat alle drie de hypothesen zijn aangenomen. Op basis van deze hypothesen zijn de onderstaande conclusies te trekken:

Hypothese 1: Als een organisatie zich in haar positionering focust op haar sterke punten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Het onderzoek laat zien dat Organisatie X een onderscheidende positie in de markt verkrijgt, als zij zich meer focust op haar sterke punten. Aan de hand van vragen over de sterke punten en vijf visuals is deze hypothese getoetst. De antwoorden hebben ertoe geleid om de hypothese aan te nemen, omdat uit de antwoorden blijkt dat de respondenten een onderscheidende plek in de markt herkennen voor Organisatie X als de focus op de sterke punten er wel is. Doordat Organisatie X duidelijke sterke punten heeft, maar zich hier niet op focust, is te concluderen dat Organisatie X kansen heeft om een onderscheidende plek in de markt te behalen. Het aannemen van de hypothese houdt in dat Organisatie X in haar positionering de sterke punten meer moet benadrukken. Door de sterke punten te benadrukken zal Organisatie X een onderscheidende plek in de markt behalen.

Hypothese 2: Als een organisatie zich in haar positionering focust op de klantbehoeften, dan behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Uit vooronderzoek (bijlage II) zijn de wensen en behoeften van de cliënten in kaart gebracht. Door middel van kwalitatief onderzoek is getoetst of Organisatie X zich weet te onderscheiden indien zij zich in haar positionering richt op de klantbehoeften. Uit de antwoorden van de respondenten is duidelijk naar voren gekomen dat Organisatie X voldoet aan de klantbehoeften, maar hier niet op focust in haar positionering. Door de visuals is de focus op de klantbehoeften gelegd. Volgens de respondenten is Organisatie X onderscheidend van haar concurrenten door

de visuals. Met de informatie die nu bekend is, kan Organisatie X in haar positionering focussen op de klantbehoeften om zo een onderscheidende plek in de markt te behalen.

Hypothese 3: Als een organisatie haar sterke punten beter combineert met de behoeften van de klant dan de concurrenten, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie in de markt.

Het onderzoek heeft zowel de sterke punten van Organisatie X als de klantbehoeften in kaart gebracht. Op dit moment focust Organisatie X zich in haar positionering niet op de sterke punten en de klantbehoeften. Ook deze hypothese is getoetst aan de hand van vragen aan de respondenten met behulp van vijf visuals. De antwoorden van de respondenten hebben ertoe geleid om de hypothese aan te nemen, omdat blijkt dat de respondenten een onderscheidende plek in de markt zien voor Organisatie X, indien zij haar sterke punten beter combineert met de klantbehoeften.

6.5 Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek gaat over het realiseren van een onderscheidende positionering die aansluit bij de wensen en behoeften van de cliënten op de Nederlandse markt. De sterke punten van Organisatie X komen overeen met de wensen en behoeften van de cliënten. Zo komt het sterke punt kleinschaligheid overeen met de persoonlijke klik, het aansluiten op de cliënt komt overeen met internationaal zijn en de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten sluit aan op alle kennis in een huis. Deze punten komen overeen met de klantbehoeften omdat zij elkaar aanvullen en de sterke punten de klantbehoeften vervullen. Het zijn punten die cliënten zoeken in een belastingadvieskantoor. Doordat Organisatie X deze sterke punten heeft, voldoet de organisatie aan de klantbehoeften. Op dit moment zet Organisatie X zich goed in de markt, maar er zijn wel verbeterpunten. Deze verbeterpunten hebben te maken met de communicatie. Volgens Ohmae (1982) kan de focus van een organisatie doorslaggevend voordeel opleveren. Wanneer Organisatie X er voor kiest om te focussen op haar sterke punten en het uitdragen hiervan, weet zij zich te onderscheiden van de concurrenten en een onderscheidende positie in de markt te behalen. Dit houdt in dat Organisatie X in haar communicatie meer moet focussen op de eerder genoemde sterke punten van de organisatie, de klantbehoeften en een combinatie hiervan.

6.6 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek bestond uit inzicht verkrijgen in de sterke punten van Organisatie X, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de cliënten, teneinde een advies te geven over de positionering van Organisatie X. Dit onderzoek laat zien dat de sterke punten van Organisatie X bestaan uit Sterk punt X, de kleinschaligheid van het kantoor, de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten, het lidmaatschap

van X en X en het X concept. De wensen en behoeften van de cliënten bestaan uit de persoonlijke klik, de kleinschaligheid en internationaliteit van het kantoor, alle vraagstukken direct bij één organisatie neer kunnen leggen, het aansluiten van de missie, visie en kernwaarden van het belastingadvieskantoor bij de organisatie waar de cliënt werkzaam is. Op basis van deze resultaten en de conclusies die daaraan verbonden zijn, is het mogelijk advies te geven over de positionering waarmee Organisatie X zich kan gaan onderscheiden op de markt. Aan de conclusies zijn aanbevelingen te formuleren. Dat gebeurt in het volgende hoofdstuk.

7 AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen helpen om de doelstelling te behalen. Met de doelstelling is inzicht verkregen in wat de onderzoeksdoelgroep drijft om bij Organisatie X diensten af te nemen, wat de sterktes en zwaktes zijn van Organisatie X en de positionering van de concurrenten, teneinde een advies te geven betreffende de positionering van Organisatie X in de Nederlandse markt. De aanbevelingen voor Organisatie X bestaan uit het optimaal benadrukken van de sterke punten, meer persoonlijke communicatie richting cliënten, meer richten op social media en vervolgonderzoek te doen naar cliënten buiten Nederland.

7.1 Benadrukken sterke punten

Een organisatie moet onder andere uitgaan van haar eigen krachten om zichzelf te onderscheiden (Ohmae, 1982). Deze sterke punten moet de organisatie extra benadrukken. Uit de conclusie van dit onderzoek blijkt dat Organisatie X sterke punten heeft, maar deze niet optimaal benadrukt in haar communicatie. Organisatie X moet hier extra focus op leggen voor een succesvolle positioneringsstrategie. Door in haar communicatie-uitingen de sterke punten extra te benadrukken, zal Organisatie X een onderscheidende plek in de markt behalen. Daarnaast zal het leiden tot meer bekendheid van de sterke punten bij huidige en potentiële cliënten, wat weer leidt tot een toename in het cliëntaantal. Het verkrijgen van een onderscheidende positie in de markt is immers de doelstelling van het onderzoek en de toename in het cliëntaantal is van belang voor het organisatiedoel. Op basis van de conclusies en de theorie van Ohmae (1982), is aan te raden dat Organisatie X haar sterke punten duidelijk in haar communicatie benadrukt. Deze informatie kan Organisatie X het beste laten terug komen via de website, eMagazine, sociale media en via flyers die tijdens Sterk punt X uit te delen zijn.

7.2 Persoonlijke communicatie

Om tot een succesvolle positioneringsstrategie te komen is het belangrijk dat deze overeenkomt met de wensen en behoeften van de doelgroep (Ohmae, 1982). Een manier die ervoor zorgt dat Organisatie X zich meer onderscheidt van de concurrenten en wat uiteindelijk zal leiden tot een toename in het aantal cliënten, is het blijven investeren in de persoonlijke klik. De respondenten geven aan dat zij de persoonlijke klik met hun adviseur erg belangrijk vinden en dat Organisatie X dat kan versterken door een persoonlijk kaartje op de verjaardag van de respondent te sturen. De welkomsbrief die tijdens de interviews is gebruikt als visual voor persoonlijke klik vinden de respondenten mooi, maar meer voor nieuwe cliënten. De aanbeveling is daarom ook dat Organisatie X naar nieuwe cliënten een welkomsbrief vanuit de adviseur versturen. Hiermee geeft Organisatie X invulling aan het klantbehoefte persoonlijke klik. Dit sluit tevens aan bij het

3C-model van Ohmae (1982). Ohmae (1982) stelt namelijk dat focussen op klantbehoeften voordeel kan creëren dat doorslaggevend is. Door te focussen op de persoonlijke klik heeft dit een positief effect op de cliënten.

7.3 Meer richten op social media

Uit de conclusie blijkt dat de concurrenten van Organisatie X meer actief zijn op social media. Organisatie X gebruikt hoofdzakelijk LinkedIn voor het delen van informatie en Facebook voor het werven van nieuwe medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de cliënten Organisatie X niet vaak voorbij zien komen op social media. Het grote gevaar hierbij is dat Organisatie X minder opvalt tussen haar concurrenten.

Organisatie X moet meer focus leggen op social media, omdat op dit gebied nog veel te winnen valt. Social media is een middel waarmee organisaties makkelijk hun volgens en potentiële klanten kunnen bereiken. Door iemand aan te stellen binnen de organisatie die zich gaat focussen op de externe communicatie van Organisatie X, kan de organisatie meer online aanwezig zijn. Dit heeft met name betrekking op het bijhouden van de sociale media, het creëren van content en het communiceren met de volgers via de kanalen. Op deze manier kan de medewerker een goed beeld weergeven van de sterke punten van de organisatie en hoe de organisatie inspeelt op de klantbehoeften. Naast het creëren van een goede socialmediastrategie en de uitvoering daarvan, is het voor Organisatie X ook van belang om ervoor te zorgen dat de posts opvallen en ook potentiële cliënten deze te zien krijgen.

7.4 Vervolgonderzoek buitenlandse cliënten

Doordat het onderzoek zich alleen richt op de Nederlandse cliënten van Organisatie X zijn ook de resultaten van het onderzoek en de daarop volgende conclusies en aanbevelingen gebaseerd.

Zoals staat beschreven in hoofdstuk 2 is Organisatie X een internationale organisatie. Dit houdt ook in dat Organisatie X cliënten heeft buiten Nederland. De uitspraken van dit onderzoek hebben dus geen betrekking op dit deel van de cliënten. Een eventueel vervolgonderzoek naar de buitenlandse cliënten is daardoor aan te bevelen. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de gewenste communicatie naar alle cliënten.

Organisatie X kan dit bijvoorbeeld doen door te kijken naar de totale groep cliënten en dan per land te onderzoeken. Dit omdat de gewenste communicatie per land anders kan zijn. Door het vervolgonderzoek op een dergelijke manier aan te pakken, ontstaat er een beeld van de wensen en behoeften van cliënten in verschillende delen van de wereld.

8 IMPLEMENTATIEPLAN

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is in dit hoofdstuk de implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van de PDCA-cyclus (Deming, 1952). Als communicatiemiddelen zijn de website, social media, kaarten en flyers geschikt. De totale kosten van de implementatie bedragen €11.288,02 en brengt Organisatie X een onderscheidende positie in de markt op.

8.1 Plan

De eerste fase beschrijft wat Organisatie X moet verbeteren en hoe dit is uit te voeren aan de planning. Het doel is om de uitkomsten van dit onderzoek in te zetten om de positionering van Organisatie X te verbeteren en zo een onderscheidende positie in de markt te behalen. Hierdoor moet uiteindelijk het cliëntaantal stijgen, wat moet zorgen voor een betere financiële gezondheid.

Om potentiële cliënten aan te trekken moet Organisatie X haar sterke punten, hoe zij voldoet aan de klantbehoefte en deze twee punten gecombineerd optimaal benadrukken in haar communicatie. De sterke punten van Organisatie X zijn Sterk punt X, de kleinschaligheid van het kantoor, de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten, het lidmaatschap van X en X en het X concept. De klantbehoeften bestaan uit het aansluiten van de missie, visie en kernwaarden van Organisatie X bij de organisatie waar de cliënt werkzaam is, de kleinschaligheid en internationaliteit van het kantoor, alle vraagstukken bij één organisatie neer kunnen leggen en de persoonlijke klik. Door over de sterke punten, klantbehoeften en de combinatie daarvan te communiceren, kan Organisatie X een onderscheidende positie in de markt verkrijgen. Organisatie X kan hierover communiceren via de website, sociale media, een persoonlijke kaart en flyers.

Website

Voor Organisatie X is het van belang om haar sterke punten op de website te benadrukken. De website, zoals te zien op afbeelding 1, is ontworpen op basis van de onderzoeksresultaten. Op de pagina 'over' is het direct duidelijk waar Organisatie X voor staat en hoe zij aan de klantbehoeften voldoet. Door de teksten duidelijk te formuleren en afbeeldingen te gebruiken die herkenbaar zijn voor cliënten, zien bezoekers van de website direct of Organisatie X past bij wat zij zoeken in een belastingadvieskantoor.

Afbeelding 1 - Dummy website

Social media

Uit onderzoek blijkt dat de concurrenten online meer actief zijn en dat respondenten dit zien als een punt waarop concurrenten het beter doen dan Organisatie X. Voor Organisatie X is het daarom belangrijk om meer online actief te zijn. Hiervoor moet Organisatie X iemand binnen het bedrijf van de afdeling Management & Communicatie aanstellen die deze taak op zich neemt. Op dit moment staat de aandacht voor de sociale media van Organisatie X op een laag pitje. Zo zijn alleen de nieuwsberichten te vinden op de LinkedIn-pagina en vacatures via Facebook. Door iemand aan te wijzen die zich richt op de sociale media, kan Organisatie X meer online content creëren. De content kan gaan over de nieuwsberichten, belangrijke mijlpalen binnen de organisatie of actuele onderwerpen zoals (inter)nationale dagen. Afbeelding 2 toont de nieuwe website van partner MILES Human Capital.

Afbeelding 2 - Dummy social media

Kaarten

Aan de respondenten is een welkomsbrief voorgelegd die de persoonlijke klik weergeeft. De respondenten zijn allemaal bestaande cliënten en zullen daarom een welkomsbrief niet ontvangen. Door de huidige cliënten een persoonlijke kaart op hun verjaardag (afbeelding 3), met kerst (afbeelding 4) en/of een belangrijke mijlpaal (afbeelding 5) te versturen, werkt Organisatie X aan de persoonlijke klik tussen adviseur en cliënt. Organisatie X moet hiervoor verschillende soorten kaarten laten maken en afdrukken.

Afbeelding 3 - Dummy verjaardaskaart

Afbeelding 4 - Dummy kerstkaart

Afbeelding 5 - Dummy kaart mijlpaal

Flyers

De flyers die de combinaties van sterk punt met klantbehoeften tonen, vallen tijdens het onderzoek goed in de smaak. Het toont dat Organisatie X zich optimaal wil inzetten om aan de klantbehoeften te voldoen. De flyers deelt Organisatie X uit aan deelnemers van Sterk punt X. Bij de deelnemers zitten veelal potentiële cliënten. Bij huidige cliënten vallen de flyers op en deze kunnen zij doorgeven aan een van hun collega's. Afbeelding 6 toont een voorbeeld van een flyer.

Afbeelding 6 - Dummy flyer

Planning

Om de implementatie goed uit te voeren is een planning gemaakt waar Organisatie X zich aan kan houden. In tabel 8 staat de planning.

Tabel 8 Planning (auteur, 2020)

Week	PDCA	Wat	Wie
Week 5	Plan	Overleg inplannen over website, social media, kaarten en flyers	M&C en Management
Week 5	Plan	Contentkalender invullen	M&C
Week 6	Plan	Afspraak maken fotograaf	M&C
Week 6	Do	Content creëren	M&C
Week 7	Do	Kaarten en flyers ontwerpen	M&C
Week 7	Do	Aanpassen website	M&C
Vanaf week 8	Do	Content op sociale media inplannen en plaatsen	M&C
Week 11	Do	Kaarten en flyers controleren en bestellen	M&C
Week 16	Check	Analyse bezoekersaantallen op de website en sociale media	M&C
Week 17	Check	Analyseren toename nieuwe cliënten	M&C en Finance
Week 20	Act	Op basis van analyse veranderingen doorvoeren	M&C en Management

8.2 Do

De tweede stap is het uitvoeren van het plan. Organisatie X heeft al een website, waardoor het niet nodig is om een nieuwe website te maken. Daarnaast bezit Organisatie X ook een LinkedIn-pagina en een Facebook-pagina. De Facebook-pagina is op dit moment in gebruik voor het plaatsen van vacatures. Daarom is het voor Organisatie X handig om een extra account op Facebook aan te maken zodat het ook andere dingen dan vacatures kan delen via Facebook. Organisatie X heeft content nodig om op social media te plaatsen. Dit kunnen actuele nieuwsupdates zijn, maar ook mijlpalen van de organisatie of andere leuke dingen waarop de organisatie kan inhaken, bijvoorbeeld (inter)nationale dagen die betrekking hebben op de organisatie of het vakgebied. Ook moet Organisatie X de kaarten en flyers ontwerpen en laten afdrukken zodat zij deze kan versturen naar of meegeven aan haar cliënten.

8.3 Check

Wanneer het plan is uitgevoerd, is het belangrijk om de resultaten ervan te analyseren. Hierbij is het van belang om te bepalen of de voorspelde resultaten van dit onderzoek zijn behaald tijdens de uitvoering. Als de website is vernieuwd en de sociale media-kanalen zijn aangemaakt, is te meten of de website meer bezoekers trekt en of het aantal bezoekers op de sociale media-kanalen is gestegen. Het meten van de statistieken van de website kan zowel via Wordpress als via Google Analytics. Statistieken van sociale media zijn te vinden bij de platformen zelf. Ook kan Organisatie X meten of in dit stadium de nieuwe positionering daadwerkelijk nieuwe cliënten heeft opgeleverd. Bovendien kan Organisatie X meten welke impact dit heeft gehad op de financiële gezondheid van de organisatie.

8.4 Act

Op basis van de resultaten die bij de derde stap naar voren zijn gekomen, zal Organisatie X het plan moeten verbeteren. Door het plan aan te passen en de onderdelen die minder goed werken te verbeteren, kan Organisatie X nog succesvoller opereren in de toekomst. Als het evalueren van de opbrengsten van de positioneringsstrategie geen positievere resultaten opleveren, is het belangrijk om de nieuwe strategie te herzien.

8.5 Kosten en opbrengsten

Kosten

De website, sociale media, kaarten, flyers en nieuwe foto's zijn de onderdelen waarop een investering dient plaats te vinden. In tabel 9 is te zien wat de implementatie van de nieuwe positionering kost. Een toelichting van de kosten is eronder te lezen.

Tabel 9 Kostenoverzicht implementatie (auteur, 2020)

Kostenpost	Kosten
Website	€687,50
Social media	€8250
Kaarten	€1599
Flyers	€31,52
Nieuwe foto's	€660,-
Totaal	€11.288,02

Website

Doordat Organisatie X al een website heeft, hoeft de organisatie hier niemand voor in te schakelen. Hierdoor hoeft Organisatie X alleen de medewerkers te betalen voor hun arbeidsuren en zitten hier geen extra kosten aan vast. Organisatie X hoeft alleen het salaris van de medewerker te betalen. Het gemiddelde salaris van een communicatiemedewerker is €2750,- per maand (Nationale Beroepengids, 2020). Het weeksalaris ligt ongeveer rond de €687,50 (€2750 delen door vier weken).

Social media

Het maken van een account op sociale media is gratis. Het creëren van content, het invullen en plannen van de contentkalender is een taak die langer duurt. Vanaf week 5 is een medewerker van de afdeling hiermee bezig. Tot aan week zestien, wanneer de Check plaatsvindt, dient er content te verschijnen op social media. Dit zijn in totaal twaalf weken. Het weeksalaris ligt rond €687,50. Door dit te vermenigvuldigen met twaalf komt Organisatie X uit op een kostenpost van €8250,-.

Kaarten

Het creëren van een persoonlijke kaart voor verjaardagen, feestdagen en/of een belangrijke mijlpaal kan Organisatie X uitbesteden. De kaarten moeten sowieso besteld worden en via de website kaartje2go.nl is het mogelijk om een eigen kaart te maken en bestellen. Organisatie X heeft 259 Nederlandse cliënten. Op kaartje2go.nl kosten 260 verjaardagskaarten, inclusief verzending, €533,-. Bij het verzenden van een kaart voor verjaardagen, feestdagen en een belangrijke mijlpaal betaalt Organisatie X drie keer €533,-. Dit komt op een totaal bedrag van €1599,-.

Flyers

In het plan staat dat Organisatie X de flyers kan uitdelen tijdens Sterk punt X. Per jaar organiseert Organisatie X 20 seminars/workshops met maximaal vijftien deelnemers. De flyer

kan een medewerker van de marketing en communicatie afdeling zelf maken. Dit kost Organisatie X het weksalaris van de medewerker. Het drukken van flyers doet Organisatie X online via drukwerknodig Per jaar ontvangt Organisatie X maximaal 300 deelnemers. De drie voorbeeldflyers kosten bij maximaal 300 deelnemers €31,52.

Nieuwe foto's

Organisatie X schakelt al jaren dezelfde fotograaf in. Het tarief is €90,- per uur en voor selectie en nabewerking €75,- per uur. Samen is dit €165,-. Organisatie X rekent een halve dag voor het maken van foto's. Daardoor komt het totaalbedrag op €660,- (vier keer het uurbedrag).

Opbrengsten

Bij positionering is het lastig om te bepalen wat de opbrengst in geld is. Het uiteindelijk doel is om meer winst te behalen. Het blijft hierbij gissen of de extra winst die Organisatie X eventueel maakt, ook daadwerkelijk door de nieuwe positionering komt. Er is wel sprake van een niet-materiële opbrengst. Door het vernieuwen van de communicatiemiddelen en -uitingen zullen cliënten zich meer aangetrokken voelen tot Organisatie X en behaalt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.. Een concreet overzicht van de opbrengsten is niet te maken, aangezien Organisatie X eerst de plannen moet uitvoeren voordat zij meer cliënten kan aantrekken.

LITERATUURLIJST

Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. Sydney: Simon & Schuster UK Ltd.

Accountant (2019, 12 maart). *Top 30 accountantskantoren Nederland*.

Geraadpleegd op 5 juli 2020, van

<https://www.accountant.nl/feiten-en-cijfers/top-30-accountantskantoren-nederland/>

Baarda, B. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding Voor Het*

Opzetten En Uitvoeren Van Kwalitatief Onderzoek (2e druk). Groningen/ Houten:

Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D. B., & De Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*.

Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Groningen:

Wolters-Noordhoff.

Boone, L. & Kurtz, D. (2013). *Contemporary Marketing Update*. Mason, OH:

Cengage.

Bunce, A., Guest, G., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field*

Methods. 60-63.

https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough

CBS (2020). *Bedrijven; bedrijfstak*. Geraadpleegd op 29 juni 2020, van

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589ned/table?ts=1582023994348>

Consultancy.nl (2019, 23 september). *Deloitte als eerste Big Four in Nederland*

door omzetgrens €1 miljard. Geraadpleegd op 3 augustus 2020, van

<https://www.consultancy.nl/nieuws/25053/deloitte-als-eerste-big-four-in-nederland-door-omzetgrens-1-miljard>

Drukwerkdeal.nl (z.d.). *Flyers drukken*. Geraadpleegd op 8 augustus 2020, van

<https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/promotie/flyers>

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The core competencies of the corporation*.

Boston: MA.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Marketing de essentie* (9e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- NOB (z.d.). *NOB*. Geraadpleegd op 3 juli 2020, van <https://www.nob.net/nob>
- Ogilvy, D. (1951) *Confessions of an advertising man*. New York: Atheneum.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982
- Pompper, D. (2004). *Position and positioning. Encyclopedia of Public Relations*. London: Sage.
- Ries, A. & Trout, J. (1980). *Positioning: The Battle For Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Riezebos, R. & Van der Grinten, J. (2015). *Positioneren*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Stanton, W., Miller, K., Layton, R., & Rix, P. (1995). *Fundamentals of Marketing Essentials*. Sydney: McGraw Hill.
- Thomson Reuters. (2019, 28 januari). *Alternative Legal Service Providers Report 2019: ALSP Market Experiencing Rapid Growth & Expanded Use*. Geraadpleegd op 4 augustus 2020, van <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/alternative-legal-service-provider-study2019?cid=9008178&sfdccampaignid=7011B000002OF6AQAW&chl=pr>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. Cambridge: Harvard business review.

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

HET BEHALEN VAN EEN ONDERSCHIEDENDE POSITIE IN DE MARKT

Auteur	Cynthia Schouten
Studentnummer	1080954
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Communicatie
Klas	COM4V
Module	CO416AO-12
Opdrachtgever	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider	-
Afstudeerbegeleider	Cécile Klok & Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar	Nog niet bekend
Plaats	Leiderdorp
Datum	4 januari 2021
Inleverdatum	4 januari 2021
Kans	3
Aantal woorden	17.582
Conceptueel model	3C-model (Ohmae, 1982)

INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE I – ENQUÊTE ORGANISATIE X CLIËNTEN	63
BIJLAGE II – VOORONDERZOEK	66
BIJLAGE III – TOENAME CONCURRENTEN	68
BIJLAGE IV – GESPREKSVERSLAG PERSOONLIJKE COMMUNICATIE	69
BIJLAGE V – CONCURRENTENOVERZICHT	70
BIJLAGE VI – E-MAIL RESPONDENTEN	72
BIJLAGE VII – TOPIC GUIDE	73
BIJLAGE VIII – VRAGENLIJST	75
BIJLAGE IX – BEELDMATERIAAL (VISUALS)	77
BIJLAGE X – VERBATIMS	78
BIJLAGE XI – ANALYSESCHEMA'S	79

BIJLAGE I – ENQUÊTE ORGANISATIE X CLIËNTEN

In deze bijlage is de opzet van de enquête te vinden die het marketing en communicatieteam heeft gedeeld met de cliënten.

Introductietekst

Organisatie X is de afgelopen jaren gegroeid, niet alleen wat betreft medewerkers maar ook de dienstverlening is uitgebreid. Een ruimer pakket aan diensten, nog meer onder één dak. Tijdens het de groei is het van groot belang stil te staan bij de klant, u dus! Want zonder u kunnen we niet eens groeien en zonder uw vraag was ons dienstenpakket niet verder uitgebreid. Daarom de vraag aan u, wilt u uw ervaring met Organisatie X met ons delen?

Vraag	Antwoord
Hoe lang bent u al klant van Organisatie X?	<6 maanden 6 maanden - 1 jaar 1 - 2 jaar 2 - 3 jaar Anders
Bent u bekend met de disciplines die Organisatie X aanbiedt?	Ja Nee
Mist u iets bij de disciplines?	
Hoe vaak heeft u contact met Organisatie X?	Wekelijks Iedere maand Ieder kwartaal 2 keer per jaar Anders
Hoe tevreden bent u met de dienstverlening die Organisatie X biedt?	Zeer tevreden Tevreden Neutraal Ontevreden Zeer ontevreden
Beveelt u onze dienstverlening aan bij derden?	Zeer waarschijnlijk Geen idee Waarschijnlijk niet Zeker niet
Hoe beoordeelt u onze ervaring in de branche?	Uitstekend Goed Redelijk

	Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeelt u onze deskundigheid?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u de telefonische bereikbaarheid?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u de bereikbaarheid via de e-mail?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u onze interne communicatie?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u onze flexibiliteit m.b.t. onze werkplanning?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u onze ondersteuning (tijd nemen voor uw vragen)?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig

	Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u onze creativiteit m.b.t. het aandragen van alternatieve oplossingen?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe beoordeeld u onze informatie verstrekking m.b.t. de voortgang van het uitgevoerde werk?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
In hoeverre komen wij onze gemaakte afspraken na?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Hoe vindt u onze klachtafhandeling en afwikkeling?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing
Wat is uw oordeel over de financiële afwikkeling?	Uitstekend Goed Redelijk Goed Matig Niet van toepassing Anders
Opmerkingen en suggesties	

BIJLAGE II – VOORONDERZOEK

In deze bijlage is zijn de belangrijkste resultaten afkomstig uit her vooronderzoek te vinden. De vragen zijn gesteld aan cliënten van Organisatie X die werkzaam zijn in de Nederlandse markt en hebben betrekking op belastingadvieskantoren in het algemeen, Organisatie X, de wensen en behoeften en de concurrenten.

Vraag	Conclusie antwoorden
Wat zoekt u in een belastingadvieskantoor?	De respondenten vinden dat een belastingadvieskantoor de kennis en kunde in huis moet hebben en dat de adviseurs op een professionele manier de vraagstukken van de cliënten beantwoorden.
Wat zijn de belangrijkste eigenschappen waarover een belastingadvieskantoor moet beschikken?	De respondenten vinden het belangrijk dat een belastingadvieskantoor deskundig, professioneel, communicatief vaardig en open is. Daarnaast vinden ze het ook belangrijk dat een belastingadvieskantoor open is, inspeelt op veranderingen in de wereld en betrokken is bij de organisatie van de cliënt.
Wat maakt een belastingadvieskantoor uniek en onderscheidend?	De respondenten vinden dat een belastingadvieskantoor uniek en onderscheidend kan zijn door de manier waarop zij met de cliënt communiceren en noemen empathie hierbij als een belangrijk punt. Ook de manier van omgaan met de cliënten is voor de respondenten een punt waarop een belastingadvieskantoor uniek en onderscheidend kan zijn. Daarnaast noemen de respondenten ook de deskundigheid, aanbod van diensten en de manier van kennisoverdracht als punten waarop een belastingadvieskantoor uniek en onderscheidend kan zijn.
Wat ziet u als sterke punten van Organisatie X?	De respondenten noemen de adviseurs van Organisatie X experts in hun vakgebied. Ook de persoonlijke klik, open uitstraling en de

	manier waarop de adviseurs met de cliënten omgaan ervaren de respondenten als positief. De vraagstukken van de cliënten pakt de adviseur snel op en daar krijgen zij ook snel en praktisch antwoord op.
Kunt u deze punten op volgorde plaatsen met bovenaan wat u ziet als sterkste punt van Organisatie X en onderaan het minst sterke punt?	Respondenten noemen de adviseurs en kleinschaligheid van het kantoor als sterke punten van de organisatie. Sterk punt X en sterk punt X vinden de respondenten een mooie aanvulling voor Organisatie X, maar heeft niet altijd een toegevoegde waarde.
Welk belastingadvieskantoor is volgens u de grootste bedreiging voor Organisatie X?	De respondenten noemen de Big Four-kantoren als grootste bedreiging voor Organisatie X. Naast de Big Four-kantoren noemen de respondenten X en X als grootste bedreiging voor de organisatie.
Hoe kan Organisatie X inspelen op de wensen en behoeften van de cliënten?	De respondenten geven aan dat Organisatie X kan inspelen op de wensen en behoeften van de cliënten door te luisteren naar wat de cliënten willen en het aanbod op de vraag te laten aansluiten. Daarnaast kan Organisatie X hierop in spelen door met de diensten af te wijken zodat alle vragen van de cliënten te beantwoorden zijn.

BIJLAGE III – TOENAME CONCURRENTEN

Bedrijven; bedrijfstak

Perioden: 2017 2e kwartaal

Onderwerp

Totaal bedrijven

Bedrijfstakken/branches SBI 2008

Aantal

69204 Belastingadviesbureaus

4435

Perioden: 2018 2e kwartaal

Onderwerp

Totaal bedrijven

Bedrijfstakken/branches SBI 2008

aantal

69204 Belastingadviesbureaus

4590

Bedrijven; bedrijfstak

Perioden: 2019 2e kwartaal

Onderwerp

Totaal bedrijven

Bedrijfstakken/branches SBI 2008

aantal

69204 Belastingadviesbureaus

4715

Bedrijven; bedrijfstak

Perioden: 2020 2e kwartaal

Onderwerp

Totaal bedrijven

Bedrijfstakken/branches SBI 2008

aantal

69204 Belastingadviesbureaus

4805

Bron: CBS

BIJLAGE IV – GESPREKSVERSLAG PERSOONLIJKE COMMUNICATIE

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

BIJLAGE V – CONCURRENTENOVERZICHT

Concurrent X

Concurrent X biedt net als Organisatie X diensten aan die vallen in de fiscale dienstverlening. Waar Organisatie X de focus legt op verschillende diensten richt Concurrent X zich vooral op fiscaliteit en notarieel. Concurrent X richt zich niet alleen op ondernemingen, maar ook op particulieren. Echter, wel alleen op nationaal gebied en niet op internationaal gebied (Concurrent X, z.d.).

Concurrent X maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Cliënten kunnen de organisatie bereiken via mail, telefoon, website en socialmediakanalen (LinkedIn, Facebook en Instagram). Voor studenten fiscaal recht of fiscale economie organiseert Concurrent X, buiten de coronacrisis om, verschillende activiteiten waarbij de studenten kennismaken met het vakgebied en de organisatie (Concurrent X, z.d.).

Concurrent X

Concurrent X richt zich op nationale en internationale ondernemingen en particulieren. De diensten die de organisatie aanbiedt zijn op het gebied van tax en fiscaliteit (Concurrent X, z.d.).

Concurrent X is lid van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB). Hierdoor waarborgt de organisatie hun kwaliteit en geeft een lidmaatschap toegang tot een hoogwaardige beroepsopleiding, permanente educatie en een (kennis-) netwerk op fiscaal gebied (de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs, z.d.).

Concurrent X maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Cliënten kunnen de organisatie bereiken via mail, telefoon, website en socialmediakanalen (LinkedIn, Twitter) (Concurrent X, z.d.).

Concurrent X

Concurrent X richt zich op met verschillende diensten op internationale ondernemingen. De diensten die Concurrent X aanbiedt zijn op het gebied van tax, immigratie en payroll (Concurrent X, z.d.). Tot de doelgroep rekent Concurrent X werkgevers en werknemers in de Profit en Non-Profit sector. Daarnaast behoren ook gemeenten, verenigingen, stichtingen en zakelijke dienstverleners tot de doelgroep.

Concurrent X is lid van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) en verzorgt opleidingen en cursussen voor commerciële partijen. Hierbij verzorgt de organisatie opleidingen en presentaties die speciaal op maat gemaakt zijn voor een groep (Concurrent X, z.d.).

Concurrent X maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Cliënten kunnen de organisatie bereiken via mail, telefoon, website en LinkedIn.

Concurrent X

Concurrent X is de Nederlandse tak van Concurrent X. Concurrent X biedt fiscale diensten aan. Hierbij ligt de focus bij fiscale geschillen en transacties op nationaal en internationaal gebied. De doelgroep van Concurrent X behoren multinationals, vermogende particulieren, private equity en vastgoedbeleggers. Meerdere keren per jaar organiseert Concurrent X bijeenkomsten, workshops en evenementen die te maken hebben met het werkgebied van de organisatie (Concurrent X, z.d.). Concurrent X maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Cliënten kunnen de organisatie bereiken via mail, telefoon, website en socialmediakanalen (LinkedIn, Facebook en Twitter).

BIJLAGE VI – E-MAIL RESPONDENTEN

Beste (naam client),

Graag vragen wij je om deel te nemen aan een afstudeeronderzoek voor de Hogeschool Leiden. Op dit moment studeert onze stagiaire Cynthia voor haar opleiding Communicatie. Zij doet een onderzoek naar de positionering van Organisatie X. Wil jij haar helpen? Het onderzoek bestaat uit een interview (niet langer dan 45 minuten) aan de hand van de bijgevoegde vragenlijst (bijlage). Vanwege de huidige situatie is het interview telefonisch of via een van de vele online mogelijkheden. Cynthia neemt graag binnenkort contact met je op.

Alvast bedankt voor je waardevolle tijd!

Met vriendelijke groet,
(Naam adviseur)

BIJLAGE VII – TOPIC GUIDE

De topic guide is een hulpmiddel tijdens de interviews met de respondenten. Hierin staan de vooraf vastgestelde onderwerpen die aan bod komen. De onderwerpen sluiten aan op de theorie die in dit onderzoek centraal staat, het 3C-model van Ohmae (1982). De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan Organisatie X een onderscheidende positionering realiseren die aansluit bij de wensen en behoeften van de Nederlandse markt?

Algemene informatie

Onderzoeker:	Cynthia
Respondentnummer:	(nader in te vullen)
Soort interview:	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. Daarnaast vraagt de interviewer voor toestemming om het gesprek op te nemen. Als de respondent daarmee akkoord gaat en geen vragen meer heeft, dan start de interviewer met de vragenlijst.

Inleidende vragen (00:05 – 00:15)

- Leeftijd van de respondent
- Functie van de respondent
- Hoe kent de respondent Organisatie X
- Welke diensten de respondent afneemt
- Keuze Organisatie X

Deelonderwerp 1: Organisatie (00:15 – 00:25)

- Vragen over onderscheidend zijn
- Sterke punten van de organisatie
- Waar Organisatie X voor staat
- Gedachten en gevoelens van respondenten bij de visuals

Deelonderwerp 2: Klanten (00:25 – 00:35)

- Vragen over onderscheidend zijn

- Aansluiten van de organisatie
- Samenwerken van de organisatie
- Gedachten en gevoelens van respondenten bij de visuals
- Visuals voor het versterken van de klantbehoeften.

Deelonderwerp 3: Concurrenten (00:35 – 00:45)

- Vragen over onderscheidend zijn
- Verschillen tussen belastingadvieskantoren
- Sterkere punten van concurrenten

Afsluiting (00:45 – 00:50)

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

BIJLAGE VIII – VRAGENLIJST

Introductie (00:00 – 00:05)

Allereerst wil ik u bedanken dat u wil mee doen aan mijn onderzoek. Mijn naam is Cynthia en ik studeer Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar hoe Organisatie X een onderscheidende positie in de markt kan behalen. Het doel is om inzicht te krijgen hoe Organisatie X haar positionering het beste kan aansluiten op de wensen en behoeften van haar cliënten. Tijdens dit interview bespreken we ook de sterke punten waarin Organisatie X zich onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten. Uw antwoorden voor dit onderzoek zijn anoniem en vertrouwelijk. U kunt vrijuit uw mening geven.

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

Heeft u verder nog vragen?

Inleidende vragen (00:05 – 00:15)

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw functie?
3. Hoe kent u of uw organisatie Organisatie X?
4. Van welke diensten maakt u of uw organisatie gebruik?
5. Waarom heeft u of uw organisatie voor Organisatie X gekozen?

Deelonderwerp 1: Organisatie

Visuals laten zien

- *magazine over sterk punt X*
- *LinkedIn bericht over de kleinschaligheid van het kantoor*
- *Brochure over de adviseurs die zijn gespecialiseerd in specifieke diensten*
- *Webpagina over sterk punt X*
- *Flyer over X concept*

Vragen over onderscheiden

6. Valt Organisatie X nu meer op dan de concurrenten?
7. Is het duidelijker waarin Organisatie X verschilt met de concurrenten?
8. Maakt de visual Organisatie X voor u herkenbaarder?
9. Voelt u zich naar aanleiding van deze visual meer verbonden met Organisatie X?

Achtergrond vragen

10. Heeft u (een van) deze sterke punten teruggezien in de communicatie van Organisatie X?
11. Is het door deze visuals duidelijk waar Organisatie X voor staat?
12. Is het duidelijk welk sterke punt bij welke visual hoort?
13. Spreken de visuals u aan?

14. Wat denkt en voelt u bij het zien van deze vijf visuals?

Deelonderwerp 2: Klanten

Visuals laten zien

- Een welkomsbrief vanuit de persoonlijk adviseur
- Een webpagina waarop de diensten staan aangeboden
- Een flyer met basisinformatie over Organisatie X
- Poster met de missie, visie en kernwaarden van Organisatie X
- Webpagina over het aansluiten op en samenwerken met de cliënt

Vragen over onderscheiden

- 15. Valt Organisatie X nu meer op dan de concurrenten?
- 16. Is het duidelijker waarin Organisatie X verschilt met de concurrenten?
- 17. Maakt de visual Organisatie X voor u herkenbaarder?
- 18. Voelt u zich naar aanleiding van deze visual meer verbonden met Organisatie X?

Achtergrond vragen

- 19. Heeft u het gevoel dat Organisatie X aansluit op uw organisatie?
- 20. Heeft u het gevoel dat Organisatie X goed samenwerkt met u als cliënt?
- 21. Spreken de visuals u aan?
- 22. Wat denkt en voelt u bij het zien van deze vijf visuals?
- 23. Heeft u behoefte aan een van deze visuals om de klantbehoefte te versterken?

Deelonderwerp 3: Concurrenten

Visuals laten zien:

- Poster 3 sterke punten
- Poster klantbehoeften
- Poster combinatie persoonlijk en klein
- Poster combinatie internationaal aansluiten
- Poster combinatie diensten en kennis

Vragen over onderscheiden

- 24. Valt Organisatie X nu meer op dan de concurrenten?
- 25. Is het duidelijker waarin Organisatie X verschilt met de concurrenten?
- 26. Maakt de visual Organisatie X voor u herkenbaarder?
- 27. Voelt u zich naar aanleiding van deze visual meer verbonden met Organisatie X?

Achtergrond vragen

- 28. Waarin verschilt Organisatie X met de concurrenten?
- 29. Wat is het belangrijkste verschil?
- 30. Zijn er punten waarop concurrenten het beter doen dan Organisatie X?

Afsluiting (00:45 – 00:50)

Dit waren de vragen voor het interview. Heeft u nog op- of aanmerkingen? Bedankt voor uw deelname aan het onderzoek.

BIJLAGE IX – BEELDMATERIAAL (VISUALS)

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

BIJLAGE X – VERBATIMS

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

BIJLAGE XI – ANALYSESCHEMA'S

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.