

Opzoek naar een nieuwe positionering

Auteur: Vera Mezas
Studentnummer: S1101130

Opdrachtgever: Organisatie X
Bedrijfsbegeleider: Medewerker X

Afstudeerbegeleider: Jochem Alsemgeest
Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar: Nog niet bekend

Datum en plaats: 17 augustus 2020, Ter Aar
Inleverdatum: 17 augustus 2020
Aantal Woorden: 16.351 woorden
Conceptueel model: 3C-model
Kans 2

Samenvatting

Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek naar de huidige positionering van organisatie X een adviesbureau voor marketing en PR. De aanleiding voor dit onderzoek is de dalende financiële gezondheid van het bedrijf. Het doel van dit onderzoek is om uiteindelijk de financiële positie van het bedrijf te verbeteren, maar op de korte termijn gaat het om inzicht geven in de huidige positionering en op welke manier deze beter kan. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de klanten en medewerkers van Organisatie X.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Hierin staat allereerst kort de bedrijfsgeschiedenis weergegeven. Hierna volgt een marktanalyse van wat de kansen zijn voor Organisatie X binnen de markt van vandaag. Daarnaast komen de belangrijkste concurrenten aan bod, dit zijn Smith Communicatie, CPM Benelux en Yourzine. Tot slot is de belangrijkste informatie samengevat in een SWOT-analyse, hierin staan de belangrijkste bevindingen weergegeven. De analyse laat zien dat er voor het bedrijf veel kansen liggen binnen de groeiende markt, maar dat er ook veel concurrentie is om rekening mee te houden.

Theoretisch kader

Binnen dit hoofdstuk zijn de belangrijkste theorieën omtrent positionering besproken. Ze zijn verdeeld in een outside-in en inside-out perspectief. Theorieën van Ohmae (1982), Treacy en Wiersema (1993), Hamel en Prahalad (1994), Grant (1995), Njuguna (2009) en Riezebos en Van der Grinten (2017) komen aan bod. Deze theorieën zijn kritisch vergeleken met elkaar en hieruit is overwogen om te kiezen voor de theorie van Ohmae (1982), het 3C model. Het conceptuele model laat zien dat een bedrijf een concurrentievoordeel kan bemachtigen. Hiervoor moet het bedrijf tijdens het opstellen van een positionering aansluiting zoeken op de wensen en behoeften van klanten en rekening houden met de positionering van concurrenten. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Methodologie

Als methoden van het onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is gebruikt ter beantwoording van deelvragen over de concurrenten en de huidige communicatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat het belangrijk is om erachter te komen hoe de medewerkers en klanten over het bedrijf denken. Een steekproef van respondenten is gevonden door medewerkers van alle afdelingen en klanten uit het klantbestand te benaderen voor het onderzoek, voor dit onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd.

Resultaten

Uit het onderzoek zijn een aantal belangrijke bevindingen gekomen. Organisatie X heeft zowel online als offline een ouderwetse en conservatieve uitstraling. Verder heeft het bedrijf in de afgelopen veertig jaar een

onbereikbaar imago opgebouwd. Het bedrijf voldoet over het algemeen wel aan de wensen en behoeften van de klanten, maar Organisatie X benadrukt op dit moment niet de juiste sterke punten, de communicatie van het bedrijf kan dus beter.

Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: er zijn veel sterke punten binnen het bedrijf, maar die zijn niet optimaal benut in de huidige positionering. Verder is Organisatie X online slecht vindbaar, dit komt door het gebrek aan gebruik van sociale media. Als laatste conclusie is naar voren gekomen dat de website van Organisatie X de sfeer van het bedrijf niet goed laat overkomen.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Het bedrijf moet de sterke punten die het bedrijf daadwerkelijk uniek maken naar voren brengen via de website en sociale media. Daarnaast is het van belang dat het bedrijf een nieuwe website realiseert die laat zien waar het bedrijf voor staat en potentiële klanten nieuwsgierig maakt. Tot slot is het van belang dat het bedrijf iemand intern aanstelt voor het ontwikkelen en uitvoeren van een sociale mediastrategie.

Implementatie

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, ook wel het continuous improvement model genoemd. Als communicatiemiddelen zijn een nieuwe website en sociale media geschikt. De totale kosten van implementatie op de korte termijn bedragen €2.995. Totale (geschatte) opbrengsten bedragen meer online aanwezigheid en een betere online uitstraling. Dit moet op de lange termijn zorgen voor meer opdrachten en klanten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Samenvatting.....	1
Inhoudsopgave	3
1 Probleemformulering	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelstelling	7
1.4 Deelvragen	7
1.5 Doelgroep.....	8
1.6 Beperkingen/begrenzings.....	10
2 Situatieschets.....	11
2.1 Betekenissen.....	11
2.2 Het bedrijf	11
2.3 Markt analyse	12
2.4 Concurrenten	13
2.5 SWOT	14
3 Theoretisch kader	16
3.1 Literatuur.....	16
3.2 Conceptueel model.....	19
3.3 Hypotheses	21
4 Methodologie	22
4.1 Methodologie	22
4.2 Datacollectie.....	24
4.3 Operationalisatie	26
5 Resultaten.....	29
5.1 Sterke en zwakke punten volgens het bedrijf zelf	29
5.2 De klanten	31
5.3 De concurrenten	33
6 Conclusies	35
6.1 Conclusie probleemstelling.....	35
6.2 Conclusie deelvragen	35
6.3 Conclusies hypothesen	37
7 Aanbevelingen.....	38
8 Implementatie.....	41

8.1 Plan.....	41
8.2 Do.....	46
8.3 Check.....	47
8.4 Act.....	47
Literatuurlijst.....	48
Bijlagen	50
Bijlage A Gespreksverslag Partner-Directeur Afdeling Brands.....	50
Bijlage B Uitnodiging Medewerkers.....	51
Bijlage C Uitnodiging Klanten.....	51
Bijlage D Topic Guide Medewerkers Organisatie X	52
Bijlage E Topic Guide Klanten Organisatie X.....	55
Bijlage F Verbatims respondenten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage G Analyseschema's	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Interviews met medewerkers van Organisatie X.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Interviews met klanten van Organisatie X	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 Probleemformulering

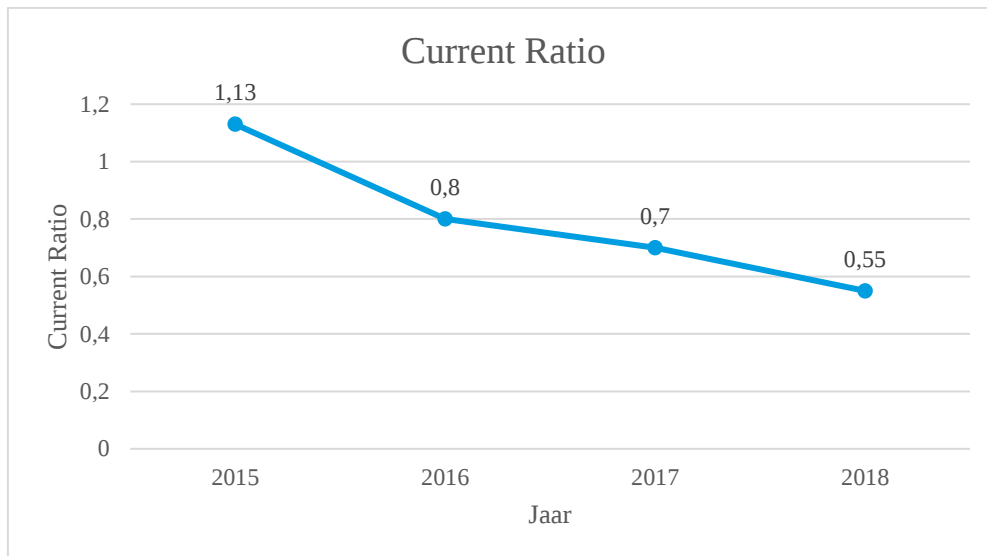
Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek naar de huidige positionering van Organisatie X een adviesbureau voor marketing en PR. De aanleiding voor dit onderzoek is de dalende financiële gezondheid van het bedrijf. Het doel van dit onderzoek is om uiteindelijk de financiële positie van het bedrijf te verbeteren, maar op de korte termijn gaat het om inzicht geven in de huidige positionering en op welke manier deze beter kan. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de klanten en medewerkers van Organisatie X.

1.1 Aanleiding

In het jaar 1979 is Organisatie X opgericht door de twee eigenaren. Het adviesbureau voor marketing en PR is op dit moment al ruim veertig jaar actief. Binnen het bureau zijn drie afdelingen, dit zijn Brands, Corporate Communicatie en Special Events. Elk van deze afdelingen heeft een eigen specialisme. Deze drie afdelingen hebben allemaal hun eigen klanten en werken voor het grootste gedeelte ook los van elkaar (Organisatie X, z.d.).

De afgelopen jaren is de financiële gezondheid van Organisatie X verslechterd. Dit is een groot probleem voor het bedrijf en een pijnpunt waar alle afdelingen tegenaan lopen. Door de dalende gezondheid is de toekomst van het bedrijf op dit moment niet helemaal zeker. De jaarlijkse daling gaat hand in hand met de jaarlijkse daling van het aantal klanten die een samenwerking aangaat met Organisatie X.

De liquiditeit van het bedrijf is in de afgelopen jaren afgenomen, dit houdt in dat het bedrijf in de afgelopen jaren minder goed in staat was om aan haar schulden te voldoen. De current ratio weergeeft deze daling van de financiële gezondheid. De current ratio vergelijkt de bezittingen en schulden met elkaar. Hieruit volgt of een bedrijf in staat is om de kortlopende schulden af te lossen. Als de current ratio onder de één komt, houdt dat in dat de schulden van een bedrijf groter zijn dan de bezittingen. Oftewel, als de current ratio lager is dan één, kan de financiële gezondheid van een bedrijf in gevaar komen (Kenton, 2020). Dit is het geval bij Organisatie X. In onderstaand figuur is te zien dat in de afgelopen jaren de current ratio is afgenomen. Deze cijfers zijn opgevraagd bij de Kamer van Koophandel (Kamer van Koophandel, 2020). Uit deze cijfers blijkt dat de current ratio in 2018 0,55 was, dit is een afname van maar liefst -51% ten opzichte van 2015. Deze sterke afname in combinatie met het lage ratio is zorgwekkend voor de liquiditeit van het bedrijf.



Figuur 1: Financiële gezondheid Organisatie X (Kamer van Koophandel, 2020)

1.2 Probleemstelling

Er komen jaarlijks minder opdrachten binnen bij het bureau, daarmee is er ook sprake van een dalende financiële gezondheid. De daling van de financiële gezondheid van Organisatie X is aan verschillende oorzaken te wijten. Aan het begin van de onderzoeksperiode is er een afweging gemaakt tussen de mogelijke oorzaken van het probleem. Er is eerst gekeken naar het imago van Organisatie X, echter is gebleken uit het onderzoek MT1000 dat het bedrijf een goede reputatie heeft binnen de adviesbranche (MT, 2019a). Binnen het bedrijf bestaat de mening dat een verbeterde positionering kan zorgen voor het aantrekken van meer klanten. Een aantal medewerkers geeft aan dat er een verjonging van de huidige positionering kan plaatsvinden (zie Bijlage F: analyseschema 8). Bovendien is Organisatie X een bedrijf dat al vrij lang bestaat, maar daardoor ook in het verleden is blijven hangen. Medewerkers geven aan dat klanten bij binnenkomst het bedrijf erg ouderwets vinden overkomen, terwijl dit beeld na de eerste ontmoeting is verdwenen (zie Bijlage A: Gespreksverslag).

Medewerkers geven aan dat er op dit moment geen eenduidige positioneringsstrategie bestaat, het bedrijf is hier niet actief mee bezig. Op dit gebied lijken dan ook mogelijkheden te liggen voor het bedrijf om zichzelf beter op de kaart te zetten. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Organisatie X door middel van communicatie de positionering verbeteren om het bedrijf weer financieel gezond te maken?”

Voor dit onderzoek is er gekeken naar positionering in relatie tot de verminderde financiële gezondheid van het bedrijf. Het streven is om door middel van een vernieuwde positionering concurrentievoordeel te creëren en zo de financiële gezondheid te verbeteren.

Uit het persbericht van Bruna uit 2018 is gebleken dat er een relatie bestaat tussen de positionering en de financiële gezondheid van het bedrijf. De Nederlandse boekenwinkelketen stond er in 2017 nog slecht voor,

behaalde slechte financiële resultaten en stond in februari 2017 op het randje van faillissement (De Groot, 2017). In datzelfde jaar is er echter een proces in gang gezet om de financiële prestaties te verbeteren en het bedrijf te herpositioneren. Hierbij heeft de organisatie zich met name gericht op het vormgeven van een omnichannel strategie. Uit de jaarrekening van 2018 blijkt dat de EBITDA uitkomt op -€1.4 miljoen, tegenover -€5,5 miljoen in 2017. Naar eigen zeggen is deze verbetering van resultaten grotendeels te danken aan de strategische herpositionering (Bruna, 2018).

1.3 Doelstelling

Het is de bedoeling dat uit dit onderzoek naar voren komt hoe Organisatie X zich op zo'n manier kan positioneren zodat het bedrijf meer klanten aantrekt binnen de markt van vandaag. Door de sterke punten van het bedrijf in kaart te brengen, zal de mogelijkheid tot het verkrijgen van een onderscheidende positie naar voren komen. Voor dit onderzoek zijn er twee soorten doelstellingen geformuleerd. Als eerste het organisatiedoel, hierbij draait het voornamelijk om het in kaart brengen van de zwakke en sterke punten en vooral welke punten het bedrijf onderscheidend maken. Deze punten hebben betrekking op de aanwezige, of het gebrek aan, kennis en mogelijkheden binnen het bedrijf. Verder is het verbeteren van de financiële gezondheid van het bedrijf door middel van een herziende positionering deel van het organisatiedoel. Het bedrijf wil inzichtelijk maken wat er ontbreekt binnen de huidige positionering en hoe het bedrijf deze bestaande positionering op de meest ideale manier kan aanpassen.

Dan als tweede het onderzoeksdoel. Omdat dit onderzoek niet voor een directe verbetering van de financiële gezondheid kan zorgen, zal het advies mogelijkheden aanreiken die de organisatie kan implementeren. Op basis van de resultaten van het onderzoek, zal het adviesrapport een zo concreet mogelijk advies geven aan de opdrachtgever over hoe het bedrijf de positionering kan verbeteren. Met de uitkomsten van dit onderzoek, zullen er zich mogelijkheden presenteren om een onderscheidende marktpositie te verkrijgen. Het advies richt zicht met name op het communicatie-gedeelte binnen dit proces. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

Inzicht geven in de huidige positionering van Organisatie X en in de manier waarop het bedrijf de positionering kan verbeteren.

Deze doelstelling heeft uiteindelijk betrekking op de positionering van Organisatie X en op het streven naar een verbetering van de financiële gezondheid van het bedrijf.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling behapbaar en concreet te maken zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1:

Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens het bedrijf zelf?

Om erachter te komen wat een passende positionering voor Organisatie X moet bevatten, is het van belang om de sterke punten van het bedrijf duidelijk te krijgen. Hierdoor is het concreet wat het bedrijf graag wil communiceren naar de buitenwereld. De sterke punten van Organisatie X vormen namelijk het uitgangspunt van de vernieuwde positionering, dit zijn de krachten waarmee zij een voordeel kunnen behalen ten opzichte van de concurrentie. Verder zullen de sterke punten laten zien waar het onderscheidend vermogen van het bedrijf ligt.

Deelvraag 2:

Wat zijn de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X?

Wanneer Organisatie X erachter komt wat de precieze wensen en behoeften zijn van de klanten, kan het bedrijf daarop inspelen en zo meer potentiële klanten aantrekken. Om ervoor te zorgen dat de huidige klanten tevreden zijn en potentiële klanten tevreden zullen zijn over de diensten van Organisatie X is het belangrijk om te achterhalen wat klanten vinden en wensen.

Deelvraag 3:

Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens de klanten?

Door aan de klanten te vragen wat zij als sterke punten van het bedrijf beschouwen, is het duidelijk wat klanten (externe partijen) van Organisatie X vinden en welk gedeelte van de huidige positionering overkomt. Wanneer er veel overeenkomsten zijn in de sterke punten volgens het bedrijf zelf en de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten, is het al duidelijk dat die in ieder geval goed zijn gecommuniceerd naar de externe omgeving. Als er veel verschillen zijn, dan zijn dat punten van verbetering.

Deelvraag 4:

Wat zijn de sterke punten van de concurrenten van Organisatie X?

Organisatie X is een fullservicebureau, hierdoor is de concurrentie groot. Dit komt door het brede aantal diensten dat het bedrijf aanbiedt. Door van een aantal concurrenten die dichtbij het bedrijf liggen de sterke punten in kaart te brengen, is het makkelijker om in te zien op welk vlak Organisatie X zich kan onderscheiden. Door de sterke punten in kaart te brengen, is het mogelijk om een gat in de markt te vinden die Organisatie X kan invullen.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is onder te verdelen in twee verschillende groepen, namelijk de eigen medewerkers en de klanten van Organisatie X. Hieronder zijn de twee doelgroepen verder toegelicht. De medewerkers zullen inzicht geven in de huidige positionering van het bedrijf, hierbij ligt de focus op de eigen beleving van de sterke punten en de positionering. De klanten zullen daarentegen een beeld schetsen over hoe externe partijen deze positionering en de concurrentiepositie van het bedrijf ervaren. Daarnaast

moet deze groep inzicht geven in hoe zij tijdens het beslissingsproces de communicatie vanuit Organisatie X hebben ervaren.

De eigen medewerkers

Om erachter te komen wat Organisatie X als sterke punten beschouwt, zullen er interviews plaatsvinden met medewerkers van Organisatie X. De medewerkers van de afdelingen Brands, Special Events en Corporate zullen een uitnodiging ontvangen voor het interview. De totale populatie van medewerkers van Organisatie X bestaat uit 25 mensen. De medewerkers werken al verschillende periodes bij Organisatie X en houden zich bezig met verschillende werkzaamheden. Daarnaast hebben de medewerkers verschillende opleidingsniveaus gedaan. Tien medewerkers hebben een hbo-opleiding gedaan en zeven medewerkers een universitaire opleiding. Vier medewerkers hebben een mbo-opleiding gedaan en van de overige vier medewerkers is het onbekend welke opleiding zij hebben gedaan. De medewerkers zijn van verschillende leeftijden. De leeftijdscategorieën zijn in vier delen verdeeld. Er zijn vijf medewerkers van 50+, zes medewerkers van 40+, zes medewerkers van 30+ en acht medewerkers van 20+.

De klanten

Om een beeld te krijgen van hoe externe partijen Organisatie X zien, zullen er interviews plaatsvinden met de klanten. Binnen deze doelgroep zijn er ook weer verschillende subgroepen te identificeren:

1. Huidige klanten

Door de huidige klanten te vragen naar hoe zij de positionering van Organisatie X zien, kan de onderzoeker achterhalen om welke redenen de klant voor het specifieke adviesbureau heeft gekozen en waarom de klant content is met de huidige samenwerking.

2. Oud-klant

Door voormalig klanten te interviewen, kan het onderzoek nagaan om welke reden(en) de klant de samenwerking heeft opgezegd. Is dit te herleiden naar de positionering van Organisatie X of is de reden elders te zoeken?

3. Prospects die nooit de samenwerking zijn aangegaan

Door prospects (potentiële klanten) die uiteindelijk nooit de samenwerking zijn aangegaan te interviewen, zal er blijken welke reden hieraan ten grondslag ligt. Deze bevindingen zijn van belang in het bepalen van de nieuwe positionering, zodat het bedrijf meer prospects kan aantrekken.

De klanten zullen vanuit verschillende branches komen, hierdoor ontstaat er een beeld vanuit de verschillende hoeken. Verder vindt de samenwerking tussen de klant en Organisatie X op dit moment plaats, is er in de afgelopen vijf jaar een samenwerking geweest of heeft de klant Organisatie X in de afgelopen vijf jaar overwogen, maar is de samenwerking er uiteindelijk nooit van gekomen. In februari 2020 bestond het klantenbestand van Organisatie X uit dertien verschillende klanten. Deze klanten komen uit de onderwijsbranche, de culturele sector, de advocatuur, de publieke sector, de FMCG industrie en de vervoersbranche.

1.6 Beperkingen/begrenzungen

Het onderzoek zal zich focussen op de positionering van Organisatie X. Tijdens het onderzoek zal het uitsluitend gaan over de situatie die op dit moment speelt binnen Organisatie X.

Het onderzoek heeft een looptijd van 27 weken. De onderzoeksperiode zal starten op 10 februari 2020 en de uiterlijke opleverdatum van het adviesrapport is 17 augustus 2020. Ontwikkelingen die buiten de genoemde onderzoeksperiode vallen, sluit het onderzoek dus uit. Tijdens deze periode zal de opdrachtnemer drie dagen in de week meewerken en twee dagen per week met het onderzoek bezig zijn. Wanneer er meer tijd nodig is om te werken aan het onderzoek, gebeurt dit met toestemming vanuit de opdrachtgever. De opdrachtnemer zal één van de twee dagen thuis aan het onderzoek werken. Om het onderzoek te laten slagen, is het dus erg belangrijk om rekening te houden met de bovenstaande tijdsperiode. Na dit onderzoek zal er enkel een advies uitkomen aan Organisatie X over de positionering van het bedrijf. Het uitvoeren van het advies behoort niet tot dit onderzoek, het is aan Organisatie X om de adviezen die voortkomen uit het onderzoek toe te passen.

Vanwege het corona-virus werkt de opdrachtnemer sinds 16 maart thuis. Hierdoor vinden alle besprekingen die plaatsvinden met zowel de opdrachtgever en de begeleider vanuit school via de telefoon/Microsoft Teams plaats. Ook zullen de interviews om deze reden op afstand plaatsvinden. Dit heeft echter geen gevolgen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit zorgt allemaal voor een verminderde communicatiestroom, maar door te bellen en te mailen is het contact gelukkig nog steeds goed tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.

2 Situatieschets

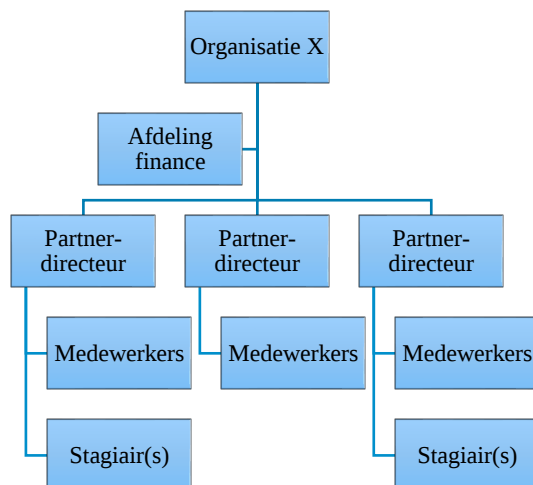
De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Hierin staat allereerst kort de bedrijfsgeschiedenis weergegeven. Hierna volgt een marktanalyse van wat de kansen zijn voor Organisatie X binnen de markt van vandaag. Daarnaast komen de belangrijkste concurrenten aan bod, dit zijn Smith Communicatie, CPM Benelux en Yourzine. Tot slot is de belangrijkste informatie samengevat in een SWOT-analyse, hierin staan de belangrijkste bevindingen weergegeven. De analyse laat zien dat er voor het bedrijf veel kansen liggen binnen de groeiende markt, maar dat er ook veel concurrentie is om rekening mee te houden.

2.1 Betekenissen

Op woorden.org heeft positioneren de volgende betekenis: een herkenbare plaats geven (woorden.org, z.d.). Riezebos en Van der Grinten (2017) stellen in hun boek dat het bij positioneren gaat om het vormgeven van de gewenste beeldvorming rond een product of dienst. Een belangrijk onderdeel van positioneren is dus het plaatsen van een bedrijf binnen een bepaalde markt. Hiermee gaat het om de aandacht van potentiële klanten trekken en het bedrijf onderscheiden van de concurrenten, waardoor er een concurrentievoordeel ontstaat.

2.2 Het bedrijf

Organisatie X omschrijft zichzelf op de website als een bureau voor public relations en marketingadvies. Een marketingadviesbureau dat communicatieadvies levert. Hierbij gaat het om advies dat voortkomt uit een marketingplan voor een product of dienst (Bruggenwirth & Van Raaij, 1991). Op de website van Organisatie X staan werkzaamheden op de volgende vakgebieden omschreven: brands, corporate communicatie, special events, crisiscommunicatie, interne communicatie en sociale media. Daarnaast is Organisatie X werkzaam in verschillende branches, op de website staan de volgende genoemd: beauty, fashion en lifestyle, consumentenmerken, kunst en cultuur, ICT, non-profit, onderwijs, overheid, ondernemerschap, dienstverlening en de zorg. In onderstaand organogram is de structuur van het bedrijf weergegeven.



Figuur 2: Organogram Organisatie X (Auteur, 2020)

2.3 Markt analyse

Organisatie X valt bij het CBS binnen de branche ‘Adviesbureaus op het gebied van public relations en communicatie’ (CBS, z.d.). In het tweede kwartaal van het jaar 2020 heeft het CBS vastgesteld dat er in totaal 3.535 bedrijven vallen onder diezelfde branche. Van dat totale aantal vallen 25 bedrijven in dezelfde bedrijfsgrootte als Organisatie X, namelijk tussen de 20 en de 50 medewerkers.

De Rabobank geeft in haar cijfer en trendrapport over de sector ‘organisatieadviesbureaus’ aan dat de vraag naar adviesdiensten toeneemt en daarom een op de korte termijn een groei van de branche verwacht. Verder zal de concurrentie ook oplopen, dit komt omdat steeds meer partijen zich zullen specialiseren (Rabobank, 2020). Deze branche is echter overkoepelend, over de specifieke branche waar Organisatie X invalt, adviesbureau voor public relations en communicatie, is geen trendrapport te vinden. Dit rapport van de Rabobank geeft een breed beeld weer over de gehele organisatieadviesbranche. De Rabobank verwacht bij deze branche op de korte termijn een groei, in tegenstelling tot de afnemende van de financiële gezondheid bij Organisatie X de afgelopen jaren.

Naast dat Organisatie X een adviesbureau is, is het bedrijf ook werkzaam in de communicatiebranche. Naast advies doet Organisatie X ook aan het organiseren van evenementen, het verzorgen van sociale media en het aangaan van positioneringstrajecten met bedrijven. Rabobank stelt in hun cijfer en trendrapport dat het aantal kleine bedrijven in de sector groeit en dat het aantal branchevreemde partijen toeneemt, hierdoor is er een groei van de concurrentie. Rabobank verwacht dat de concurrentie dus toeneemt en dat bedrijven zich in toenemende mate moeten specialiseren op deelactiviteiten om onderscheidend te blijven (Rabobank, 2019).

In juli 2020 is door de onderzoeker algemene informatie en (omzet)cijfers over de branche opgevraagd bij de VPRA, de branchevereniging van adviesbureaus. De VPRA moest echter vermelden dat ze voor het

onderzoek geen rapporten of gegevens kunnen leveren. Hierdoor is het lastig om een beeld te schetsen van de specifieke branche waar Organisatie X invalt.

2.4 Concurrenten

In 2019 is er door Management Team (MT) een lijst naar buiten gebracht met hierin de beste dienstverleners in marketingadvies, volgens zakelijke beslissers. Boven Organisatie X staan onder andere het bedrijf CPM Benelux en Yourzine. Omdat deze twee bedrijven hoger op de lijst staan en actief zijn in dezelfde branche, zou Organisatie X deze als concurrentie kunnen zien (MT, 2019a). MT voert elk jaar een onderzoek uit naar kwaliteiten van leveranciers van professionele dienstverlening. Voor dit onderzoek zijn 58 vakgebieden gedefinieerd en Organisatie X valt onder dienstverlener van marketingadvies. De lijst bestaat uit beoordelingen van een panel van zakelijke beslissers. Alleen bedrijven waar zij in de afgelopen drie jaar contact mee hebben gehad, konden zij beoordelen (MT, 2019b). Dit laat zien dat CPM Benelux en Yourzine naast dat zij een goede reputatie hebben ook nog eens zorgen voor betere ervaringen tijdens contact met externe partijen. Daarnaast geven medewerkers van Organisatie X aan dat Smith Communicatie een belangrijke concurrent is (zie Bijlage A: gespreksverslag).

In Tabel 1 is een vergelijking te zien van deze belangrijkste concurrenten. Er is gekeken naar de diensten, het aantal medewerkers en de sterke punten die benoemd staan op de website. Voor de vergelijking zijn alle drie de concurrenten gecontacteerd met de vraag of er iemand aanwezig was die een aantal vragen over de positionering van het bedrijf kon beantwoorden. Geen van de concurrenten wilde hier echter aan meewerken.

Tabel 1: Vergelijking Concurrenten van Organisatie X

	Organisatie X	Smith Communicatie (z.d.)	CPM Benelux (z.d.)	Yourzine (z.d.)
Diensten	- Brands/PR - Corporate communicatie - Special events - Crisiscommunicatie - Interne communicatie - Social media	- PR-campagnes - Eventorganisatie - Press relations - Strategische communicatie - Contentcreatie	- Sales - Merchandising - Consumer activation - Auditting	- Data intelligence & data solutions - CRM & customer engagement strategy - Technology - Campaign management - Optimisation & analytics
Aantal medewerkers	25	9	200-500 medewerkers	80

Sterke punten benoemd op de website	- Ervaring - Een divers team van professionals - Het vertalen van een strategie naar een creatief concept.	- Persoonlijke banden met klanten. - Veel aandacht besteden aan opdrachtgevers en opdrachten. - Gaat altijd voor een langdurige samenwerking. - Gaat voor het realiseren van doelstellingen	- Passie voor sales en het groot maken van merken. - Opzoek naar een mix van oplossingen op maat gemaakt voor de klant. - Blijven innoveren - Altijd opzoek naar nieuwe manieren om sales te verhogen.	- Helpen bij het realiseren van het vergroten van klantwaarde. - Omarmen van uiteenlopende marketingmodellen. - Zorgen voor groei bij hun klanten
-------------------------------------	--	--	---	---

2.5 SWOT

In deze paragraaf zijn de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat in een SWOT-analyse.

Tabel 2: SWOT-analyse

Strengths - Goede reputatie - Ervaring	Weaknesses - Dalende financiële gezondheid
Opportunities - Groeiende markt - Specialisatie	Threats - Concurrentie binnen de markt - Toename branchevreemde partijen in de markt

Strengths

- Goede reputatie

Organisatie X staat bekend als een bedrijf met een goede reputatie. Dit blijkt uit het onderzoek van MT100, hierbij is Organisatie X in de categorie dienstverlener van marketingadvies op de derde plek geëindigd. Dit laat zien dat de reputatie goed is en dat mensen die contact hebben gehad met Organisatie X hier ook tevreden over zijn.

- Ervaring

Het bedrijf bestaat al ruim veertig jaar en op deze manier heeft het zichzelf ook wel bewezen. Daarnaast heeft het bedrijf verschillende gebieden van expertise in huis. Dit blijkt uit de veelzijdigheid van diensten.

Weaknesses

- Dalende financiële gezondheid

Uit hoofdstuk 1.1 Aanleiding is gebleken dat het niet goed gaat met de financiële gezondheid van het bedrijf. Dit is een zwakte want als het vanuit het bedrijf hier niks aan gaat doen, is er de kans dat het failliet gaat.

Opportunities

- Groeiende markt

Uit het trendrapport van de Rabobank is gebleken dat de adviesbranche aan het groeien is. Hier kan Organisatie X op inspelen. Er zouden dus genoeg kansen voor werkzaamheden moeten zijn, Organisatie X kan in de zoektocht hiernaar zich actiever opstellen.

- Specialisatie

De Rabobank voorspelt in haar trendrapport dat bedrijven zich in toenemende mate moeten specialiseren om competitief te blijven in de branche. Voor Organisatie X liggen hier mogelijkheden om zich te specialiseren en zich te onderscheiden van de concurrentie.

Threats

- Concurrentie binnen de markt

Dat de Rabobank voorspelt dat de markt gaat groeien, kan ook betekenen dat er meer concurrentie zal ontstaan.

- Toename branchevreemde partijen in de markt

De Rabobank voorspelt dat het aantal branchevreemde partijen in de markt zal toenemen. Dit vergroot de mate van concurrentie.

3 Theoretisch kader

Binnen dit hoofdstuk zijn de belangrijkste theorieën omtrent positionering besproken. Ze zijn verdeeld in een outside-in en inside-out perspectief. Theorieën van Ohmae (1982), Treacy en Wiersema (1993), Hamel en Prahalad (1994), Grant (1995), Njuguna (2009) en Riezebos en Van der Grinten (2017) komen aan bod. Deze theorieën zijn kritisch vergeleken met elkaar en hieruit is overwogen om te kiezen voor de theorie van Ohmae (1982), het 3C model. Het conceptuele model laat zien dat een bedrijf een concurrentievoordeel kan bemachtigen. Hiervoor moet het bedrijf tijdens het opstellen van een positionering aansluiting zoeken op de wensen en behoeften van klanten en rekening houden met de positionering van concurrenten. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Literatuur

Organisatie X wil zich opnieuw positioneren met als uiteindelijke doel om de financiële gezondheid van het bedrijf te herstellen en het aantal klanten te laten stijgen. Dit deelhoofdstuk behandelt de theoretische stromingen en de verschillende theorieën over positionering die hierop aansluiten. Uit deze analyse volgt de centrale theorie.

Theoretische stromingen

Wanneer een bedrijf kijkt naar de positionering kan dit op twee manieren, namelijk middels het outside-in perspectief en het inside-out perspectief. De inside-out positionering richt zich met name op de sterke punten en bronnen binnen de organisatie, vervolgens evalueert het bedrijf hoe deze relevant zijn voor de huidige markt. De interne capaciteiten bepalen welke kansen een bedrijf in de markt kan pakken. Daarentegen focust de outside-in positionering zich allereerst op de markt, met name op de sterke punten, strategie en producten van de concurrentie. Daarbij houdt een bedrijf rekening met de wensen en behoeften van de klanten in de markt en hoe het bedrijf hierop in kan spelen om concurrentievoordeel te creëren (Saeed, et al., 2015).

Theorieën

Ohmae (1982) stelt in zijn theorie dat een bedrijf zich kan positioneren aan de hand van drie componenten, namelijk *customer*, *company* en *competition*. Ohmae (1982) geeft aan dat een bedrijf competitief voordeel kan behalen door de interne krachten beter af te stemmen op de wensen en behoeften van de klant dan dat de concurrent doet. Door eerst naar de externe omgeving te kijken – namelijk naar de wensen en behoeften van de klant én naar de sterke punten van de concurrent – en daarna naar de interne omgeving, kan het bedrijf een unieke plek innemen in de markt (Ohmae, 1982). Ohmae hanteert hierbij dus het outside-in perspectief, waarbij het bedrijf de positionering en interne krachten aanpast op de eigenschappen van de externe omgeving. Dit model is relevant voor dit onderzoek omdat uit de situatieschets (Hoofdstuk 2.3) is gebleken dat de mate van concurrentie voor Organisatie X erg hoog is. Verder gaat dit onderzoek ook uit van de sterke punten van het bedrijf en focust het zich op de klantbehoeften.

Treacy en Wiersema (1993) stellen dat een bedrijf één van de drie door hen opgestelde waarden kan kiezen om zich op te focussen. Dit zijn productleiderschap, operationele excellentie en klantgerichtheid. De gekozen waarde voert het bedrijf uitstekend uit, de andere twee naar de standaard van de markt. Deze theorie stelt dat een bedrijf niet de beste kan zijn in alles, maar dat een bedrijf een keuze moet maken. Volgens deze theorie zou Organisatie X één van de drie waarden moeten kiezen en hierop de focus leggen vanuit het bedrijf. Om deze reden maakt deze theorie gebruik van het inside-out perspectief, een bedrijf besluit namelijk op basis van de eigen krachten op welk punt de focus komt te liggen. Daarna kijkt het pas op welke manier dit in de markt past. Deze theorie sluit bij het onderzoek aan, omdat de huidige positionering als fullservicebureau zich vooral richt op klantgerichtheid. Het is echter onduidelijk of dit nog steeds aansluit bij de behoeften en wensen van de klanten.

In tegenstelling tot Ohmae (1982), die drie belangrijke onderwerpen aanstelt wanneer het gaat om positionering, stellen Treacy en Wiersema (1993) dat een bedrijf maar één bepaalde strategie moet kiezen op zich op te focussen. Daarnaast focust Ohmae (1982) zich op de externe omgeving van het bedrijf, waarbij Treacy en Wiersema (1993) de positionering bepalen aan de hand van het inside-out perspectief.

Hamel en Prahalad (1994) stellen dat een bedrijf moet uitgaan van de eigen sterke kanten om zo een voordeel ten opzichte van de concurrentie te ontwikkelen. Hiervoor moet het bedrijf in kaart brengen wat de organisatie goed kan en wat moeilijk te imiteren is door de concurrentie. Deze moeilijk te imiteren vaardigheden zijn de kerncompetenties van het bedrijf. Een organisatie moet inspelen op haar kerncompetenties om zichzelf een onderscheidene speler binnen de markt te maken. Organisatie X zou in dit geval de kerncompetenties moeten bepalen en die vervolgens middels een positioneringsstrategie gaan communiceren naar de externe omgeving, met als belangrijkste doelgroep de (potentiële) klanten. Hamel en Prahalad (1994) focussen bij deze theorie voornamelijk op wat er binnenin een organisatie plaatsvindt. Deze theorie volgt dan ook de inside-out benadering.

Ohmae (1982) stelt daarentegen dat een bedrijf met name moet letten op de klantbehoeften en wat de concurrenten doen. De benadering van Hamel en Prahalad (1994) komt echter wel gedeeltelijk overeen met die van Treacy en Wiersema (1993), waarbij de eigen kracht ook centraal staat in de positionering.

De resource-based view (RBV) stelt dat bedrijven hun strategie en positionering in de markt aan moeten passen aan de intern aanwezige bronnen en vaardigheden (Hooley et al., 1998). Grant (1995) stelt in zijn doorontwikkeling van RBV dat des te meer de externe omgeving van het bedrijf onderhevig is aan verandering, des te meer de lange termijn positionering van een bedrijf afhankelijk moet zijn van interne bronnen en mogelijkheden. De RBV en de theorie van Grant (1995) is interessant vanwege de inside-out benadering die hierin naar voren komt. Hooley et al. (1998) onderzoeken in dit kader het verband tussen interne bronnen en de positionering. Zij stellen dat bedrijven zowel de RBV, als een meer marktgeoriënteerde aanpak moeten integreren in hun competitieve positionering. Deze geïntegreerde

aanpak zou relevant kunnen zijn voor de vernieuwde positionering van Organisatie X. Hierbij ligt de centrale focus op interne bronnen en mogelijkheden, maar spelen externe factoren een rol in de uitvoering van de positionering.

De RBV-theorie van Grant (1995) legt een sterke nadruk op de inside-out benadering. De RBV is ook terug te herleiden in de theorieën van Treacy en Wiersema (1993) en Hamel en Prahalad (1994). Daarentegen hanteert Ohmae (1982) een meer marktgeoriënteerde aanpak.

Njuguna (2009) stelt in zijn theorie dat duurzaam concurrentievoordeel kan ontstaan door *organisational learning* toe te passen. Deze theorie stelt dat een bedrijf lastig te imiteren kennis kan ontwikkelen en op deze manier meer waarde kan creëren ten opzichte van de concurrentie. Hiertoe moeten er processen tot stand komen om de aanwezige kennis continu te ontwikkelen, verrijken en te delen binnen de organisatie. Deze theorie gaat in de basis dus uit van het inside-out perspectief. Een bedrijf moet lastig te imiteren kennis in huis halen, waarbij continue ontwikkeling moet plaatsvinden om zo de concurrentie voor te blijven. Bij Organisatie X is momenteel weinig specialisme, het bedrijf presenteert zich namelijk als een fullservicebureau. Er is op dit moment weinig specifieke kennis in huis die niet te imiteren valt, waardoor het lastig is om de theorie van Njuguna toe te passen.

De benadering van Njuguna komt in grote mate overeen met die van Hamel en Prahalad (1994), door de focus op moeilijk te imiteren krachten binnen het bedrijf. De theorie van Hamel en Prahalad (1994) trekt dit echter in een breed perspectief, waarbij Njuguna (2009) enkel focust op de menselijke kennis. Bovendien hanteert deze theorie net als Hamel en Prahalad (1994), Grant (1995) en Treacy en Wiersema (1993) het inside-out perspectief. Daarentegen staat deze theorie wederom tegenover de theorie van Ohmae (1982), omdat Njuguna uitgaat van de interne capaciteiten en kennis, zonder hierbij eerst de externe factoren te raadplegen.

Riezebos en Van der Grinten (2017) stellen bij het MDC-model dat de drie onderdelen – merk, doelgroep en concurrenten – centraal staan voor de positionering. Door een analyse van deze drie elementen te maken en alle informatie die daaruit volgt in kaart te brengen, is het mogelijk om een positionering van een merk te bepalen. Deze theorie sluit aan bij het onderzoek, vanwege de nadruk op externe factoren. De hoge mate van concurrentie binnen de markt, zou een belangrijke rol kunnen spelen in de positionering.

Deze theorie is vergelijkbaar met die van Ohmae (1982), beide hanteren namelijk het outside-in perspectief en bepalen de positionering aan de hand van externe factoren. De theorieën van Treacy en Wiersema (1993), Hamel en Prahalad (1994), Grant (1995) en Njuguna (2009) sluiten hier zoals bovenstaand beschreven echter niet op aan, vanwege de inside-out benadering.

Centrale theorie

Alle bovenstaande theorieën hebben betrekking op positionering en sluiten in die zin aan op dit onderzoek. Daarbij zijn alle bovenstaande theorieën gericht op het creëren van concurrentievoordeel. De theorieën van Treacy en Wiersema (1993), Hamel en Prahalad (1994), Grant (1995) en Njuguna (2009) bekijken de positionering vanuit het inside-out perspectief. De centrale focus ligt hierbij dan ook op de bronnen en mogelijkheden binnen het bedrijf. Vervolgens analyseert het bedrijf hoe het deze interne mogelijkheden in de externe omgeving kan inzetten om concurrentievoordeel te verkrijgen. Daarentegen ligt de centrale focus in de theorieën van Ohmae (1982) en Riezebos en Van der Grinten (2017) op de analyse van externe factoren en ontstaat de positionering vanuit het outside-in perspectief. Zodra de invloed van externe factoren is vastgesteld, analyseert het bedrijf welke rol de interne bronnen en mogelijkheden kunnen spelen om concurrentievoordeel te behalen.

Uit de situatieschets (Hoofdstuk 2.3) blijkt dat de mate van concurrentie een belangrijke rol speelt voor Organisatie X. Tevens blijkt hieruit dat markt groeiende is, hierdoor spelen de behoeften en wensen van de klant een grote rol in de verdeling van het marktaandeel. Organisatie X zet zich in de markt als een fullservicebureau, het is van belang om te analyseren of concurrenten deze positionering ook toepassen of een meer specialistische benadering hebben. Vanwege de omvangrijke rol van externe factoren, is het raadzaam om in de positionering het outside-in perspectief te hanteren.

De theorie van Ohmae is binnen de positioneringsliteratuur breed uitgedragen en geïmplementeerd. De invloed van het model van Riezebos en Van der Grinten is nog beperkt en te weinig vernieuwend ten opzichte van de theorie van Ohmae. Door de focus op externe factoren én de rol van de eigen sterke punten hierbij, past de theorie van Ohmae dan ook het beste als centrale theorie in dit onderzoek.

3.2 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is het conceptuele model van Ohmae (1982) geselecteerd. Dit model laat namelijk zien hoe een bedrijf zo goed mogelijk kan opereren binnen een gekozen markt. Het model sluit aan op de probleemstelling die is geformuleerd voor dit onderzoek, omdat het gaat over hoe de positionering van het bedrijf beter kan door middel van communicatie. Ohmae (1982) stelt wanneer een bedrijf goed wil kunnen concurreren binnen een markt, het belangrijk is om ervoor te zorgen dat de drie onderdelen van het model, company, competition en customers, met elkaar samenhangen. Dit zal zorgen voor een sterkere positie binnen de markt. Verder stelt Ohmae (1982) dat er vier strategieën zijn voor een bedrijf om een voordeel op de concurrentie te verkrijgen. Dit zijn focusing on key factors, building on relative superiority, pursuing aggressive initiatives en exploiting strategic degrees of freedom.

Focusing on key factors

Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf achter de kernfactoren van succes komen en deze implementeren op de eigen situatie. Hierdoor kan er een verbeterde positie ten opzichte van de concurrent ontstaan.

Building on relative superiority

Als een bedrijf het eigen product of de eigen dienst vergelijkt met die van de concurrent, kunnen er onderscheidende productkenmerken naar boven komen. Door de nadruk te leggen op deze kenmerken, kan een bedrijf een concurrentievoordeel creëren (Ohmae, 1982).

Pursuing aggressive initiatives

Volgens Ohmae (1982) moeten bedrijven ervoor zorgen dat ze met nieuwe, innovatieve ideeën producten en/of diensten ontwikkelen, dit zorgt voor een unieke positie in de markt. Door deze strategie toe te passen kan een bedrijf zich vooruit bewegen in een bepaalde markt.

Exploiting strategic degrees of freedom

Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf bij het doorvoeren van strategische verbeteringen rekening houden met de beperkte beschikbaarheid van bronnen, zoals tijd, energie en aandacht. Om hier voldoende vrijheid in te ervaren, moet het bedrijf een duidelijk richting kiezen. Hierbij houdt het rekening met de hoeveelheid bewegings- en verbeteringsruimte er mogelijk is in de bronnen (Ohmae, 1982).

Naast deze vier strategieën, zijn er dus drie onderdelen waar elk bedrijf rekening mee moet houden. De wisselwerking tussen deze drie factoren, noemt Ohmae (1982) de strategische driehoek, zie Afbeelding 1.

Competition

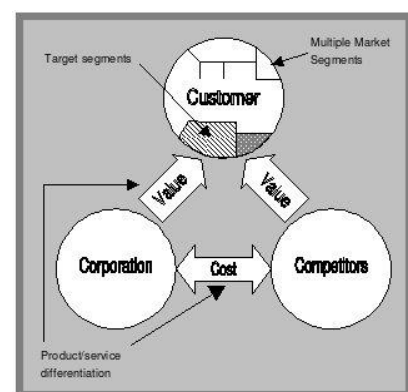
Een bedrijf moet zich kunnen verplaatsen in de concurrenten en erachter zien te komen op welke sleutelementen en andere factoren de strategie van de concurrentie is gebaseerd. Door dit te vergelijken met de eigen strategie én de wensen en behoeften van de klant, kan een bedrijf een voordeel laten ontstaan ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1982).

Customer

Naast dat de concurrenten belangrijk zijn voor een organisatie, is er nog een externe factor die meespeelt in de strategie. Het is belangrijk om vast te stellen wie de klant is en wat die klant graag wil zien. Om de klant te kunnen bereiken en te voorzien in haar behoeften, is het van belang om een segmentatie te maken binnen de doelgroep (Ohmae, 1982).

Corporation

Het is voor een bedrijf van belang om de eigen sterke punten in kaart te brengen. In de positionering moet het bedrijf de aansluiting zoeken tussen de eigen sterke punten en de behoeften van de klant. Door een betere aansluiting te vinden dan de concurrentie ontstaat er concurrentievoordeel (Ohmae, 1982).



Afbeelding 1: 3C-model (Ohmae, 1982)

3.3 Hypotheses

Hypothese 1:

Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie focus legt op de sterke punten, dan verkrijgt de organisatie een onderscheidende marktpositie.

Ohmae (1982) stelt dat als een organisatie focust op haar eigen kerncompetenties, de kans aanwezig is dat er een onderscheidende marktpositie en een concurrentievoordeel kan ontstaan. Door achter de kerncompetenties te komen en deze te vergroten, kan er een voordeel ontstaan. Deze hypothese past bij de C van Company. 'Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share' (Ohmae, 1982, p. 111).

Hypothese 2:

Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie de behoeften van de klant meeneemt, dan creëert de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Door de kijken naar de theorie van Ohmae (1982) is het duidelijk dat wanneer een bedrijf zich richt op de wensen en behoeften van de klant, er een voordeel kan ontstaan voor het bedrijf. Wanneer een bedrijf zich richt op specifieke doelgroepen, kan de concurrentie hier moeilijker op inspelen. Deze hypothese past bij de C van Customer. '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).

Hypothese 3:

Als de organisatie zich tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie onderscheidt van de sterke punten van de concurrenten, dan bemachtigt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Wanneer een bedrijf een andere positioneringsstrategie aanneemt dan de concurrentie, kan er een sterkere marktpositie ontstaan. Een bedrijf moet namelijk beter in kunnen spelen op de wensen en behoeften van de klant dan de concurrentie (Ohmae, 1982). Deze hypothese past bij de C van Competition. 'A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strenghts to customer needs than is provided by competitors' (Ohmae, 1982, p. 91).

4 Methodologie

Als methoden van het onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is gebruikt ter beantwoording van deelvragen over de concurrenten en de huidige communicatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat het belangrijk is om erachter te komen hoe de medewerkers en klanten over het bedrijf denken. Een steekproef van respondenten is gevonden door medewerkers van alle afdelingen en klanten uit het klantbestand te benaderen voor het onderzoek, voor dit onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd.

4.1 Methodologie

Dit onderzoek maakt gebruik van twee soorten informatieverzameling, namelijk deskresearch en kwalitatief onderzoek. Hieronder zijn beide vormen van onderzoek toegelicht.

Deskresearch

Deskresearch is één van de twee vormen van onderzoek die voorkomt binnen dit onderzoek. Door middel van deskresearch verdiept de onderzoeker zich in de bestaande literatuur en de conclusies die hieruit voort zijn gekomen. Deskresearch vindt – zoals de naam al zegt – plaats achter het bureau, hierbij gaat het om het verzamelen van reeds beschikbare gegevens binnen gerelateerde onderzoeken (Verhoeven, 2016). Er is bureauonderzoek toegepast ter oriëntatie op het probleem en om inzicht te krijgen in wat er tot nu toe in de literatuur bekend is over dit probleem. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar welke resultaten er uit eerder onderzoek bekend zijn over de toepassingen van positioneringsstrategieën.

Deskresearch is toegepast in hoofdstuk 1. Voor het formuleren van de aanleiding (Hoofdstuk 1.1) en de probleemformulering (Hoofdstuk 1.2) is er deskresearch gedaan. De aanleiding geeft namelijk weer dat het niet goed gaat met de financiële gezondheid van het bedrijf, dit blijkt uit overzichten van de Kamer van Koophandel. In de probleemformulering is aangetoond dat de oorzaak van het probleem, niet ligt in het imago van het bedrijf. In de situatieschets (Hoofdstuk 2) is ook gebruik gemaakt van deskresearch. Om een beeld te geven van het bedrijf is de eigen website gebruikt, daarnaast is er online onderzoek gedaan om de huidige situatie binnen de markt te schetsen en een beeld te geven van de concurrenten. Deskresearch is toegepast bij de beantwoording van deelvraag 4 en een deel van deelvraag 1.

Kwalitatief onderzoek

De tweede vorm van onderzoek is kwalitatief onderzoek. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is het doel van kwalitatief onderzoek om inzicht te verkrijgen in de wensen, gevoelens, gedrag en houdingen van de respondent, bij dit onderzoek dus de medewerkers en de klanten van Organisatie X (Meier en Broekhoff, 2012). Kwalitatief onderzoek is dus van belang wanneer er veel interesse is in de achterliggende redenering en houding van de respondent. Daarnaast is het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek erg flexibel. Doorvragen is bij deze methode een stuk makkelijker wanneer een antwoord nog onduidelijkheden

bevat (Verhoeven, 2016). Verhoeven (2016) geeft om deze reden aan dat het raadzaam is kwalitatief onderzoek toe te passen wanneer de opdrachtgever inzicht wil verkrijgen in de achtergrond van de gegevens. In het geval van kwalitatief onderzoek, zijn er geen cijfers van toepassing, maar uitgeschreven resultaten. In dit onderzoek zijn de gegevens terug te lezen in verbatims en analyseschema's.

De reden waarom er is gekozen voor kwalitatief onderzoek is omdat er via deze methode veel informatie aan het licht kan komen over de huidige en de gewenste positionering van Organisatie X. Om de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X duidelijk te krijgen, kan kwalitatief onderzoek helpen. Met een interview is er de mogelijkheid om door te vragen en om aanvullend inzicht te verkrijgen in de gegeven antwoorden. Dit is iets wat bij een kwantitatief onderzoek in mindere mate mogelijk is, omdat er minder ruimte is voor toelichting. Kwalitatief onderzoek zorgt dan ook voor een completer verhaal, de cijfers bij kwantitatief onderzoek kunnen het verhaal achter de antwoorden niet vertellen (Verhoeven, 2016).

Kwalitatief onderzoek is gebruikt voor deelvraag 2, 3 en een deel van deelvraag 1 en 4. Een overzicht van welke methode toepasbaar is per deelvraag is weergegeven in Tabel 2. Het is mogelijk dat beide methoden toe te passen zijn bij één deelvraag.

Tabel 3: Onderzoeksmethoden per deelvraag (Bron: Auteur, 2020)

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief
1 Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens het bedrijf zelf?	X	X
2 Wat zijn de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X?		X
3 Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens de klanten?		X
4 Wat zijn de sterke punten van de concurrenten van Organisatie X?	X	X

Bij deelvraag 1 is het van belang om achter de sterke en zwakke punten van het bedrijf te komen. Deskresearch analyseert de huidige positionering en interviews met medewerkers zullen de sterke en zwakke punten van het bedrijf verduidelijken. Om er bij deelvraag 2 achter te komen wat de klanten willen van Organisatie X, komt kwalitatief onderzoek te pas. Deze deelvraag moet duidelijkheid verschaffen in de wensen en behoeften van klanten. Deelvraag 3 maakt ook gebruik van kwalitatief onderzoek. Door klanten te vragen wat de sterke punten van het bedrijf zijn, zal blijken wat de huidige positionering heeft overgebracht. Deelvraag 4 is weer een deel deskresearch en een deel kwalitatief. Eerst zorgt deskresearch voor een analyse van de drie belangrijkste concurrenten, daarna krijgen de medewerkers van het bedrijf vragen over de concurrenten en de positie binnen de markt.

4.2 Datacollectie

Deze paragraaf zal omschrijven op welke wijze de verzameling van data gaat plaatsvinden. Het zal de manier van deskresearch en kwalitatief onderzoek omschrijven.

Deskresearch

Om relevante en wetenschappelijke informatie te verkrijgen, is er gebruik gemaakt van verschillende zoektermen en databases. Voorbeelden hiervan zijn Google Scholar en HLVinden. Alle bronnen die verzameld zijn tijdens deskresearch zijn terug te vinden in de hoofdstukken 1, 2 en 3. De relevante literatuur voor dit onderzoek staat in Hoofdstuk 3 en om een beeld te geven van het bedrijf is de website van Organisatie X gebruikt.

Tabel 4: Respondentschema (Bron: Auteur, 2020)

Respondentnummer	Medewerker Organisatie X	Afdeling
1	Medewerker Organisatie X	Brands/PR
2	Medewerker Organisatie X	Corporate Communicatie
3	Medewerker Organisatie X	Brands/PR
4	Medewerker Organisatie X	Corporate Communicatie
5	Medewerker Organisatie X	Brands/PR
6	Medewerker Organisatie X	Special Events
	Klantrelaties Organisatie X	Branche
7	Oud-klant Organisatie X	Non-profit
8	Huidige klant Organisatie X	Non-profit
9	Prospect Organisatie X	FMCG-industrie
10	Oud-klant Organisatie X	Uitgeverij
11	Oud-klant Organisatie X	ICT
12	Huidige klant Organisatie X	Non-profit

Kwalitatief onderzoek

Om resultaten te verzamelen zullen er meerdere interviews plaatsvinden met respondenten. Voor dit onderzoek is er gekozen voor semigestructureerde interviews, ook wel half-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat er voordat het interview begint een topic guide is opgesteld, maar dat er tijdens het interview ruimte is om door te vragen en dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2016). De topic guide zorgt voor de rode draad van het interview.

De onderzoek streeft naar twaalf interviews. Eén interview zal ongeveer dertig minuten duren. De interviews zullen op dit moment vanwege de coronacrisis plaatsvinden via de telefoon of via Microsoft Teams. Het tijdstip van elk interview zal per respondent verschillen. Om de verhouding tussen Organisatie X en de klanten professioneel te houden, zullen alle interviews anoniem zijn. Namen van de respondenten

en bedrijfsnamen zullen niet terug te vinden zijn in de scriptie. Wel zal er te zien zijn welke interviews intern zijn afgenomen en welke extern. De klanten en medewerkers die meewerken aan het interview zullen achteraf een bedankwoord ontvangen.

Voordat het interview begint, zal de respondent zijn of haar goedkeuring moeten geven dat de onderzoeker het interview opneemt. De respondenten krijgen tijdens het interview een disclaimer te horen, namelijk dat de opnames enkel en alleen voor het uittypen van dit interview zijn en dat een vernietiging van het materiaal zal plaatsvinden nadat het onderzoek is afgerond. Voor nog meer verduidelijking achteraf zal de interviewer notities maken. Wanneer er niet genoeg klanten zijn die mee willen doen, zal er de overweging plaatsvinden om meer medewerkers van Organisatie X zelf te interviewen. Om uiteindelijk toch tot twaalf interviews komen, kan er nog een verschuiving plaatsvinden in de huidige verdeling van de respondenten. Door middel van een opname is het mogelijk om de interviews om te zetten in verbatims. Alle verkregen informatie die te lezen is in de verbatims, komt in analyseschema's terecht. Hierdoor ontstaat er een duidelijk overzicht van de resultaten.

Doelgroep

Bij dit onderzoek is gebruikt gemaakt van twee verschillende doelgroepen, namelijk de medewerkers van Organisatie X en de klanten van het bedrijf. De medewerkers geven informatie over de interne situatie van het bedrijf en de klanten zullen meer vragen krijgen over de externe situatie. De originele verdeling bedacht voor dit onderzoek was drie medewerkers en negen klanten. Hiervoor was gekozen omdat de medewerkers alleen nodig waren om de sterke en zwakke punten van het bedrijf te achterhalen. Het was echter niet mogelijk om negen klanten te vinden die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Waarom was niet duidelijk. Hierom is het plan B ingezet. Wanneer er niet genoeg klanten mee wilden werken aan het onderzoek, werden er een extra aantal medewerkers uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. Dit geeft een vertekend beeld van de steekproef. De populatie van het totaal aantal klanten over de afgelopen vijf jaar is namelijk groter dan de huidige populatie van medewerkers. Hierom was het aanvankelijk logisch om meer klanten te interviewen dan medewerkers. Dit is helaas niet gelukt en daardoor is de representativiteit van de doelgroepen niet volledig.

Voor dit onderzoek is een selecte steekproef gekozen. De doelgroep bestaat namelijk uit het medewerkers- en klantenbestand van Organisatie X. De onderzoeker heeft hierin in samenspraak met de opdrachtgever een zo divers mogelijke selectie samengesteld. Bij de medewerkers is hierbij onder andere gekeken naar de afdeling waarop zij werkzaam zijn, de leeftijd en het opleidingsniveau. Bij de klanten is gekeken naar de aard van de klantrelatie, namelijk of het een huidige klant, een oud-klant, of prospect is. Daarnaast is de branche waarin de klant actief is, in de selectie meegenomen. De klanten zullen een e-mail ontvangen met daarin een uitnodiging voor het telefonische interview. Deze e-mail zal de onderzoeker samen met de bedrijfsbegeleider opstellen. Na bevestiging dat de klant mee wil werken, bepalen beide partijen samen een datum en tijd.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf omschrijft de operationalisatie van de deelvragen en hypothesen. Hierbij draait het om het meetbaar maken en definiëren van de verschillende begrippen aan de hand van het conceptuele model.

Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 1: wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens het bedrijf zelf?

Voor deze deelvraag is deskresearch en kwalitatief onderzoek toegepast. Deze vraag is van belang voor het onderzoek, want Ohmae (1982) stelt in zijn theorie dat een bedrijf aan de klantbehoeften kan voldoen als het bedrijf de sterke punten op de juiste manier inzet. Deskresearch heeft duidelijk gemaakt welke sterke punten Organisatie X communiceert naar de externe omgeving. Bij het kwalitatieve onderzoek hebben de zes medewerkers de vraag gekregen over wat zij sterke en zwakke punten van het bedrijf vinden en waarom. Verder zijn er vragen gesteld over wat de medewerkers vinden van de huidige punten die het bedrijf communiceert via de website. Door deze vragen gesteld te hebben is het duidelijk wat de medewerkers sterke en zwakke punten vinden, maar ook wat het bedrijf kan onderscheiden, dit is terug te zien in vraag 4 tot en met 11 (zie Bijlage D: topic guide medewerkers).

Deelvraag 2: wat zijn de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X?

Door de opgestelde vragenlijst krijgen verschillende klantgroepen – huidige klanten, oud-klanten en prospects – de mogelijkheid om aan te geven wat hun wensen en behoeften zijn als het gaat om de samenwerking met een marketingadviesbureau. Dit inzicht is van belang, omdat Ohmae (1982) stelt dat een bedrijf concurrentievoordeel kan bereiken wanneer het de wensen en behoeften van de klant meeneemt in de positionering en de bedrijfsvoering hierop afstemt. Aan de hand van deze vragen krijgt het bedrijf inzicht in de waarde die klanten hechten aan haar diensten. Voor deze vraag is alleen gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, de vragen zijn terug te zien in vraag 13, 14 en 15 (zie Bijlage E: topic guide klanten).

Deelvraag 3: wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens de klanten?

Om erachter te komen of er een verschil is tussen hoe Organisatie X zichzelf ziet en hoe de verschillende klantgroepen het bedrijf zien, krijgen de respondenten vragen over de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Op deze manier is inzichtelijk wat de klanten als sterke en zwakke punten van Organisatie X beschouwen. Ohmae (1982) stelt dat een bedrijf concurrentievoordeel kan behalen, mits het bedrijf de sterke punten op de juiste manier inzet. Hierbij is het van belang dat het de aansluiting zoekt met de wensen en behoeften van de klant. Voor deze deelvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, de vragen zijn terug te zien in vraag 4 tot en met 12 (zie Bijlage E: topic guide klanten). Bij deze vragen hebben de klanten voldoende ruimte om hun mening uit te spreken.

Deelvraag 4: *wat zijn de sterke punten van de concurrenten van Organisatie X zich?*

Door te onderzoeken hoe de concurrenten van Organisatie X zich positioneren, kunnen de onderscheidende punten naar voren komen. Naast het deskresearch over de concurrenten, zullen de medewerkers tijdens de interviews nog enkele aanvullende vragen krijgen over de concurrentie. Op deze manier verbetert het inzicht in de concurrentie vanuit de beleving van Organisatie X. Dit inzicht is essentieel, omdat het bedrijf enkel concurrentievoordeel kan behalen als het in de ogen van de klant beter presteert dan de concurrent (Ohmae, 1982). Er is opzettelijk voor gekozen om de vragen met betrekking tot de concurrentie niet te stellen aan de klanten. In het kader van dit onderzoek, achtte de onderzoeker het namelijk relevanter om in de interviews met de klantgroepen aanvullend inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften. De vragen over de concurrenten komen naar voren in de vragen 12, 13 en 14 (zie Bijlage D, topic guide medewerkers).

Operationalisatie Hypothesen

Hypothese 1:

Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie focus legt op de sterke punten, dan verkrijgt de organisatie een onderscheidende marktpositie.

Begrippen: organisatie, positioneringsstrategie, focus, sterke punten, onderscheidende marktpositie.

Voor het beoordelen van deze hypothese maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Uiteindelijk moet er meer duidelijkheid komen over wat er precies valt onder de sterke punten en waar deze uit voortkomen. Eerst zal uit deskresearch blijken wat de organisatie, Organisatie X op dit moment communiceert als sterke punten, deze zijn onderdeel van de huidige positionering. Door de medewerkers en de klanten vragen te stellen over wat zij zien als sterke punten van het bedrijf en waarom, kan blijken of de huidige positionering past bij de punten die de respondenten noemen. Deze hypothese veronderstelt een relatie tussen de benadrukking van de sterke punten van de organisatie in de positioneringsstrategie en het verkrijgen van een onderscheidende marktpositie. Deze veronderstelling komt voort uit de theorie van Ohmae (1982), hij benadrukt namelijk het belang van de juiste inzet en aansluiting van de sterke punten op de externe omgeving. De uitwerking van deze hypothese is terug te vinden in Bijlage D, in de vragen 4, 5, 6, 7, 8 en 9 en in Bijlage F, in de vragen 4, 5, 6, 7, 8, 9, en 10.

Hypothese 2:

Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie de behoeften van de klant meeneemt, dan creëert de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Begrippen: organisatie, positioneringsstrategie, behoeften, klanten, onderscheidende plek in de markt.

De theorie van Ohmae stelt dat het belangrijk is voor een bedrijf om een segmentatie te maken binnen de doelgroep (Ohmae, 1982). Voor het beoordelen van deze hypothese, maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek. Door de behoeften van de klant duidelijk te krijgen, kan Organisatie X bepalen hoe het bedrijf daarop in kan spelen. Klanten zullen vragen krijgen over wat de wensen en behoeften zijn wanneer ze een samenwerking aangaan met een marketingadviesbureau, Hierna kan Organisatie X bepalen of het bedrijf hieraan voldoet, of dat het bedrijf nog steken laat vallen. Door hier beter op in te spelen dan

concurrenten, kan het bedrijf een onderscheidende plek in de markt behalen (Ohmae, 1982). De uitwerking van de hypothese is terug te vinden in vragen 13, 14 en 15 (zie Bijlage E: topic guide klanten).

Hypothese 3:

Als de organisatie zich tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie onderscheidt van de sterke punten van de concurrenten, dan bemachtigt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.

Begrippen: organisatie, positioneringsstrategie, concurrenten, onderscheidende plek in de markt.

Door een andere positioneringsstrategie toe te passen dan de concurrentie, is het mogelijk om een onderscheidende marktpositie te creëren (Ohmae, 1982). De toetsing van deze hypothese vindt plaats door middel van deskresearch naar de drie grootste concurrenten volgens Organisatie X. Daarnaast krijgen de medewerkers tijdens de interviews een aantal vragen over de concurrenten van het bedrijf. Deze hypothese veronderstelt dat een organisatie concurrentievoordeel kan behalen door zich te onderscheiden van de concurrentie. Deze veronderstelling komt voort uit de theorie van Ohmae (1982), waarin hij benadrukt dat de invloed van concurrenten een belangrijke rol speelt in de strategische driehoek. De uitwerking van deze hypothese is terug te vinden in Bijlage D, in de vragen 9, 10 en 11.

De topic guides die zijn ontwikkeld voor beide doelgroepen is terug te vinden in Bijlage D en F.

5 Resultaten

Uit het onderzoek zijn een aantal belangrijke bevindingen gekomen. Organisatie X heeft zowel online als offline een ouderwetse en conservatieve uitstraling. Verder heeft het bedrijf in de afgelopen veertig jaar een onbereikbaar imago opgebouwd. Het bedrijf voldoet over het algemeen wel aan de wensen en behoeften van de klanten, maar Organisatie X benadrukt op dit moment niet de juiste sterke punten, de communicatie van het bedrijf kan dus beter. Alle analyseschema's zijn terug te vinden in Bijlage F.

Positionering draait allemaal om het plaatsen van een bedrijf binnen een bepaalde markt. Belangrijk is om de aandacht van potentiële klanten te trekken en om te onderscheiden van de concurrenten. Hoe een bedrijf dit doet, hangt af van de onderscheidende factoren die een bedrijf kan communiceren naar de externe omgeving.

Tijdens dit onderzoek is er onderscheid te maken tussen twee verschillende doelgroepen. Respondenten 1 tot en met 6 zijn de medewerkers van Organisatie X en respondenten 7 tot en met 12 zijn de klanten van Organisatie X (zie Tabel 3).

5.1 Sterke en zwakke punten volgens het bedrijf zelf

In deze paragraaf is het antwoord op deelvraag 1 te lezen. Deze deelvraag luidt: Wat zijn de sterke en zwakke punten van Organisatie X volgens het bedrijf zelf?

Om informatie te verzamelen zijn verschillende medewerkers van Organisatie X geïnterviewd. Respondenten 1 tot en met 6 zijn werkzaam op de verschillende afdelingen binnen het bedrijf (zie analyseschema 1). Dit geeft een weergave van de perceptie van alle drie de afdelingen. Daarnaast zijn de medewerkers al verschillende periodes werkzaam bij Organisatie X, de kortste werkperiode is sinds februari 2020 en degene die er het langste werkt, werkt er al ruim vier jaar (zie analyseschema 2).

Bij de vraag om het bureau in één woord te omschrijven komen verschillende resultaten naar voren. Het woord 'ervaring' is door respondent 1, 2 en 6 gezegd, dit komt door de lange historie van het bedrijf. Verder is het bedrijf omschreven als legendarisch, als grondlegger en als chaotisch (zie analyseschema 3).

Wanneer gevraagd over de sterke punten van het bedrijf geven respondenten 1 tot en met 6 ook weer verschillende punten aan. De ervaring van het bedrijf, de verschillende expertises die zich intern bevinden, de naamsbekendheid, de uitstraling, de twee oprichters en het feit dat Organisatie X een fullservicebureau is, zijn punten die respondenten als sterk beschouwen (zie analyseschema 4). Respondenten 1, 2, 3, 4 en 6 geven aan dat veel opdrachtgevers binnenkomen via het netwerk en door de naamsbekendheid. De ervaring en het imago van het bedrijf spelen ook een rol, dit zijn echter ook punten die potentiële klanten kunnen afschrikken (zie analyseschema 5).

Op de website staan verschillende punten geformuleerd, deze punten omschrijven wat Organisatie X sterk maakt. Deze punten zijn (1) ervaring, (2) een divers team van professionals en (3) het vertalen van een strategie naar een creatief concept. De medewerkers geven aan dat ze dit goede punten vinden en dat deze punten goed omschrijven hoe het eraan toe gaat binnen het bedrijf. Toch geven ze ook aan dat het op sommige vlakken wat dieper kan en dat het derde punt potentiële klanten kan afschrikken, dit punt laat het allemaal heel groot lijken (zie analyseschema 6). Bij de vraag 'stel u zou het bedrijf niet kennen, wat zou dan uw eerste indruk zijn als u de punten hoort' geven respondenten 2, 3 en 6 aan dat deze punten breedheid, kwaliteit en luxe weergeven. De punten kunnen echter ook een dure, statige, doorsnee en blaaskakerige uitstraling geven aan het bedrijf (zie analyseschema 7).

De medewerkers geven aan dat Organisatie X op dit moment weinig doet aan de interne en externe communicatie van het bedrijf. Er gebeurt veel meer via mond-tot-mondcommunicatie. De website en de sociale mediakanalen zijn verouderd en kunnen een opfrisbeurt gebruiken (zie analyseschema 8). Respondenten 2 en 6 geven aan dat het bedrijf dit kan verbeteren door iemand aan te wijzen die zich moet focussen op de communicatie van het bedrijf. Tot slot vinden de medewerkers het belangrijk dat het bedrijf met één gezicht naar buiten treedt en dat een positioneringstraject niet verkeerd zou zijn (zie analyseschema 9).

Op de vraag 'wat zijn de zwakke punten van Organisatie X' geven de medewerkers aan dat er een groot gebrek is aan interne samenwerking tussen de drie losse afdelingen. Daarnaast presenteert het bedrijf zichzelf als onbereikbaar en is er in de afgelopen jaren een elite naam opgebouwd. Verder is er volgens respondenten 1 tot en met 6 sprake van een ouderwetse uitstraling, zowel online als offline. Ook treedt het bedrijf niet met één gezicht naar buiten en is er geen duidelijke huisstijl (zie analyseschema 10). De medewerkers geven aan dat het bedrijf de zwakke punten kan verbeteren door te zorgen voor meer interne samenwerking, eenheid, structuur en een duidelijke taakverdeling. Tot slot is het volgens respondenten 1, 2 en 4 belangrijk om te zorgen voor meer structuur en mee te gaan met de tijd door bijvoorbeeld een verjonging van de huisstijl, website en de look & feel (zie analyseschema 11).

Hypothese 1: *Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie focus legt op de sterke punten, dan verkrijgt de organisatie een onderscheidende marktpositie.*

De sterke punten van Organisatie X staan weergegeven op de website, dit is gebleken uit de situatieschets (zie hoofdstuk 2.4). De punten die op de website staan zijn (1) ervaring, (2) een divers team van professionals en (3) het vertalen van een strategie naar een creatief concept. Respondenten 1 tot en met 6 geven aan dat ze het goede punten vinden en dat het een goede omschrijving is van hoe het eraan toe gaat. Er zou echter bij sommige punten meer diepgang kunnen komen en het derde punt kan wat afschrikken (zie analyseschema 6). Respondenten 7 tot en met 12 hebben ook kritiek op dit laatste punt, dit laat alles namelijk heel groot lijken en wekt de schijn dat het bedrijf kleinere opdrachten niet accepteert (zie analyseschema 20).

Alle respondenten hebben naast de punten op de website, nog meer sterke punten van het bedrijf genoemd. Hieronder vallen naamsbekendheid, een groot netwerk, fullservicebureau, leveren van goede werkzaamheden en enthousiaste en creatieve medewerkers die over kennis en een diversiteit aan expertises beschikken (analyseschema 4 en 18).

Tijdens de interviews zijn veel goede punten genoemd. Daarentegen vertellen zowel respondenten 1 tot en met 6 als respondenten 7 tot en met 12 dat de communicatie van Organisatie X wel een opfrisbeurt kan gebruiken. De afgelopen jaren is er te weinig gedaan aan de interne en externe communicatie. De website en sociale media mogen beide een wat jongere uitstraling krijgen (zie analyseschema 8). Verder geven respondenten 7 tot en met 12 aan dat het bedrijf moet werken aan de online zichtbaarheid en de sterkten op een andere manier moet belichten. Daarnaast kan het bedrijf volgens de respondenten door middel van de website meer online aandacht besteden aan de medewerkers (zie analyseschema 21).

De medewerkers geven aan dat Organisatie X op dit moment geen onderscheidende positie heeft binnen de markt, het is in ieder geval niet meer wat het ooit was. Wel zijn er een aantal punten die ze in potentie onderscheidend zou kunnen maken (analyseschema 13).

Hypothese 1 is om bovenstaande redenen aangenomen. De medewerkers geven aan dat Organisatie X op dit moment geen onderscheidende positie heeft binnen de markt. Het bedrijf kan echter een onderscheidende positie behalen door de sterke punten te exploiteren en kenbaar te maken door middel van communicatie.

5.2 De klanten

In deze paragraaf is het antwoord te lezen op deelvragen 2 en 3. Deelvraag 2 luidt: wat zijn de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X. Deelvraag 3 luidt: wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens de klanten?

Respondenten 7 tot en met 12 van dit onderzoek zijn werkzaam in verschillende beroepen en branches (zie analyseschema 15). De samenwerkingen tussen de respondenten en Organisatie X verschillen van periode en lengte. De kortste samenwerking is twee maanden en de langste samenwerking is één jaar (analyseschema 16). De klanten geven aan dat ze ofwel nauw samen hebben gewerkt met het bureau, of dat de samenwerking nog moet gaan plaatsvinden (zie analyseschema 17).

Respondenten 7 tot en met 12 geven aan in het verleden gekozen te hebben voor Organisatie X vanwege een eerdere goede ervaring met het bedrijf, vanwege een goede ervaring van een contact, of ze zijn bij het bedrijf gekomen via hun netwerk. Verder is er voordat respondenten 8 en 10 de keus maakten research gedaan op de website van het bureau (analyseschema 22), waarbij de sterke punten op de website de doorslag hebben gegeven (zie analyseschema 23).

De klanten hebben een aantal belangrijke punten tijdens de samenwerking met een marketingadviesbureau genoemd. Deze zijn (1) het persoonlijk contact tussen bureau en opdrachtgever, (2) het bureau moet de problematiek van de opdrachtgever goed begrijpen en (3) met verrassende oplossingen en uitwerkingen komen die de opdrachtgever zelf niet had kunnen bedenken of maken. Daarnaast is (4) goed luisteren en (5) snel kunnen schakelen met de contactpersoon ideaal. Ook moeten (6) de medewerkers van het bureau competente mensen zijn die alles aankunnen en ervaring hebben binnen bepaalde branches. Tot slot ziet de klant het als een pluspunt als (7) een bureau een goed netwerk heeft (zie analyseschema 26). Onderdelen die een marketingadviesbureau onderscheidend maken zijn de intensieve persoonlijke begeleiding en ondersteuning vanuit het bureau, het snappen van de uitdaging van de opdrachtgever en het werken aan een opdracht met een mix van kennis en ervaring. Verder is het tonen van eerdere resultaten bij soortgelijke opdrachten een pluspunt (zie analyseschema 27).

Wanneer gevraagd of Organisatie X voldeed/voldoet aan de behoeften en wensen, geven respondenten 8 tot en met 12 aan dat ze tevreden zijn over Organisatie X en dat het bedrijf voldeed aan hun wensen en behoeften (zie analyseschema 28). Respondent 11 was in eerste instantie niet helemaal tevreden, maar vond na wat aanpassingen het resultaat toch prima (zie analyseschema 28). Respondent 7 gaf aan niet tevreden te zijn over het bureau, Organisatie X voldeed niet aan de wensen en behoeften van deze respondent, deze mening ontstond tegen het einde van de samenwerking (zie analyseschema 28).

Respondenten 7 tot en met 12 vinden dat Organisatie X een aantal sterke punten heeft, de volgende punten zijn genoemd: veel ervaring, naamsbekendheid en een groot netwerk. Ze hebben enthousiaste en creatieve medewerkers die een diversiteit aan expertises beschikken. De werkzaamheden zijn goed, ze denken mee met de opdrachtgever en het bureau neemt hen bij de hand tijdens het gehele proces. Verder is het een fullservicebureau die meedenkt in de probleemstelling van de opdrachtgever (zie analyseschema 18).

Op de vraag 'bent u bekend met de website van Organisatie X', geven de klanten aan dat ze bekend zijn met de website, maar die niet regelmatig bezoeken (zie analyseschema 19). Ook aan respondenten 7 tot en met 12 is gevraagd wat zij vinden van de communicatie van de sterke punten op de website van Organisatie X. De respondenten geven aan dat het prima punten zijn. Echter kan het laatste punt (vertalen van een strategie naar een creatief concept) heel erg groot lijken, alsof een opdrachtgever niet met een kleine opdracht kan aankomen (analyseschema 20). Respondenten 7, 8 en 9 geven aan dat Organisatie X de sterke punten van het bedrijf beter kan communiceren door de online zichtbaarheid te vergroten. Daarnaast moet de organisatie de sterke punten op een andere manier belichten en onderbouwen met feiten. Ten slotte is het gewenst dat er een portfolio van de medewerkers online komt, zodat de gezichten van het bedrijf te zien zijn (zie analyseschema 21).

Respondenten 8 en 9 geven aan dat er nog geen zwakke punten te vinden zijn (zie analyseschema 24). Verder geven respondenten 7, 10, 11 en 12 aan dat er een aantal zwakke punten zijn waar ze tegenaan

liepen tijdens de samenwerking. Ze vinden dat Organisatie X te hoge tarieven rekent, er is een te ouderwetse en formele uitstraling en de relatie tussen de opdrachtgever en het bureau kan meer oprecht en hechter (zie analyseschema 24). Het bureau zou volgens de klanten de punten kunnen verbeteren door meer focus te leggen op kleine bedrijven en nog meer contact te zoeken met de klant. Verder is het volgens de klanten slim om de uitstraling van het bedrijf aan te passen, zodat het meer past bij waar het bedrijf voor staat (zie analyseschema 25).

Hypothese 2: *Als de organisatie tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie de behoeften van de klant meeneemt, dan creëert de organisatie een onderscheidende plek in de markt.*

Respondenten 7 tot en met 12 geven aan dat hun wensen en behoeften tijdens de samenwerking met een marketingadviesbureau voornamelijk gaan over het persoonlijke contact, de kunde en kennis van de medewerkers en het verzorgen van verrassende oplossingen. Verder is snel kunnen schakelen over de problematiek van de opdrachtgever belangrijk (analyseschema 26).

Respondenten 8, 9, 10, 11 en 12 vertellen dat ze tevreden zijn over Organisatie X en dat het bedrijf voldeed aan hun wensen en behoeften (zie analyseschema 28). De klanten geven aan dat het resultaat van een opdracht een marketingadviesbureau onderscheidend kan maken. Verder zijn de punten persoonlijke begeleiding en ondersteuning, het snappen van de uitdaging en te werk gaan met een mix van kennis en ervaring belangrijk (zie analyseschema 27).

Ondanks dat hierboven de klanten aangaven dat Organisatie X aan hun wensen en behoeften voldeed (zie analyseschema 28), heeft het bedrijf volgens respondenten 1 tot en met 6 op dit moment echter geen onderscheidende positie (zie analyseschema 13).

Hypothese 2 is verworpen. De resultaten hierboven laten zien dat door enkel en alleen te voldoen aan de wensen en behoeften van de klanten, Organisatie X niet zeker is van een onderscheidende positie binnen de markt.

5.3 De concurrenten

In deze paragraaf is het antwoord op deelvraag 4 te lezen. Deelvraag 4 luidt: wat zijn de sterke punten van de concurrenten van Organisatie X?

Uit de situatieschets (Hoofdstuk 2) zijn drie concurrenten naar voren gekomen, dit zijn Smith Communicatie, CPM Benelux en Yourzine. Hieruit is gebleken dat de werkzaamheden van deze concurrenten voor een groot deel overeenkomen met die van Organisatie X.

Respondenten 1 en 5 vertellen dat Smith Communicatie één van de grootste concurrenten van Organisatie X is. Dit komt doordat ze voor een groot deel dezelfde werkzaamheden aanbieden en een groot netwerk in Den Haag en omstreken hebben (zie analyseschema 14). Verder geven respondenten 2, 3, 4 en 6 aan dat de verschillende expertises en de breedheid van werkzaamheden binnen Organisatie X ervoor zorgt dat de concurrentie ook erg breed is, hierdoor is het lastig om een specifiek antwoord te geven (zie analyseschema 14).

Volgens respondenten 1 tot en met 6 is Organisatie X een erg bekend en uniek bedrijf, maar de plek in de markt is niet meer wat het ooit is geweest. Dit komt volgens respondenten 1 tot en met 6 door de ouderwetse uitstraling van het bedrijf. Het bedrijf lift namelijk nog steeds op de resultaten en successen van vroeger (zie analyseschema 12). De medewerkers benoemen dat Organisatie X niet echt meer een onderscheidende positie binnen de markt heeft. Punten waar het bedrijf zich volgens de respondenten op kan onderscheiden zijn de ervaring, veertigjarig bestaan, diversiteit aan aanbod en een breedheid aan expertises. Verder zijn er op dit moment geen factoren die het bedrijf onderscheidend maken in de huidige positionering (zie analyseschema 13).

Hypothese 3: *Als de organisatie zich tijdens het opstellen van een positioneringsstrategie onderscheidt van de sterke punten van de concurrenten, dan bemachtigt de organisatie een onderscheidende plek in de markt.*

Respondenten 7 tot en met 12 noemen punten die een marketingadviesbureau onderscheidend kunnen maken (zie analyseschema 27). Deze punten sluiten voor een groot deel aan bij de sterke punten die respondenten 1 tot en met 6 noemden over Organisatie X (zie analyseschema 4 en 18). Daarnaast gaven respondenten 1 tot en met 6 aan dat er op dit moment geen onderscheidende positie in de markt is. Dit komt volgens de respondenten echter niet door het gebrek aan sterke punten, maar door de ouderwetse communicatie. Daarnaast benadrukken de medewerkers dat de sterke punten in potentie wel onderscheidend zijn, maar dat het bedrijf deze niet goed benadrukt in de huidige positionering (zie analyseschema 13). Bovendien ligt de concurrentie van Organisatie X volgens de medewerkers erg breed, door de verschillende gebieden van expertise en diensten die het bedrijf aanbiedt (zie analyseschema 14).

Hypothese 3 is aangenomen. Organisatie X heeft op dit moment volgens respondenten 1 tot en met 6 geen onderscheidende positie binnen de markt. Wel is gebleken dat het bedrijf veel sterke punten heeft die het bedrijf in potentie onderscheidend kunnen maken. Uit de interviews met medewerkers blijkt dat het gebrek aan een onderscheidende positie met name te wijten is aan de ouderwetse communicatie.

6 Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: er zijn veel sterke punten binnen het bedrijf, maar die zijn niet optimaal benut in de huidige positionering. Verder is Organisatie X online slecht vindbaar, dit komt door het gebrek aan gebruik van sociale media. Als laatste conclusie is naar voren gekomen dat de website van Organisatie X de sfeer van het bedrijf niet goed laat overkomen.

6.1 Conclusie probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe kan Organisatie X door middel van communicatie de positionering verbeteren om het bedrijf weer financieel gezond te maken?* De positionering van het bedrijf staat hierin centraal en dient als middel om de financiële gezondheid van het bedrijf te verbeteren.

Positionering draait om de manier waarop een bedrijf zichzelf neerzet binnen een bepaalde markt. De medewerkers van Organisatie X hebben aangegeven dat het bedrijf op dit moment geen onderscheidende positie in de markt heeft. Organisatie X kan de positionering verbeteren door de sterke punten van het bedrijf op een betere manier te communiceren naar de externe omgeving. Hierbij moet het achterhalen welke van deze punten onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie en hoe het deze kan inzetten om de wensen en behoeften van klanten te vervullen. Wanneer dit succesvol is gedaan, behaalt het bedrijf volgens de centrale theorie concurrentievoordeel.

6.2 Conclusie deelvragen

Conclusie deelvraag 1: *Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens het bedrijf zelf?*

In de interviews noemen de medewerkers een aantal sterke punten. Ze noemen hierbij voornamelijk de ervaring, de historie en de verschillende expertises van het bureau. Verder benoemen zij punten zoals de naamsbekendheid, de twee oprichters en het feit dat Organisatie X een fullservicebureau is (zie analyseschema 4). Dit is geen verrassende uitkomst van het onderzoek. Een groot deel van de hiervoor genoemde punten staat namelijk ook al in zekere mate omschreven op de website, al is het daar minder uitgebreid. De huidige positionering bevat dus te weinig diepgang. Het beschrijft niet goed genoeg waar het bedrijf precies voor staat. Dit is een verrassende uitkomst aangezien de medewerkers in het verleden niet iets hebben gedaan om deze positionering uit te diepen. Om de financiële gezondheid van het bedrijf te verbeteren middels de positionering, zou het bedrijf hier dus meer diepgang in aan moeten brengen.

Conclusie deelvraag 2: *Wat zijn de wensen en behoeften van de klanten van Organisatie X?*

De klanten geven aan dat hun wensen en behoeften op verschillen punten liggen. Eén van de belangrijkste die is genoemd, is het persoonlijke contact tussen bureau en opdrachtgever. Verder zijn punten zoals de problematiek van de opdrachtgever begrijpen, met verrassende oplossingen komen en goed luisteren

belangrijk. Deze punten zijn opvallend, het laat namelijk zien dat de klanten graag willen dat een marketingadviesbureau hen bij de hand neemt en door het gehele proces heen leidt. Vijf van de zes geïnterviewde klanten geven verder aan dat Organisatie X aan hun behoeften heeft voldaan na afloop van de samenwerking. Dit is een verrassende uitkomst, het laat namelijk zien dat het bedrijf ondanks de verouderde uitstraling wel aan de wensen en behoeften van deze klanten heeft voldaan. Om de financiële gezondheid van het bedrijf te verbeteren door middel van de positionering, zou het bedrijf de wensen en behoeften van de klant hierin meer moeten benadrukken. Met name de rol als fullservicebureau lijkt hierin van belang.

Conclusie deelvraag 3: Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van Organisatie X volgens de klanten?

Uit de resultaten blijkt dat de klanten de volgende punten als sterk beschouwen: de ervaring, naamsbekendheid en een groot netwerk. Daarnaast zijn de medewerkers volgens de klanten enthousiast en zijn de werkzaamheden die het bedrijf levert van goede kwaliteit. De klanten hebben aangegeven dat ze punten op de website goed vinden, maar dat het laatste punt – vertalen van een strategie naar een creatief concept – kan afschrikken en het allemaal heel erg groot laat lijken. Deze resultaten zijn enigszins verrassend. Voordat sommige klanten de keuze voor Organisatie X hebben gemaakt, hebben ze de punten op de website bekeken. Ondanks dat zij het laatste punt als afschrikkend beschouwen is er toch gekozen voor Organisatie X. Eén van de zwakke punten die is genoemd is de ouderwetse uitstraling van het bedrijf. Deze zorgt voor een formele sfeer en weinig aanpassing op de klant. Dit resultaat is verrassend aangezien de klanten ondanks de uitstraling van het bedrijf, toch gekozen hebben om met ze samen te werken. Dit laat zien dat de ervaring van eigen contacten zwaarder weegt dan de uitstraling van het bedrijf.

Om de financiële gezondheid van het bedrijf te verbeteren middels een vernieuwde positionering, moet het bovenstaande positieve én negatieve punten hierin meenemen.

Conclusie deelvraag 4: Wat zijn de sterke punten van de concurrenten van Organisatie X?

Twee van de concurrenten – CPM Benelux en Yourzine – zijn uit het onderzoek van MT hoger op de ranglijst geëindigd. Deze lijst is gemaakt op basis van ervaring en reputatie van een bedrijf. Dit zijn sterke punten voor die bedrijven, hierdoor zou een potentiële klant sneller kunnen kiezen voor één van die bureaus. Daarnaast is Smith Communicatie een concurrent. Dit bureau opereert in dezelfde regio en biedt voor een groot deel dezelfde diensten aan. Deze informatie is voortgekomen uit de situatieschets en door twee respondenten is het tijdens de interviews genoemd. De interviews hebben hierin geen aanvullende interessante informatie opgeleverd. Wellicht was er meer aanvullende informatie over de concurrentie naar boven gekomen, als deze vragen ook aan de klanten waren gesteld. Om de financiële gezondheid van het bedrijf te verbeteren, is het van belang om de vernieuwde positionering aan te passen aan deze van de concurrentie.

6.3 Conclusies hypothesen

Hypothese 1

Het onderzoek laat zien dat Organisatie X op dit moment geen onderscheidende positie binnen de markt bezit. Het bedrijf kan deze positie behalen wanneer het de sterke punten beter gaat communiceren naar de externe omgeving. Uit het onderzoek is hierbij gebleken dat het van belang is om deze punten aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van de klant. Hierom is hypothese 1 aangenomen.

Hypothese 2

Het onderzoek laat zien dat Organisatie X op dit moment geen onderscheidende positie heeft binnen de markt. Klanten geven echter wel aan dat Organisatie X aan hun behoeften voldoet. Uit het onderzoek is gebleken dat het niet voldoende is om enkel en alleen aan de wensen en behoeften van de klant te voldoen, de positionering van de concurrentie is ook een belangrijk onderdeel. Hierom is hypothese 2 verworpen.

Hypothese 3

Het onderzoek laat zien dat Organisatie X op dit moment geen onderscheidende positie heeft binnen de markt. Wel is gebleken dat het bedrijf kwaliteiten beschikt die het bedrijf in potentie onderscheidend maken. Wanneer het bedrijf die punten inzet, kan er een onderscheidende positie en een concurrentievoordeel ontstaan. Uit het onderzoek is gebleken dat het bedrijf de eigen positionering aan moet passen aan de positionering van de concurrentie. Het bedrijf kan zich onderscheiden door haar sterke punten beter aan te sluiten op de wensen en behoeften van de klant dan de concurrentie. Hierom is hypothese 3 aangenomen.

Uit bovenstaande conclusies blijkt dat de resultaten van dit onderzoek grotendeels in lijn zijn met de bevindingen in de centrale theorie van Ohmae. De driehoeksverhouding tussen het eigen bedrijf, de klant en de concurrentie speelt hierin een belangrijke rol.

7 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Het bedrijf moet de sterke punten die het bedrijf daadwerkelijk uniek maken naar voren brengen via de website en sociale media. Daarnaast is het van belang dat het bedrijf een nieuwe website realiseert die laat zien waar het bedrijf voor staat en potentiële klanten nieuwsgierig maakt. Tot slot is het van belang dat het bedrijf iemand intern aanstelt voor het ontwikkelen en uitvoeren van een sociale mediastrategie.

Aanbeveling 1: beter naar voren brengen van de sterke punten

De sterkten die het bedrijf onderscheiden van de concurrenten beter naar voren laten komen zodat huidige en potentiële klanten de onderscheidende kanten van Organisatie X kunnen zien.

Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat Organisatie X meerdere sterke punten heeft. Op dit moment zijn er drie punten uitgelicht op de website, dit zijn ervaring, een divers team van professionals en het vertalen van een strategie naar een creatief concept. Naast deze punten zijn er door zowel de medewerkers als de klanten nog meer punten genoemd die het bedrijf sterk maken. De punten die nu op de website staan zijn door de respondenten doorsnee en niet uniek genoemd, veel bedrijven kunnen zulke punten op hun website zetten. Het bedrijf moet op de website meer diepgang bieden in deze sterke punten en waarom deze het bedrijf onderscheiden van de concurrentie. De ervaring van het bedrijf, de verschillende expertises die zich intern bevinden, de naamsbekendheid, de uitstraling, de twee oprichters en het feit dat Organisatie X een fullservicebureau is, zijn punten die respondenten als sterk beschouwen. Door meer focus te plaatsen op de sterke punten die Organisatie X echt uniek maken, kan het bedrijf op een betere manier naar voren komen.

Daarnaast moet de communicatie zich richten op het uitlichten van de bedrijfscultuur en unieke karakteristieken in de werkwijze. Dit moet gebeuren via zowel sociale media als de website. Hierdoor kan het bedrijf namelijk nog meer gaan opvallen. Daarnaast moet het bedrijf stoppen met te veel focus leggen op één specifiek punt. Op dit moment komt het punt ervaring veel terug, dit is één van de focuspunten van Organisatie X. Dit punt kan bij de klant juist overkomen alsof het bedrijf teveel waarde hecht aan het veertigjarig bestaan en in het verleden blijft hangen.

De eigenschappen die het bedrijf moet communiceren moeten onderscheidend zijn van de concurrentie. Hierbij zou het de nadruk moeten leggen op naamsbekendheid, de verschillende expertises en het feit dat Organisatie X een fullservicebureau is. Deze punten moeten op de pagina 'waarom WenVH' komen te staan. Hier moeten bezoekers van de website namelijk kunnen lezen waarom ze zouden moeten kiezen voor Organisatie X. Wederom is het hierbij van belang dat het bedrijf met deze punten het onderscheid met de concurrentie benadrukt en de aansluiting op de wensen en behoeften van de klant zoekt.

Aanbeveling 2: laten maken van een nieuwe website

De respondenten hebben genoemd dat het bedrijf een ouderwetse uitstraling heeft, zowel online als offline. Om de online uitstraling van Organisatie X te verfrissen, is er een nieuwe website nodig.

Uit de conclusie van deelvraag 1 en 3 is gebleken dat één van de zwakke punten van het bedrijf de ouderwetse uitstraling is. Dit is genoemd door zowel de klanten als de medewerkers die zijn geïnterviewd. Op dit moment is de website een beetje saai en deze straalt niet duidelijk uit waar het bedrijf voor staat en hoe ze te werk gaan. De informatie van de website is moeilijk te vinden en ook het navigeren is niet heel gemakkelijk.

Hierom is het nodig dat Organisatie X een nieuwe website laat maken. Op deze website moeten bezoekers makkelijker kunnen navigeren en informatie kunnen vinden over het bedrijf. Door een volledig nieuwe website te laten maken, kan er een frisse start plaatsvinden. Het is hierbij belangrijk dat de maker van de website kijkt naar kleurgebruik en de hoeveelheid afbeeldingen en filmpjes op de website. Verder is ook de online vindbaarheid van de website belangrijk.

Nieuwe teksten op de website

Naast een nieuwe website, zijn nieuwe teksten ook erg belangrijk. Door alle teksten op de website in dezelfde stijl en op een vlottere manier te schrijven, zal het beter blijven hangen bij de lezer. Door het aanzien van de website te veranderen en het te presenteren als toegankelijk voor iedereen, zal het beter overkomen op potentiële klanten.

Uitlichten van de medewerkers

De respondenten hebben aangegeven dat het bedrijf een statige uitstraling heeft, maar wanneer ze de medewerkers leren kennen, deze uitstraling compleet veranderd. De sfeer die bij de medewerkers hangt, komt niet overeen met hoe het bedrijf zichzelf presenteert. Hierom is het belangrijk dat het bedrijf op de nieuwe website een pagina toevoegt waarop alle medewerkers te zien zijn. Op deze pagina moeten de foto's, namen en expertises van de medewerkers komen te staan. Hierdoor kunnen potentiële klanten gelijk zien wie hen te woord zal staan en met wie ze waarschijnlijk de samenwerking aan zullen gaan.

Aanbeveling 3: meer focus leggen op de sociale media kanalen

Op dit moment zijn er een aantal punten van verbetering op het gebied van sociale media. Uit de conclusies is gebleken dat het bedrijf op dit moment weinig tot niets doet aan externe communicatie. De Facebook-, de Instagram- en de LinkedIn-pagina zijn erg verouderd en er komen niet regelmatig posts online. Dit zorgt ervoor dat de volgers van de pagina's Organisatie X niet vaak voorbij zien komen. Het grote gevaar hierbij is dat mensen Organisatie X kunnen vergeten.

Organisatie X moet meer focus leggen op sociale media, er valt op dit gebied namelijk veel te winnen. Sociale media is een middel waarmee bedrijven makkelijk hun volgers en dus ook potentiële klanten

kunnen bereiken. Door iemand aan te stellen binnen het bedrijf die zich gaat focussen op de externe communicatie van het bedrijf, kan het bedrijf een boost geven aan de sociale media. Dit heeft met name betrekking op het bijhouden van de sociale media, het maken van content en het communiceren van de vernieuwde positionering. Op deze manier kan diegene een goed beeld weergeven van het bedrijf en de drie verschillende afdelingen. Door de succesmomenten te vieren en te delen, ziet de externe omgeving wat het bedrijf allemaal doet. Naast een goede socialmediastrategie en de uitvoering daarvan, is het ook belangrijk om ervoor te zorgen dat deze posts opvallen en dat potentiële klanten deze te zien krijgen.

Bovenstaande aanbevelingen vereisen aanpassing van de huidige positionering. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt: *Inzicht geven in de huidige positionering van Organisatie X en in de manier waarop het bedrijf de positionering kan verbeteren.* Uit het onderzoek volgt dat Organisatie X in haar vernieuwde positionering het onderscheid ten opzichte van de concurrentie moet benadrukken. Daarnaast moeten deze onderscheidende punten de aansluiting op de wensen en behoeften van klanten zoeken. Bovenstaande aanbevelingen benadrukken daarbij het belang om deze vernieuwde positionering op passende wijze naar de buitenwereld te communiceren.

8 Implementatie

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, ook wel het continuous improvement model genoemd. Als communicatiemiddelen zijn een nieuwe website en sociale media geschikt. De totale kosten van implementatie op de korte termijn bedragen €2.995. Totale (geschatte) opbrengsten bedragen meer online aanwezigheid en een betere online uitstraling. Dit moet op de lange termijn zorgen voor meer opdrachten en klanten.

Voor de implementatie van het advies is er gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus, ook wel het continuous improvement model genoemd. Dit is een verbetermethode. Door dit model van Deming (1952) te gebruiken kunnen bedrijven hun organisatiestructuur naar een hoger niveau brengen en de kwaliteit verbeteren. De vier onderdelen van de PDCA-cyclus zijn Plan, Do, Check en Act. Het model focust zich op *organisational learning* en stelt dat het belangrijk is continue verbeteringen te implementeren (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015).

8.1 Plan

Het doel is om de uitkomsten van dit onderzoek in te zetten om de uitstraling van Organisatie X te veranderen en om een onderscheidende marktpositie te behalen. Hierdoor moeten uiteindelijk meer klanten binnenkomen, wat moet zorgen voor een betere financiële gezondheid. Door de sterke punten van het bedrijf beter te communiceren kan de huidige, ouderwetse uitstraling verdwijnen en kan het bedrijf zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Om potentiële klanten aan te trekken moeten dus de sterke punten en voordelen van Organisatie X in de communicatie vanuit het bedrijf naar voren komen. Uit dit onderzoek blijkt dat de sterke punten van het bedrijf de ervaring, de enthousiaste en kundige medewerkers, de resultaten die ze leveren, de diverse expertises en de twee eigenaren zijn. Door deze punten te communiceren naar de potentiële klanten en het verschil ten opzichte van de concurrentie te benadrukken, kan het bedrijf een onderscheidende positie creëren. De doelgroep die Organisatie X wil aantrekken met deze nieuwe communicatiemiddelen is erg breed, dit is namelijk omdat iedereen bij Organisatie X terecht kan, met grote en kleine opdrachten. Om dit te doen is het belangrijk om een nieuwe website te maken en iemand aan te stellen die zich gaat focussen op de sociale media van het bedrijf.

Website

Het maken van een nieuwe website is essentieel, naast dat het bedrijf zichzelf kan laten zien, komen ook de medewerkers aan bod. De website in onderstaande visualisatie is ontworpen op basis van de onderzoeksresultaten. Op de hoofdpagina is het meteen helder waar Organisatie X voor staat. Door niet te lange teksten te gebruiken en uit te leggen wat de verschillende afdelingen en werkzaamheden inhouden, zullen bezoekers van de website in één oogopslag kunnen zien of Organisatie X past bij wat ze zoeken (zie

Afbeelding 2). Daarnaast moet er op de nieuwe website een medewerkerspagina komen, die staat op de huidige website namelijk niet. Deze pagina kan goed de gezichten van Organisatie X laten zien. Zo kunnen potentiële klanten zien met wie ze contact zoeken en met wie ze misschien de toekomstige samenwerking aangaan. Door gebruik van foto's die bij elkaar passen en een benoeming van de functie/expertise is het duidelijk wie de medewerkers zijn (zie Afbeelding 4).

Tot slot de 'over ons' pagina, die is op dit moment wat statig en niet uniek. Meerdere bedrijven zouden die tekst op hun website kunnen hebben. Daarom het is belangrijk om hier terug te gaan naar de essentie en te beginnen bij het begin. Het bedrijf bestaat al veertig jaar, maar wie zijn de eigenaren en waar staan zij voor? Waarom zijn ze dit bedrijf begonnen? Het is echter ook van belang om te kijken welke onderwerpen actueel zijn en op dit moment nieuwe klanten kunnen trekken, zonder hierbij teveel te blijven hangen in het verleden van het bedrijf (zie Afbeelding 3). Organisatie X moet dus kijken naar de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een nieuwe website. Zie Tabel 4 voor de planning die ze hierbij kunnen hanteren.

Tabel 5: Planning voor het maken van de nieuwe website (Bron: Auteur, 2020)

Wat?	Wanneer?
Overleg over wat WenVH uit de nieuwe website wil halen.	18 augustus 2020.
Vergelijken van verschillende bedrijven die een website kunnen bouwen.	24 augustus 2020.
Gekozen bedrijf benaderen en intakegesprek inplannen.	26 augustus 2020.
Overleggen met de websitebouwers wat er op de nieuwe website moet komen te staan.	1 september 2020.
Regelmatig checken bij de websitebouwers en wachten tot de nieuwe website online kan komen.	September-oktober 2020.
Lancering nieuwe website.	1 november 2020.

Sociale media

Om de sociale media meer leven te geven moet Organisatie X iemand binnen het bedrijf aanstellen die deze taak op zich neemt. De partner-directeuren zullen hierover moeten overleggen en iemand moeten aanstellen. Op dit moment staat de aandacht voor de sociale media van het bedrijf op een laag pitje. Door iemand aan te wijzen en op de sociale media te zetten die er verstand van heeft, kan dit veranderen. Zie Tabel 5 voor de planning die ze hierbij kunnen hanteren.

Tabel 6: Planning nieuwe sociale mediastrategie (Bron: Auteur, 2020)

Wat?	Wanneer?	Herhalen?
Bepalen welke medewerker zich gaat focussen op de sociale media kanalen van Organisatie X.	19 augustus 2020.	Niet van toepassing.
Bepalen van een sociale mediastrategie.	24 augustus.	Niet van toepassing.
Verzamelen van content.	Vanaf 24 augustus.	Wekelijks, 2 uur inplannen.
Alle afdelingen mailen voor hoogtepunten/successen/ideeën voor posts.	Vanaf 24 augustus.	Wekelijks.
Inplannen posts op verschillende platformen.	Vanaf 31 augustus.	Wekelijks, 2 uur inplannen.
Analyseren van de resultaten.	Vanaf 31 augustus.	Maandelijks.

DUMMY website homepagina

Op Afbeelding 2 is een dummy van de homepagina van de website te zien. Deze dummy laat zien hoe de vernieuwde website van Organisatie X er uit zou kunnen zien. Op de homepagina staat een kort fragment over het bedrijf. Daarnaast zijn de drie verschillende afdelingen kort omschreven. Het aantal afbeeldingen is beperkt, dit is gedaan met de reden zodat de website niet te druk overkomt, maar overzichtelijk blijft.

DUMMY website 'over ons' pagina

De 'over ons' pagina biedt ruimte voor de geschiedenis van het bedrijf en wat het bedrijf uniek maakt. Daarnaast moet nadruk liggen op de expertise van het bedrijf en welke factoren het bedrijf onderscheidend maken in de markt. Door deze factoren duidelijk te hebben, kunnen bezoekers gelijk inzien waarom ze moeten kiezen voor Organisatie X. Net als op de homepagina is hier gekozen voor neutrale kleuren en niet te veel afbeeldingen (zie Afbeelding 3).

DUMMY website medewerkerspagina

Op de medewerkerspagina komen alle medewerkers van het bedrijf te staan met foto, naam en functie. Hierdoor kunnen potentiële klanten zien wie hen te woord gaat staan en met wie ze misschien gaan samenwerken (zie Afbeelding 4). Bovendien benadrukt dit de persoonlijke band tussen bureau en klant.

EEN VERADEMING VOOR MERKEN, ORGANISATIES EN DE OVERHEID



ONS VERHAAL

Wij gebruiken ons vak om zaken in beweging te brengen of te versnellen: beleid, merken, organisaties en leiderschap. Hierin verrassen we klanten met bijzondere strategieën en ontwikkelen we overtuigende reputaties en waardevolle relaties. Onze unieke mix van communicatie-instrumenten én marketingtechnieken vormt hiervoor de basis.

ONZE AANPAK



BRANDS

Brand PR profileert de diepte en breedte van een merk, en spreekt mensen aan in een andere hoedanigheid dan alleen die van 'consument'. Ook ontwikkelt het support van derden: beïnvloedsters, ambassadeurs en opinieleiders. Indringende (social) media-aandacht is waarschijnlijk wel het meest opvallende effect van ons werk. Hierin hebben we een reputatie hoog te houden. Zowel strategisch als creatief zijn we een partner voor gerenommeerde opdrachtgevers zoals Unilever en KPN.



SPECIAL EVENTS

WienVH Special Events bundelt een schat aan communicatie-expertise met creativiteit en organisatie-talent. Met ons eerste 'big event', de Big Improvement Day in Amsterdam (RAI), wonnen we direct de Oscar van de evenementenbranche: de Gouden Giraffe. We organiseerden de UN-conferentie The Hague Global Labour Conference. Voor het World Congress on Information Technology in Amsterdam kregen we de award voor 'Best European Business Event'.



CORPORATE

Onze corporate communicatie ondersteuning richt zich op de essentie. We betrekken de eigen organisatie bij beleid en initiatief. We versterken de relaties met belangrijke stakeholders in markt en samenleving. En we gebruiken onderzoek en analyse om een overtuigende reputatie te bouwen. Corporate communicatie maken we begrijpelijk: van boardroom tot werkvloer en van consument tot opinie-leider.

NEEM CONTACT MET ONS OP

Bankspoor 3
2585 EV Den Haag
info@WienVH.nl

Tel.: +31 (0) 612345678

Afbeelding 3: Dummy 'Over Ons' pagina Website (bron: auteur, 2020)

WAAROM WINKELMAN EN VAN HESSEN

Hoe krijgt uw merk, organisatie of beleid vleugels? Welke strategische kansen kunnen wij nu creatief benutten? Juist op deze vragen geven wij antwoorden die klanten de ogen kunnen openen. Met 40 jaar ervaring in de top van de markt is 'strategie' vanzelfsprekend. En daar laten we het niet bij. Met creatieve PR-programma's en initiatieven brengen wij business en beleid in versnelling.

Wij zijn de grondleggers van marketing PR. Dat vertaalt zich in de manier waarop we in de breedte naar ons vak kijken. We denken in impact: businessdoelstellingen, dynamiek, en scherp vastgestelde doelgroepen. We trekken heldere conclusies, en vertalen creatieve strategieën in communicatieprogramma's die het verschil maken. Zo willen we een verademing zijn voor merken, organisaties en de overheid.



HOE HET ALLEMAAL BEGON

Ton Winkelman en Ralph van Hessen zagen in 1979 als eersten de mogelijkheden om Marketing en PR met elkaar te verbinden. Zij pasten hun ideeën en creativiteit toe op overheidsbeleid, ondernemingen en merken, met scherpe strategieën en baanbrekende communicatieprogramma's.

Dat enthousiasme uit de begintijd is nooit verdwenen. Er is wel iets belangrijks aan toegevoegd: 40 jaar ervaring in de top van de markt. Het maakt ons tot een ingespeelde gesprekspartner voor klanten in iedere sector. Wie zich afvraagt 'waarom', kiest met Winkelman en Van Hessen voor een krachtige bondgenoot en de spirit om samen succes te boeken. We onderstrepen het met jarenlange relaties met klanten van naam, en ja, ook met eenvolle prijzen.

MAAK KENNIS MET ONS TEAM

Onze adviseurs specialiseren zich in markten of vakgebieden. Dit levert aan de ene kant een sterke verdieping op en aan de andere kant een geweldige breedte voor het bureau. Zo bouwen we met elkaar een werkomgeving die voortdurend vonkt van samenwerking en vernieuwing.



NICK PRINSEN

Creative director



MARK JANSEN

Digitale tekstschrijver



MARJAN VAN WIJK

Artdirector

Afbeelding 4: Dummy Medewerderspagina Website (bron: auteur, 2020)

8.2 Do

Om het plaatje completer te maken, zijn de verwachte kosten van de werkzaamheden berekend. Een website laten bouwen is een klus voor professionals, dit is geen onderdeel van de expertises binnen Organisatie X. Er zijn veel verschillende organisaties die de dienst ‘website bouwen’ aanbieden. Voor dit onderzoek is er gekeken naar Ipsis. Zij bieden verschillende pakketten aan voor het maken van een website en de prijzen beginnen bij €395. Dit is echter de prijs voor het basispakket, ook wel ‘webstart ZZP’ genoemd. Omdat de nieuwe website van Organisatie X er goed uit moet zien en aanzien moet hebben, is in dit geval de aanbeveling om te gaan voor het pakket ‘webstart design plus’, deze optie is beschikbaar vanaf €2.995 (zie Tabel 6). Op de website van Ipsis staat dat zij zorgen voor een uniek ontwerp van de website met natuurlijk de persoonlijke nadruk van Organisatie X (Ipsis, z.d.).

Tabel 7: Kostentabel (bron: auteur, 2020)

Product	Kosten Korte Termijn	Kosten Lange Termijn
Website	€2.995	-
Medewerker aanstellen voor de sociale media	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Totaal	€2.995	€0 per maand
Totale kosten eerste maand: €2.995		
Totale kosten de maanden daarna: €0		

Uiteindelijk zal deze aanpak zorgen voor meer bekendheid voor het bedrijf wat resulteert in meer opdrachten. Door de online zichtbaarheid van Organisatie X te vergroten kan het bedrijf meer klanten aantrekken. De ouderwetse uitstraling van het bedrijf valt weg en de nieuwe website en de verbeterde

sociale media zullen meer klanten aantrekken. Een concreet overzicht van de opbrengsten is nog niet mogelijk om te maken, aangezien Organisatie X eerst de plannen moet uitvoeren voordat ze meer klanten kunnen aantrekken. Uit het onderzoek is echter gebleken dat er een relatie bestaat tussen het verbeteren van de positionering en de financiële gezondheid van een bedrijf. In Hoofdstuk 1.2 blijkt dat de financiële positie van Bruna aanzienlijk is verbeterd na de herpositionering van het bedrijf in 2017 (Bruna, 2018). Dit laat zien dat een verbeterde positionering ook voor Organisatie X in potentie kan zorgen voor een verbeterde financiële gezondheid.

8.3 Check

Wanneer alle plannen zijn 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 behaald zijn tijdens de uitvoering. Als de nieuwe website online staat en de nieuwe sociale mediastrategie geïmplementeerd is, zal dit meetbaar zijn. Dit is te meten met bijvoorbeeld Google Analytics. Statistieken van sociale media zijn te vinden bij de platformen zelf. Aan de hand hiervan kan er blijken of de website meer bezoekers trekt en of het aantal bezoekers op de sociale mediapagina's is gestegen. Ook kan het bedrijf in dit stadium meten hoeveel nieuwe klanten deze vernieuwde positionering daadwerkelijk heeft opgeleverd. Bovendien kan het bedrijf meten welke impact dit heeft gehad op de financiële gezondheid van het bedrijf.

8.4 Act

Op basis van de resultaten die bij het onderdeel Check naar voren zijn gekomen, zal het bedrijf het plan moeten verbeteren. Door de plannen aan te passen en de onderdelen die minder goed werkten te verbeteren, kan het bedrijf nog succesvoller opereren in de toekomst. Als er na het evalueren van de opbrengsten van de nieuwe website en de nieuwe sociale mediastrategie geen positieve resultaten uitkomen, is het belangrijk om de nieuwe strategie te herzien.

Literatuurlijst

Bruggenwirth, L. M. O. C., & Van Raaij, W. F. (1991). Strategische communicatie. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 65(11), 590-599.

Bruna. (2018, 30 juli). *Opgaande financiële lijn zet zich door*. Geraadpleegd op 15 juli 2020, van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9ppTX8qHrAhXDyaQKHRm_DD4QFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bruna.nl%2F%2Fmedia%2Fimages%2Fpersberichten%2Fpersbericht-jaarcijfers-2018.ashx%3F%3Dnl-nl%26hash%3D51D32AA0963E9305259CC1331A622&usg=AOvVaw1aoEPHEPFLwsfJkkXfswK_

CBS. (z.d.). *Standaard Bedrijfsindeling (SBI)*. Geraadpleegd op 7 juli 2020, van <https://sbi.cbs.nl/cbs.typeermodule.typeerservicewebapi/content/angular/app/#/text>

CPM Benelux. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, van <https://www.cpm.nl/over-ons/>

Deming, W. E. (1952). *Elementary principles of the statistical control of quality*. Tokyo: Nippon Kagaku Gijutsu Renmei,

Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis* (2e druk). Cambridge, MA: Blackwell Business.

Groot, N. de (2017, 19 september). *Bruna: opnieuw verlies, toch optimisme*. Geraadpleegd op 15 juli 2020, Van <https://www.ad.nl/economie/bruna-opnieuw-verlies-toch-optimisme~a4417ecc/?referrer=https://www.google.com/>

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*, Boston: Harvard Business Review Press.

Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of strategic marketing*, 6(2), 97-116.

Ipsis. (z.d.) *Webstart*. Geraadpleegd op 25 mei 2020, van <https://www.ipsis.nl/websites/website/webstart/>

Kamer van Koophandel. (2020). *Jaarrekeningen – Organisatie X Adviesbureau voor Marketing en Public Relations*. Geraadpleegd op 10 juli 2020.

Kenton, W. (2020, 28 april). *Current Ratio*. Geraadpleegd op 2 juli 2020, van <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>

Meier, U. & Broekhof, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* 3^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

MT. (2019a, 12 december). *MT1000: Best in marketingadvies*. Geraadpleegd op 8 juli 2020, van https://www.mt.nl/mt1000/mt1000_2019/mt1000-best-in-marketingadvies/580361

- MT. (2019b, 9 december). *Onderzoeksverantwoording*. Geraadpleegd op 15 juli 2020, van https://www.mt.nl/mt1000/mt1000_2019/onderzoeksverantwoording/580544
- Njuguna, J. I. (2009). Strategic positioning for sustainable competitive advantage: an organizational learning approach. *KCA Journal of Business Management*, 2(1).
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982
- Pietrzak, M., & Paliszkievicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management*, 10(2).
- Rabobank. (2019, maart). *Reclame- en communicatiebureaus*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/reclame-en-communicatiebureaus/>
- Rabobank. (2020, maart). *Organisatieadviesbureaus*. Geraadpleegd op 8 juli 2020, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/organisatieadviesbureaus/>
- Riezebos, R & Grinten, J. van der. (2017). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Uitgevers..
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121-133.
- Smith Communicatie. (z.d.) *Over ons*. Geraadpleegd op 17 maart 2020, van <https://smith-communicatie.nl/>
- Treacy, M., Wiersema, F. (1993). 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, 83-93.
- Verhoeven, N. (2016) *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken*. 5^e druk. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Ward, D. (2005). An overview of strategy development models and the Ward-Rivani model. *Economics working papers*, 1-24.
- Organisatie X. (z.d.). *Waarom Organisatie X?*. Geraadpleegd op 10 juli 2020, van 
- Woorden.org. (z.d.). *Positioneren*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, van <https://www.woorden.org/woord/positioneren>
- Yourzine. (z.d.). *Over*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, <https://www.yourzine.com/over-yourzine/>

Bijlagen

Bijlage A: Gespreksverslag Partner-Directeur Afdeling Brands

Bijlage B: uitnodiging medewerkers

Bijlage C: uitnodiging klanten

Bijlage D: topic guide medewerkers Organisatie X

Bijlage E: topic guide klanten Organisatie X

Bijlage F: verbatims respondenten

Bijlage G: analyseschema's

Bijlage A Gespreksverslag Partner-Directeur Afdeling Brands

Dit gesprek heeft plaatsgevonden op 10 maart 2020. De volgende onderwerpen zijn besproken:

- Hoe komen klanten bij Organisatie X binnen?
- Concurrenten van Organisatie X
- Wat wordt er op dit moment gedaan aan externe communicatie?

Dit gesprek is gevoerd met de partner-directeur. De reden van dit gesprek was om informatie die niet online te vinden is, te verkrijgen.

De partner-directeur geeft aan dat klanten voornamelijk via het netwerk van Organisatie X binnenkomen. De klanten hebben vaak of zelf al een eerdere ervaring met Organisatie X of met iemand die daar werkt gehad en komen weer terug met een nieuwe opdracht. Of klanten hebben goede ervaringen gehoord van eigen contacten en gaan bekijken of Organisatie X ook bij hun past. De partner-directeur geeft aan dat sommige klanten hebben benoemd dat Organisatie X heel anders uitvalt, dan dat ze dachten. De uitstraling van het bedrijf kwam niet helemaal overeen met hoe het bedrijf daadwerkelijk is.

Op de vraag 'wat wordt er op dit moment gedaan aan externe communicatie' is niet een heel lang antwoord om te formuleren. Er wordt af en toe was gepost op sociale media, maar verder is het bedrijf niet heel erg actief in het communiceren naar de externe omgeving toe.

Als grootste concurrent van Organisatie X wordt Smith Communicatie genoemd. Dit bedrijf wordt genoemd omdat het ook een bedrijf is wat in Den Haag opereert en net zoals Organisatie X een heel erg groot netwerk heeft.

Bijlage B Uitnodiging Medewerkers

Goedemiddag!

Ten eerste hoop ik dat alles goed met je gaat!

Ik ben op dit moment nog erg druk bezig met mijn scriptie en het is eindelijk zo ver om te gaan beginnen met de interviews. Bij deze wil ik je vragen of je een halfuurtje de tijd wilt nemen om mij te helpen met een interview! Het interview zal telefonisch plaatsvinden en zal maximaal dertig minuten duren. De vragen gaan over de sterke en zwakke punten van Organisatie X en over hoe het bedrijf in de markt ligt.

Het liefst wil ik natuurlijk zo snel mogelijk beginnen met het afnemen van de interviews. Als dit voor jou uitkomt, zou het fijn zijn om dit morgen (08-05-2020), maandag (11-05-2020) of dinsdag (12-05-2020) in te plannen.

Graag hoor ik of je deel wilt nemen aan het interview en zo ja, wanneer je hier tijd voor hebt!

Met vriendelijke groet,

Vera Mezas

Bijlage C Uitnodiging Klanten

Beste mijnheer/mevrouw

Mijn naam is Vera Mezas en op dit moment zit ik in het laatste jaar van mijn opleiding communicatie aan de Hogeschool Leiden. In februari 2020 ben ik begonnen met mijn afstudeeronderzoek in opdracht van Organisatie X. Het onderwerp van dit onderzoek is de positionering van Organisatie X.

Voor mijn onderzoek is het nodig om data te verzamelen. Dit doe ik door interviews af te nemen met nieuwe, huidige en oude opdrachtgevers van Organisatie X. Mijn vraag is dan ook of ik u een aantal korte vragen mag stellen.

Het gaat om een telefonisch interview van ongeveer dertig minuten. Tijdens dit interview zal ik vragen stellen over Organisatie X, uw relatie met het bedrijf en uw wensen en behoeften als het gaat om een marketingadvies. Ik zal de informatie die in het interview naar boven komt anoniem verwerken in mijn scriptieverslag.

U zou mij ontzettend helpen als ik een half uurtje van uw tijd mag gebruiken om een telefonisch interview met u af te nemen. Dit interview zal ergens volgende week of de week daarna gaan plaatsvinden zodat mijn afstuderen in juni een stukje dichterbij komt.

Ik hoor graag zo snel mogelijk, maar uiterlijk 14 mei van u, of u mij wilt helpen. Misschien kunt u in uw antwoord gelijk aangeven op welke dag en welk tijdstip u in de week van 11 mei of 18 mei even tijd voor mij wilt maken?

Alvast hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,
Vera Mezas

Bijlage D Topic Guide Medewerkers Organisatie X

Interview vindt plaats via de telefoon Duur: ongeveer 30 minuten	<i>Benodigdheden:</i> - Apparaat om het gesprek op te nemen - Notitieboek - Vragenlijst
Start van het interview	<i>Voorstellen</i> Goedemorgen/middag, ik ben Vera Mezas, een vierdejaars communicatiestudente aan de Hogeschool Leiden. Op dit moment ben ik bezig met een onderzoek in opdracht van Organisatie X. <i>Respondent bedanken</i> Voordat we beginnen met het interview wil ik u bedanken voor uw deelname. Dan gaan we nu beginnen.
Introductie van het interview	<i>Onderwerp van het interview/onderzoek</i> Mijn afstudeeronderzoek gaat over de positionering van Organisatie X en op welke manier het bedrijf deze kan verbeteren zodat het bedrijf beter kan inspelen op de behoefte van de klant. Daarvoor is het belangrijk dat ik in kaart breng wat de sterke en de zwakke punten zijn van het bedrijf. <i>Instructies voor het interview</i> Het interview zal maximaal dertig minuten duren, maar het is wel belangrijk dat de antwoorden die u geeft duidelijk

	zijn, dus er is altijd ruimte om van deze tijdsindicatie af te wijken. Verder moet ik ook nog mededelen dat ik het interview opneem. Ik hoop dat u daarmee akkoord gaat? Dit is enkel en alleen voor de verwerking van uw antwoorden, wanneer het onderzoek is afgerond, zal ik de opnames verwijderen.
Inleidende vragen	Als eerste, wat inleidende vragen. 1. Wat is uw functie binnen Organisatie X? 2. Hoelang werkt u al bij Organisatie X? 3. Als u het bedrijf in één woord zou moeten omschrijven, wat zou dat dan zijn?
Vragen over de sterke punten van Organisatie X	4. Wat zijn volgens u de sterke punten van Organisatie X? Bij elk punten vragen om een korte toelichting. 5. Is dit ook de reden dat klanten kiezen voor Organisatie X? Op de website staan de volgende punten uitgelicht: - Ervaring - Divers team van professionals - Strategie vertalen naar een creatief concept 6. Zijn deze punten een goede vertaling van de sterke kwaliteiten van het bedrijf? 7. Stel u zou het bedrijf niet kennen, wat zou dan de eerste indruk zijn als u deze punten hoort? 8. Hoe vindt u dat Organisatie X op dit moment de sterke punten van het bedrijf communiceert? 9. Op welke manier kan dit beter?
Vragen over de zwakke punten van Organisatie X	Dat was het onderdeel over de sterke punten van Organisatie X, dan gaan we nu door naar het onderdeel over de zwakkere punten. 10. Wat zijn volgens u de zwakke punten van Organisatie X?

	11. Is er een manier waarop deze zwakke punten minder kunnen, zo ja, hoe?
Concurrentie/positie in de markt	Dan zijn we alweer aangekomen bij het laatste onderdeel van het interview, dit gaat over de concurrentie en de positie binnen de markt. 12. Hoe vindt u dat Organisatie X in de markt staat? 13. Welke bedrijven moet Organisatie X zien als concurrentie en waarom? 14. Heeft Organisatie X volgens u op dit moment een onderscheidende positie binnen de markt?
Afsluiting	Dat waren al mijn vragen voor dit interview. Voordat ik ga afsluiten, heeft u nog vragen/opmerking voor mij aan de hand van dit interview? Dan wil ik u heel erg bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek!

Bijlage E Topic Guide Klanten Organisatie X

Interview vindt plaats via de telefoon Duur: ongeveer 30 minuten	<i>Benodigheden:</i> - Apparaat om het gesprek op te nemen - Notitieboek - Vragenlijst
Start van het interview	<i>Voorstellen</i> Goedemorgen/middag, ik ben Vera Mezas, een vierdejaars communicatiestudente aan de Hogeschool Leiden. Op dit moment ben ik bezig met een onderzoek in opdracht van Organisatie X. <i>Respondent bedanken</i> Voordat we beginnen met het interview wil ik u bedanken voor uw deelname. Dan gaan we nu beginnen.
Introductie van het interview	<i>Onderwerp van het interview/onderzoek</i> Mijn afstudeeronderzoek gaat over de positionering van Organisatie X en op welke manier deze beter kan zodat het bedrijf beter kan inspelen op de behoefte van de klant. Daarvoor is het belangrijk dat ik kaart breng wat de sterke en de zwakke punten zijn van het bedrijf. Verder zullen er een aantal vragen komen over de wensen en behoeften van klanten. <i>Instructies voor het interview</i> Het interview zal maximaal dertig minuten duren, maar het is wel belangrijk dat de antwoorden die u geeft duidelijk zijn, dus er is altijd ruimte om van deze tijdsindicatie af te wijken. Verder wil ik ook nog zeggen dat ik het interview opneem, ik hoop dat dit akkoord is. Dit is enkel en alleen voor de verwerking van uw antwoorden, wanneer het onderzoek is afgerond, zal ik de opnames verwijderen.

Algemene vragen	Het eerste gedeelte van dit interview zijn wat algemene vragen over de samenwerking met Organisatie X. 1. Wat is uw functie binnen het bedrijf? 2. Hoelang werkt het bedrijf waar u werkt al samen met Organisatie X OF In welke periode heeft de samenwerking plaatsgevonden? 3. Hoe nauw werken/werkten de twee bedrijven samen?
Vragen over de sterke punten	Dan gaan we nu verder met de vragen over de sterke punten van Organisatie X. 4. Als u drie sterke punten van Organisatie X moest noemen, wat zouden deze dan zijn? 5. Waarom? – elk punt kort toelichten 6. Bent u bekend met de website van Organisatie X? 7. Op de website staan de volgende punten uitgelicht: - Ervaring - Divers team van professionals - Strategie vertalen naar een creatief concept Zijn deze punten een goede vertaling van de sterke kwaliteiten van het bedrijf? 8. Wat zou Organisatie X beter kunnen doen als het gaat om het communiceren van de sterke punten van het bedrijf. 9. Wat is de voornaamste reden dat het bedrijf waarvoor u werkt heeft gekozen voor Organisatie X? 10. Speelden de sterke punten die u net heeft genoemd ook mee bij het besluit?

Vragen over de zwakke punten van Organisatie X	Dat was het onderdeel over de sterke punten van Organisatie X, dan gaan we nu door naar het onderdeel over de zwakkere punten. 11. Wat zijn volgens u de zwakke punten van Organisatie X? 12. Is er een manier waarop deze zwakke punten minder kunnen, zo ja, hoe? Dan gaan we nu door naar het volgende en laatste onderdeel, dat gaat over de wensen en behoeften.
Wensen en behoeften van de opdrachtgevers	13. Tijdens de samenwerking met een marketingadviesbureau, wat zijn dan voor u en het bedrijf waar u werkt belangrijke punten? Waarom deze punten? 14. Voldoet/voldeed Organisatie X aan uw wensen en behoeften? 15. Wat zijn punten die een marketingadviesbureau onderscheidend maken?
Afsluiting	Dat waren al mijn vragen voor dit interview. Voordat ik ga afsluiten, heeft u nog vragen/opmerkingen voor mij aan de hand van dit interview? Dan wil ik u heel erg bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek!