De positionering van een online kennisplatform

Afstudeerscriptie Denise Dissel

Opleiding Communicatie, Hogeschool Leiden

Juni 2015

De scriptie is op verzoek van de opdrachtgever geanonimiseerd. Vertrouwelijke informatie is dan ook verwijderd.

# Samenvatting

De online reiswereld is een snel veranderende markt. Het online kennisplatform wil op deze veranderende markt een onderscheidende positie innemen. Door te kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep kan het platform aan de hand van deze analyse zich beter positioneren op de Nederlandse online reismarkt. De centrale vraag is daarbij:

**Hoe kan het online kennisplatform een onderscheidende concurrentiepositie bereiken   
binnen de Nederlandse online reismarkt?**

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de sterke punten van het platform, de klantbehoeften en de concurrentie. Dit zal leiden tot een adviesrapport waarin staat beschreven welke resultaten uit het onderzoek zijn voortgekomen. Naar aanleiding van deze resultaten geeft het rapport een advies waarmee het platform zich als online kennisplatform op kan richten om onderscheidend te kunnen zijn binnen de Nederlandse online reismarkt.

Het onderzoek toetst drie hypothesen die gebaseerd zijn op de theorie van Kenichi Ohmae. Hij stelt dat binnen elke strategie de organisatie rekening dient te houden met drie factoren: de organisatie, de concurrentie en de klanten. De drie factoren van het conceptuele 3C-model moeten in balans zijn om een onderscheidende positie te vinden in de online reismarkt.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch betreft vooronderzoeken, die vooral een duidelijker beeld schetst van de concurrenten en behoeften binnen de reisbranche. Het kwalitatief onderzoek bestaat naast het interview met de interne medewerker, uit het onderzoeken van twee doelgroepen. Het eerste deel van de interviews bestaat uit gesprekken met de gebruikers van het platform. Het tweede gedeelte zijn interviews met de bloggers van het platform, zij schrijven de artikelen/blogs. Tijdens deze interviews is het van belang om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van zowel de gebruikers als de experts. Ook de concurrent(en) zullen besproken worden tijdens deze interviews.

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek kunnen worden onderverdeeld in de twee doelgroepen. De gebruikers vinden het belangrijk om de volgende behoeften terug te vinden op het platform: nieuws, discussie en actualiteit. De experts vinden eveneens de behoefte discussie erg belangrijk. Daarnaast zijn zij van mening dat het delen van kennis ook van belang is. Om op deze behoeften in te kunnen spelen hebben deze conclusies geleid tot de volgende aanbevelingen:

De interactie kan het platform vergroten door simpele aanpassingen te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn een ‘vind ik leuk button’, het transparanter maken van het platform door middel van het aantal ‘clicks’ en ‘sharings’ te weergeven, een blog pittiger te schrijven en een alert in te kunnen stellen voor de favoriete expert(s). Daarnaast is het belangrijk om de experts actief bij het platform te betrekken, zodat zij content blijven leveren en zodat zij tevens kunnen dienen als actieve gebruikers op het platform. Een expertdag zou hierbij van toepassing zijn, waar de ROI bestaat uit een betrokkenheidsgevoel, het stimuleren van interactie en natuurlijk het aanleveren van blogs.

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc423355896)

[Hoofdstuk 1. Inleiding 5](#_Toc423355897)

[Hoofdstuk 2. Situatieschets 6](#_Toc423355898)

[Hoofdstuk 3. Probleemformulering 7](#_Toc423355899)

[Paragraaf 3.1: Aanleiding 7](#_Toc423355900)

[Paragraaf 3.2: Probleemstelling 7](#_Toc423355901)

[Paragraaf 3.3: Doelstelling 7](#_Toc423355902)

[Paragraaf 3.4: Onderzoeksvragen 7](#_Toc423355903)

[Paragraaf 3.5: Onderzoeksdoelgroep 8](#_Toc423355904)

[Paragraaf 3.6: Grenzen van het onderzoek 8](#_Toc423355905)

[Hoofdstuk 4. Theoretisch kader 9](#_Toc423355906)

[Paragraaf 4.1: Toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling 9](#_Toc423355907)

[Paragraaf 4.2: Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën 10](#_Toc423355908)

[Paragraaf 4.2.1: Vijfkrachtenmodel 10](#_Toc423355909)

[Paragraaf 4.2.2: Het Waardedisciplinemodel 11](#_Toc423355910)

[Paragraaf 4.2.3: Kerncompetenties model 12](#_Toc423355911)

[Paragraaf 4.2.4: 3C-model 13](#_Toc423355912)

[Paragraaf 4.2.6: Positioneren in de reismarkt 13](#_Toc423355913)

[Paragraaf 4.3: Theorie en conceptueel model bij de probleemstelling 14](#_Toc423355914)

[Paragraaf 4.4: Kritische review 16](#_Toc423355915)

[Paragraaf 4.5: Hypothesen 17](#_Toc423355916)

[Hoofdstuk 5. Methodologie 18](#_Toc423355917)

[Paragraaf 5.1: Methode van onderzoek 18](#_Toc423355918)

[Paragraaf 5.1.1: Operationalisatie per onderzoeksvraag 18](#_Toc423355919)

[Paragraaf 5.1.2: Selectie en benadering 19](#_Toc423355920)

[Paragraaf 5.2: Interview aanpak per onderzoeksdoelgroep 20](#_Toc423355921)

[Paragraaf 5.2.1 Gesprekstechnieken 20](#_Toc423355922)

[Paragraaf 5.2.2: Medewerker 21](#_Toc423355923)

[Paragraaf 5.2.3: Experts en de gebruikers van het platform 21](#_Toc423355924)

[Hoofdstuk 6. Resultaten 23](#_Toc423355925)

[Paragraaf 6.1 Korte toelichting interviews 23](#_Toc423355926)

[Paragraaf 6.2 Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform? 23](#_Toc423355927)

[Paragraaf 6.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep van het platform? 23](#_Toc423355928)

[Paragraaf 6.4 Waarin kan het platform verschillen ten opzichte van de concurrenten? 26](#_Toc423355929)

[Paragraaf 6.5 Resultaten met betrekking op 3C-model 28](#_Toc423355930)

[Hoofdstuk 7. Conclusies 30](#_Toc423355931)

[Paragraaf 7.1 Kernfactoren van succes van het platform 30](#_Toc423355932)

[Paragraaf 7.2 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep? 30](#_Toc423355933)

[Paragraaf 7.3 Waarin kan het platform zich onderscheiden ten opzichte van de concurrenten? 31](#_Toc423355934)

[Paragraaf 7.4 Hypothesen 31](#_Toc423355935)

[Paragraaf 7.5 Eindconclusie 32](#_Toc423355936)

[Hoofdstuk 8. Aanbevelingen 33](#_Toc423355937)

[Hoofdstuk 9. Implementatieplan 34](#_Toc423355938)

[Literatuurlijst 35](#_Toc423355939)

[Bijlage II - Topic guides 39](#_Toc423355941)

[Bijlage III - Verbatims 44](#_Toc423355942)

[Bijlage IV - Analyseschema’s 45](#_Toc423355943)

[Bijlage V - Zoekplan deskresearch 46](#_Toc423355944)

[Bijlage VI - Resultaten deskresearch 48](#_Toc423355945)

[Bijlage VII - Logboek afstudeertraject 49](#_Toc423355946)

# Hoofdstuk 1. Inleiding

De opdrachtgever is een uitgeverij die actief is in de reiswereld op gebied van business-to-business (B2B) en business-to-consumer (B2C) via verschillende producten en diensten. Het zijn voornamelijk vakbladen voor de (zakelijke) reisagenten, die de uitgeverij uitgeeft via zowel online als offline producten (bron, z.d.). De verschillende producten staan toegelicht in bijlage I van dit rapport.

Het product waar de opdrachtgever onderzoek naar wil laten doen is een online kennisplatform. Op dit platform delen professionals én experts uit de reisindustrie kennis via het web (blogs), bijeenkomsten en webinars. De experts delen ontwikkelingen en kennis over wat gaande is in de (online) reiswereld. En zijn werkzaam in verschillende branches. Het platform heeft een brede doelgroep, de reisprofessional. Maar wel de reisprofessional die ambitieus carrière wil maken in de reisbranche (bron, z.d.).

De reisbranche is een continu veranderende markt, zeker op het online gebied. Het is in een veranderende markt belangrijk om als online kennisplatform een onderscheidende positie te veroveren. Om onderscheidend te kunnen zijn is het mede van belang om naar de klanten te luisteren. “Understanding what customers really want is crucial to any successful business. But imagine if we could go a stage further; if as an industry we could discover what genuinely shapes travel experiences, or measure what travellers value most and in turn how their expectations could and should better met”, stelt Julia Sattel van Amadeus Group, de vooraanstaande leverancier van geavanceerde IT/technologische oplossingen voor de wereldwijde reisbranche.

Naast de klanten zijn er nog andere factoren die van belang zijn om een onderscheidende positie op de markt te krijgen. De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe kan het online kennisplatform een onderscheidende concurrentiepositie bereiken binnen de Nederlandse online reismarkt?* Onderzoeker Denise Dissel beantwoordt deze vraag in dit rapport.

Deze inleiding vormt het eerste hoofdstuk van dit rapport en vervolgens schetst het tweede hoofdstuk de omgeving waar het product zich in bevindt. Het derde hoofdstuk beschrijft de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen en de doelgroep. Hierna belicht hoofdstuk vier de theoretische basis van het onderzoek waarin theorieën, modellen en onderzoeken beschreven staan, die relevant zijn voor het beantwoorden van de centrale vraag. Het vijfde hoofdstuk beschrijft de methode van het onderzoek en de verantwoording hiervan. Vervolgens geeft het zesde hoofdstuk de resultaten weer van het onderzoek. De conclusies die hieruit zijn getrokken staan beschreven in het zevende hoofdstuk. In hoofdstuk acht staan de aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies. Het negende en tevens laatste hoofdstuk bestaat uit het implementatieplan.

# Hoofdstuk 2. Situatieschets

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# Hoofdstuk 3. Probleemformulering

## Paragraaf 3.1: Aanleiding

Het product is een online kennisplatform voor alle professionals in de reiswereld. De online reiswereld is een snel veranderende markt (Amadeus, 2014). Het platform wil op deze veranderende markt een onderscheidende positie innemen. Door te kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep kan het platform aan de hand van deze analyse zich beter positioneren op de Nederlandse online reismarkt. Zo kan het platform naar aanleiding van een analyse zien welke belangrijke spelers zij nodig hebben of welke middelen zij moeten gebruiken. Het bedrijf wil met het online kennisplatform de kennis binnen de reisbranche met elkaar delen en het netwerk vergroten. Het belangrijkste doel is het maken van winst, de productbeschrijving in bijlage I licht het verdienmodel kort toe.

## Paragraaf 3.2: Probleemstelling

***Hoe kan het online kennisplatform een onderscheidende concurrentiepositie bereiken binnen de Nederlandse online reismarkt?***

Het onderzoek richt zich op de (Nederlandse) online reismarkt, hierbij ligt de focus op de kennisplatformen in de online reismarkt. Op deze markt bevinden zich drie directe concurrenten met dezelfde focus. Hoofdstuk vier licht de begrippen van de probleemstelling nader toe.

## Paragraaf 3.3: Doelstelling

***Inzicht geven in de succesfactoren van de organisatie, de klantbehoeften en de concurrentie, teneinde een advies te geven hoe het platform binnen een jaar een onderscheidende positie kan innemen in de veranderende Nederlandse online reismarkt.***

Het advies wat de onderzoeker aanlevert, zal de opdrachtgever gebruiken om een betere positie in te nemen binnen de online reismarkt. Dit betreft een advies waar de opdrachtgever met het online kennisplatform beter kan inspelen op de wensen en behoeften van de gebruiker en experts van het platform.

## Paragraaf 3.4: Onderzoeksvragen

*Onderstaande onderzoeksvragen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling.*

**Organisatie** *Deelvraag 1:* *Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform?*

Om als organisatie te kunnen onderscheiden op de desbetreffende markt, is het van belang om de sterke en zwakke punten van het platform te onderzoeken. De sterke en zwakke punten van het platform kan de onderzoeker zelf ontdekken en door middel van een gesprek met een interne medewerker.

**Klanten**

*Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?*

Om een positie van een product of dienst te verbeteren, moeten de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart zijn gebracht. Met een juist beeld over de wensen en behoeften van de doelgroep, kan het platform op de juiste manier inspelen op de markt om vervolgens een onderscheidende concurrentenpositie in te nemen.

**Concurrentie**

*Deelvraag 3: Waarin kan het platform verschillen van de concurrentie?*Om onderscheidend te kunnen zijn op de online reismarkt, moet het platform ook kijken naar de concurrenten op deze markt. Het analyseren van de concurrenten kan voor inzichten zorgen, waar het platform in kan verschillen. Op deze manier kan het platform een betere positie op de online reismarkt verkrijgen ten opzichte van de concurrenten.

## Paragraaf 3.5: Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van het platform is heel breed, namelijk de reisprofessional. Elke reisprofessional heeft belang bij de kennis die kan worden opgedaan via het platform. Deze reisprofessionals zijn de gebruikers van het platform. De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit twee groepen: de gebruikers en de experts. De experts zijn de professionals die hun expertise op het kennisplatform delen. De meeste experts zijn actief in de (online) reiswereld, een enkeling niet. Deze experts kijken vanuit hun expertise naar de reisbranche. De reisbranche is nu eenmaal een brede markt waar veel verschillende spelers actief zijn.

Hoofdstuk vijf licht de keuze voor het onderzoeken van de doelgroep verder toe.

## Paragraaf 3.6: Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek legt de focus op de Nederlandse online reismarkt. Dit betekent dat de offline reismarkt niet binnen het onderzoek valt. Dit zijn de reisbureaus, ofwel reiswinkels genoemd. Alles wat zich niet op het internet bevindt, valt buiten het onderzoek.

Het tijdsbestek voor het onderzoek is een jaar, dit is relevant omdat de online reismarkt snel veranderd. Na een tijdsbestek van een jaar is het mogelijk dat de gegevens van het onderzoek niet meer relevant zijn.

De deskresearch naar de concurrenten beperkt zich tot de websites van de concurrenten. De concurrenten geven niet veel informatie weg. Het onderzoek gaat alleen uit van de directe concurrenten van zowel het platform als het bedrijf analyseren.

Het product dat centraal staat in het onderzoek is een online kennisplatform. Dit geeft aan dat alleen de online kennisplatformen binnen de online reisbranche concurrenten zijn van het platform. Een touroperator als Arke of een ZRA is geen concurrent van het platform. Dit zijn echter wel mensen die het kennisplatform gebruiken of de kans zien om hier hun expertise te delen.

**Definities***Eventuele begrippen die de opdrachtgever of de reisbranche gebruikt en toelichting nodig hebben.*

OTA: Online Travel Agencies. Dit is het snelst groeiende segment van de afgelopen tijd (Sabre, z.d.). Dit zijn de online reisbureaus die via het internet totaalpakketten aanbieden.

ZRA: Zelfstandig reisadviseurs. Dit zijn reisprofessionals die voor zichzelf zijn begonnen en meestal gespecialiseerd zijn in een bepaald land of verschillende landen. Zij geven zelfstandig reisadvies, maar ook de reisbureaus kunnen de ZRA’s om advies vragen. Zij werken dan op freelance basis.

ANVR: De Algemene Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen (ANVR) is een brancheorganisatie waarbij de ondernemingen in de reisbranche zich willen verenigen om zo de gezamenlijke belangen te behartigen. (ANVR, z.d.)

# Hoofdstuk 4. Theoretisch kader

*Dit hoofdstuk zal ten eerste alle begrippen met betrekking tot de probleem- en doelstelling toelichten. Vervolgens zal de onderzoeker verschillende modellen belichten en daaruit één model kiezen en uitlichten als meest relevante theorie en bijbehorende conceptueel model om het onderzoek mee uit te voeren. Vervolgens kijkt de onderzoeker kritisch naar het model, door de tegenargumenten te belichten en als laatste zal de onderzoeker een aantal hypothesen opstellen.*

## Paragraaf 4.1: Toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling

De probleemstelling luidt: *Hoe kan het platform een onderscheidende concurrentiepositie bereiken binnen de Nederlandse online reismarkt?*

In deze probleemstelling staat het begrip ‘onderscheidende concurrentiepositie’. Dit begrip geeft aan dat het onderzoek een positioneringsonderzoek betreft. De reden hiervoor is het doel om een onderscheidende positie in de markt in te nemen, zodat de organisatie zich onderscheidt van de concurrentie. Om de gehele probleemformulering duidelijk te maken, licht deze paragraaf de belangrijkste begrippen toe, zoals positionering.

‘Positioneren’

Van het begrip ‘positionering’ zijn er verschillende definities. Om te kijken welke het beste bij het onderzoek past, licht deze subparagraaf een aantal relevante positionering definities toe.

Ries en Trout introduceerden in 1981 de term ‘ positioneren’ waarbij het volgens hen niet ging om wat een organisatie met een product doet, maar wat een organisatie doet met het brein van de potentiële klant (Ries & Trout, 2001). Anders verwoord: een concept waarbij een product of dienst onderscheidend in het brein van de doelgroep terecht moet komen, de manier van denken beïnvloedt bij de doelgroep.

Rik Riezebos & Jaap van der Grinten (2011): “Positioneren gaat om de keuze van de identiteitsaspecten waarvan je een merk wilt profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en je merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent.”

Ko Floor & Fred van Raaij (2010): “Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument.”

“De benaderingswijze waarbij een merk op zoek gaat naar de punten waar consumenten op letten, als zij een keuze maken in een productcategorie. Vervolgens maakt de organisatie een keuze op welke van deze consument relevante punten zij willen en kunnen onderscheiden ten opzichte van de concurrenten (Keller, 2012).”

‘Experts’

Onderzoek van Bloom’s pioneering geeft aan dat de hoeveelheid en kwaliteit in de praktijk kernfactoren zijn in het niveau van het bereiken van experts. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat experts altijd gemaakt zijn tot waar ze zijn, en dat het dus niet aangeboren kwaliteiten zijn (Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T, 2007). Een expert moet aan drie eisen voldoen: de superieur moet de medewerkers consistent kunnen leiden, de echte expertise moet leiden tot concrete resultaten en de expertise van de expert kan je meten.

‘Online reisbranche’

De online reisbranche is een andere benaming voor alle spelers op het internet die actief zijn binnen de reisbranche. De online reisbranche wordt gekenmerkt door een aantal verschillende aanbieders. Vele reisorganisaties concurreren hierbij voornamelijk op prijs en doen weinig aan klantenbinding. Dit heeft als gevolg dat de consument eveneens opzoek gaat naar de laagste prijs.

‘Nederlandse online reisbranche’

De Nederlandse online reisbranche zijn de spelers op het internet in de reisbranche, in Nederland. In de Nederlandse online reisbranche heeft het online kennisplatform één directe concurrent en twee concurrenten van de gehele organisatie (persoonlijke communicatie, 2015).

In totaal zijn er in Nederland 180 zakenreisbureaus (met 5-10 medewerkers). Daarnaast zijn er nog ca. 500 'reguliere' reisbureaus die tevens zakenreizen boeken, vaak door één specifiek persoon binnen het kantoor. In totaal zijn er dus ongeveer 1.500 actieve zakenreisagenten in Nederland. (bron, z.d.)

## Paragraaf 4.2: Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën

*In paragraaf 4.2 is gekeken naar de verschillende modellen welke mogelijk relevant kunnen zijn voor het onderzoek. Verschillende modellen zijn besproken om na te gaan welk model het meest relevant en bruikbaar is voor het onderzoek. Elke theorie op het gebied van positioneren legt een focus ergens anders op.*

## Paragraaf 4.2.1: Vijfkrachtenmodel

Het eerste model dat de onderzoeker belicht is het Five Forces Model van Michael Porter (figuur 2). Om een product of dienst te onderscheiden op de markt, stelt Porter dat de organisatie moet kijken naar de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Het model is dan ook gericht op de verschillende vormen van concurrentie en is een hulpmiddel dat een organisatie kan gebruiken om de aantrekkelijkheid van te markt de analyseren waarin de organisatie werkzaam is.

Het vijfkrachtenmodel is ontwikkelt om te bepalen welke strategie de organisatie moet kiezen en in welke vorm de strategie eruit moet zien in de markt. Als een organisatie de werking en het effect van de verschillende krachten op de markt begrijpt, dan kan het op de juiste manier reageren op de omgeving door het maken van strategische keuzes (Porter, 1985). De vijf krachten zijn:

1. De bedreiging van nieuwe toetreders

2. De dreiging van vervangende producten of diensten

3. De onderhandelende kracht van klanten

4. De onderhandelende kracht van leveranciers

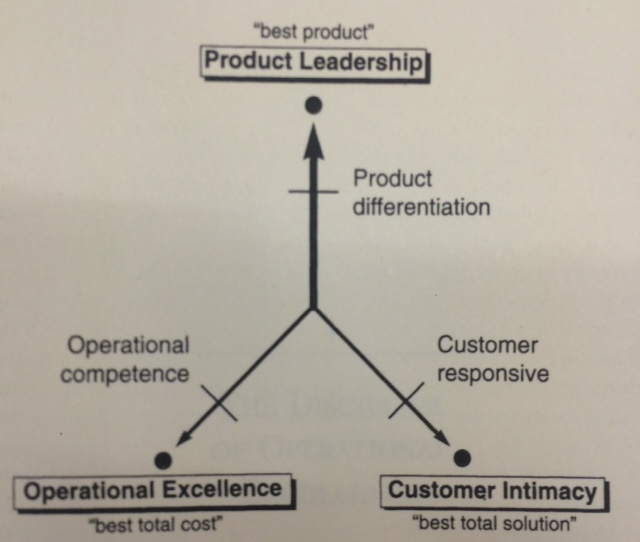
5. De bestaande competitie binnen de industrie

Het model kan waardevol zijn voor het onderzoek naar het platform om de concurrenten te analyseren en tevens de stakeholders binnen de eigen markt. Rumelt (1991) stelt dat de factoren voor de eigen organisatie meer van belang zijn dan het rekening houden met de factoren die zich in de markt bevinden. Dat wil niet zeggen dat het voor het platform helemaal niet waardevol kan zijn, want een kracht als de onderhandelde kracht van de leveranciers zijn van cruciaal belang voor het platform. Ook de bedreiging van nieuwe toetreders geeft extra druk voor de organisatie (Porter, 2008). Ook geven critici aan dat de kerncompetentie van een organisatie wordt ondergewaardeerd, terwijl deze ook als concurrentievoordeel op lange termijn kunnen dienen (Mandour & Bekkers, 2010). Op basis van deze kritiek en het belang van de behoeften van de klanten, is dit model niet geschikt voor het onderzoek. Voor het analyseren van de concurrenten, kan de onderzoeker altijd informatie halen uit de theorie en bijbehorend model van Porter.

## Paragraaf 4.2.2: Het Waardedisciplinemodel

Figuur 2 ‘Vijfkrachtenmodel’ (1985)

De onderzoeker is van mening dat het onderzoek een positioneringsonderzoek betreft. De reden voor deze conclusie is dat de opdrachtgever van het onderzoek een onderscheidende positie in wil nemen als online kennisplatform in de reisbranche. De definitie van positionering: de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument (Floor & van Raaij, 2010). Deze definitie hanteert de onderzoeker omdat Treacy & Wiersema geen definitie heeft van positioneren en de definitie van Floor & Van Raaij de onderscheidende positie onderbouwd. De theorie van Treacy & Wiersema stelt dat een organisatie de focus moet leggen op één van de drie onderstaande waardedisciplines, om daar vervolgens in uit te blinken (figuur 3). Het model gaat uit van drie verschillende waardedisciplines (Treacy en Wiersema, 1997):

  
- Kostenleiderschap. Hierbij moet de organisatie een combinatie vinden tussen de prijs, kwaliteit en koopgemak. Belangrijk is hierbij dat de concurrenten dit niet kunnen evenaren.

- Productleiderschap. Dit bereik je door innovatie volgens Treacy en Wiersema. Focus is binnen de organisaties gericht op research & development (R&D). Door betere en mooiere producten onderscheid je de organisatie van de concurrenten.

- Klantenpartnerschap. Dit zijn de organisaties die zich focussen op de service en gastvrijheid. Hier staat de klant centraal.

Figuur 3. Waardedisciplinemodel (1997)

Naast deze drie waardedisciplines zijn er vier regels opgesteld om marktleider te worden. Allereerst moet de gekozen focus het beste aanbod zijn in de markt, zo boeiend en ongeëvenaard mogelijk.

Ondanks dat de organisatie zich moet focussen op één van de waardedisciplines, moeten de twee andere waardedisciplines ook voldoende geïmplementeerd zijn. Daarnaast moet de organisatie de waarde continu blijven verbeteren. Ook moet de organisatie zorgen dat het model goed is afgestemd op de waarde.

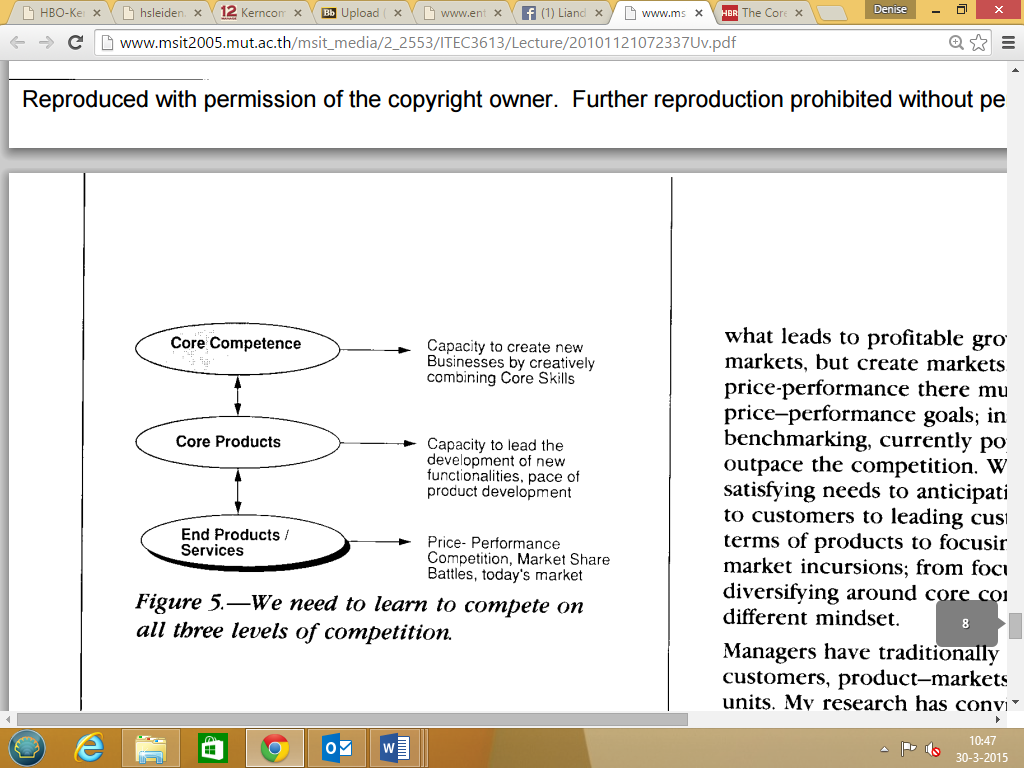
De onderzoeker is van mening dat dit model zeker een goede strategie is om een onderscheidende positie in te kunnen nemen in de markt. Het focussen op één strategie kan van grote waarden zijn. Maar voor het platform is het van belang zich te onderscheiden met zowel het product, als met de doelgroep als met de concurrentie. Het uitblinken in een product is goed, maar zonder een goede verbinding met de doelgroep (experts) kan het product niet uitblinken. Daarnaast geven Acquuah & Ardekani (2006) aan dat een organisatie eerder onderscheidend kan zijn van de concurrenten door het hebben van unieke producten en diensten en daarbij niet te focussen op één strategie.

De theorie Treacy & Wiersema toont overeenkomsten met de theorie van Michael Porter. Beide theorieën analyseren de omgeving van de organisatie. Mandour en Bekkers (2010) stellen dat het waardedisciplinemodel eigenlijk een ‘nieuw jasje’ is van een reeds bestaande concepten.

Het verschil tussen de theorieën is echter dat Treacy & Wiersema kijken waar de klant waarde aan hecht en uitblinken in hetgeen wat de doelgroep waardeert. De theorie van Michael Porter kijkt vooral naar de concurrenten in de omgeving.

## Paragraaf 4.2.3: Kerncompetenties model

De theorie en bijbehorende model van Hamel en Prahalad (figuur 4) is een strategiemodel waarbij de organisatie een onderscheidende positie moet innemen aan de hand van de sterke kernpunten van de organisatie. Dit is een inside-out benadering, waarbij de organisatie naar zichzelf kijkt. Dit is een tegenovergestelde benadering van het model van Michael Porter. Volgens Hamel en Prahalad is een kerncompetentie hetgeen waar een organisatie in uitblinkt. Daarnaast bestaat een kerncompetentie uit de gezamenlijke kennis binnen een organisatie die te maken hebben met productievaardigheden en –technologieën. Wanneer de organisatie zich focust op deze gezamenlijke kennis, is de organisatie in staat om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Hamel & Prahalad, 1990). Met deze nieuwe producten kan de organisatie een concurrentievoordeel behalen. Een voorwaarde is wel dat het nieuwe product een duidelijk voordeel op moet leveren en voor de concurrenten moeilijk te imiteren is (Walsh & Linton, 2001).

De theorie van Hamel en Prahalad kan voor het onderzoek van het platform van groot belang zijn, omdat het online kennisplatform zich zeker kan onderscheiden naar aanleiding van sterke kernpunten. Het platform is een relatief nieuw product van de organisatie. Het is van groot belang om de kernpunten van de organisatie op orde te hebben. En op deze manier te kunnen onderscheiden van de concurrenten. Maar de opdrachtgever wil kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de gebruikers. De toekomstige kernpunten van de organisatie zullen blijken uit de wensen en behoeften van de gebruikers, zodat zij hierop kunnen focussen.

Figuur 4. Kerncompetenties model (1990)

## Paragraaf 4.2.4: 3C-model

Het model van Kenichi Ohmae richt zich op drie factoren: de klant, de organisatie en de concurrentie. Concurrentie is van belang omdat het online kennisplatform zich wil onderscheiden op de markt ten opzichte van de concurrenten, ook wel positioneren volgens Floor en Van Raaij (2010). Ohmae stelt dat het belangrijk is om rekening te houden met de klanten en concurrenten wanneer je als bedrijf wil positioneren. Volgens Ohmae moet de organisatie drie factoren betrekken binnen een strategie. Deze drie factoren zijn: de klanten, de concurrenten en de organisatie zelf. Om een onderscheidende positie in te nemen, moet een organisatie van alle drie de factoren uitgaan en dat er een balans is tussen deze factoren in de vorm van een strategische driehoek (Ohmae, 1982).

* Corporation (de organisatie): door te kijken naar de sterke punten van de organisatie kan het een voordeel creëren ten opzichte van de concurrenten en de branche.
* Competitie (de concurrentie): door het kijken naar de mogelijkheden tot het differentiëren op bepaalde gebieden.
* Customer (de klant): de klant is de basis van elke strategie, stelt Ohmae. Door te segmenteren, kan de organisatie de klant beter indelen wat leidt tot beter begrip van de klant.

Voor het online kennisplatform zijn deze factoren belangrijk om tot een goede ontmoetingsplek te dienen. Bovenstaande modellen focussen zich op één van de factoren om een onderscheidende positie te bereiken, waarbij Ohmae zich richt op alle factoren.

De organisatie/het product moet zich positioneren door een kwalitatief goede inhoud te hebben en kwalitatieve kennis te vergaren aan de doelgroep. De doelgroep zijn de reisprofessionals, die naar aanleiding van de blogs in aanraking komen met de organisatie en evenementen kunnen volgen (levert geld op). Daarnaast moet het platform rekening houden met de concurrenten en zich op bepaalde gebieden differentiëren om zich te onderscheiden op de online reismarkt op gebied van de online kennisplatformen. De opdrachtgever heeft de onderzoeker de opdracht gegeven om de wensen en behoeften in kaart te brengen van de klanten. Dit aspect komt naar voren in het model van Ohmae.

Ries en Trout stellen dat de gewenste positionering ontstaat wanneer een organisatie de sterktes en zwaktes van zichzelf en die van de concurrentie in moet zetten, om vervolgens het brein van de doelgroep te bereiken (2001). Deze theorie komt in vele opzichten overeen met die van Ohmae. Het verschil zit in het analyseren, want Ohmae analyseert naast de organisatie en de concurrentie ook de doelgroep. Tijdens het onderzoek zal er door middel van de theorie van Ohmae gekeken worden naar de wensen en behoeften van de doelgroep.

## Paragraaf 4.2.6: Positioneren in de reismarkt

Over de positionering in de reismarkt zijn vrijwel geen onderzoeken beschikbaar. Enkele onderzoeken binnen de reisbranche waren vindbaar, maar dit ging dan voornamelijk over tevredenheidsonderzoeken. Een reden hiervoor kan zijn dat er ook geen specifieke modellen zijn ontwikkelt die gericht zijn op de reismarkt en zeker niet gericht op de positionering in de reismarkt. Dit is wel vreemd, want verschillende reismerken hebben zich goed kunnen positioneren. Een recent voorbeeld is het merk, Kilroy, dat al een hele tijd bestaat maar sinds kort zich positioneert op het gebied van studenten voor alleen verre reizen/wereldreizen (Kilroy, z.d.).

Er bestaat in Nederland maar één ander online kennisplatform op gebied van de reismarkt. De onderzoeker zal dit platform bekijken, maar zal op zoek gaan naar best practices van verschillende online kennisplatforms.

## Paragraaf 4.3: Theorie en conceptueel model bij de probleemstelling

*Dit onderzoek gaat uit van de theorie en bijhorende model van Kenichi Ohmae. In deze paragraaf licht de onderzoeker toe waarom deze theorie het meest van toepassing is op het vraagstuk voor het onderzoek.*

Naar aanleiding van de verschillende modellen die behandeld zijn in paragraaf 2.2, gaat het onderzoek uit van het 3C model van Kenichi Ohmae. Het model sluit aan bij het onderzoek omdat Ohmae bij het positioneren van een organisatie uitgaat van de sterke punten van de organisatie, de klanten van de organisatie en de concurrenten. Dit uitgebreide model met drie belangrijke factoren is in vergelijking met de omschreven modellen in de vorige paragraaf, het meest relevant voor het positioneringsonderzoek. Deze drie factoren zijn belangrijk om een zo goed mogelijk beeld te creëren waar de organisatie zich in kan onderscheiden, dit is mogelijk omdat dit model zowel intern kijkt als extern. Uit onderzoek van Dawes en Sharp (1996) blijkt dat het focussen op één strategie niet succesvoller is, maar juist een generieke strategie meerdere keren tot succes leidt. Daarnaast is de reisbranche een veranderende markt en daarom lastig te positioneren. Door middel van de drie factoren van Ohmae is het mogelijk de markt simpel en veelzijdig te onderzoeken. Daarnaast is Ohmae een expert op het gebied van positioneren en staat Ohmae bekent als ‘Mr. Strategy’. Ohmae vertaalde de Japanse zakelijke cultuur en strategie naar de wereldwijde strategieën (Economist, 2009).

Volgens Ohmae onderscheidt business strategie zich van alle andere business planning door het behalen van concurrentievoordeel. Zonder concurrenten is het niet nodig om een strategie te ontwikkelen, om je als organisatie te kunnen onderscheiden. Het doel van een strategie is om deze concurrentievoordeel te behalen (Ohmae, 1982). Ohmae onderscheidt vier strategieën, namelijk (Ohmae, 1982):

1. Methode op basis van het identificeren van de kernfactoren van succes, waar de organisatie een kans ziet met de bepaalde sterke punten om een strategisch voordeel te behalen ten opzichten van de concurrenten.
2. Methode op basis van relatieve superioriteit. Maak gebruik van de verschillen in de concurrentieomstandigheden, gebruik de nieuwste technologieën, netwerken etc. om de producten/diensten die niet direct concurreren met de concurrenten. Andere keuze is de samenstelling van de activa te laten verschillen met die van de concurrent.
3. Methode op basis van agressieve initiatieven. Wanneer de grootste concurrent een stabiele positie heeft in de langzaam groeiende markt, is het soms de enige manier om de kernfactoren van succes om te gooien omdat de concurrent hierop inspeelt. Om dit te kunnen doen, moet de organisatie zich van de huidige status afzetten en de manier van zakendoen in de markt helemaal veranderen en omgooien.
4. Methode op basis van vrijheidsgraden. Zelfs in gevallen van intense concurrentie in dezelfde markt, kan je in de concurrentiestrijd succes boeken door te innoveren. Het innoveren kan leiden tot het ontdekken van nieuwe markten of producten.

Aan het einde van dit onderzoeksrapport zal blijken welke strategie van toepassing zal zijn op het positioneren van het platform. Het online kennisplatform is afhankelijk van een aantal factoren, een voorbeeld is bijvoorbeeld de technologie en het netwerk van en binnen de organisatie. Naar aanleiding van deze factoren is het mogelijk dat de tweede strategie van toepassing kan zijn.

Ohmae stelt dat binnen elke strategie de organisatie rekening dient te houden met drie factoren: de organisatie, de concurrentie en de klanten. De drie factoren van het conceptuele 3C-model moeten in balans zijn om een onderscheidende positie te vinden in de online reismarkt. De volgende drie factoren moeten in balans zijn (Ohmae, 1982):

**Klanten**

De focus van de het online kennisplatform ligt op de Nederlandse online reismarkt. In deze markt wil het platform dienen als ontmoetingsplek voor reisprofessionals, waar zij hun kennis met elkaar kunnen delen. Het uitgangspunt is het innemen van een onderscheidende positie op de online reismarkt waardoor de klanten de voorkeur hebben voor het online kennisplatform. Om de voorkeur te hebben, zal de onderzoeker de wensen en behoeften van de klanten onderzoeken om in hun brein de voorkeur te genereren.

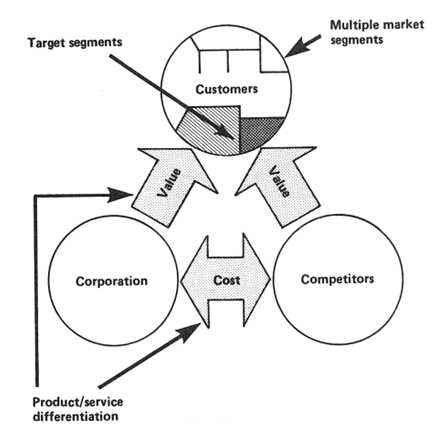
**Concurrenten**

Om een onderscheidende positie in te kunnen nemen, moet de markt gedefinieerd zijn. De online reismarkt bevat vele spelers. Daarom richt het onderzoek zich vooral op de directe concurrenten. Door het maken van een analyse kan het online kennisplatform zich onderscheiden van de directe concurrenten op de online reismarkt.

**Organisatie**

Wanneer een organisatie, in dit geval een online product van de organisatie, zich wil onderscheiden in een concurrerende markt, moet de organisatie van de eigen sterke punten op de hoogte zijn. Dit is een van de strategieën van Ohmae, de kernfactoren van het succes in kaart brengen. Dit is van belang om de sterke punten uit te lichten en te werken aan de zwakke factoren. In geval van het platform zal dit blijken uit de analyse van het product, de wensen en behoeften van de klanten en de ervaring/mening van de interne medewerkers.

**Positionering**

De term positionering licht Kenichi Ohmae niet toe in zijn theorie en bijbehorende model. Dit onderzoek behandelt de definitie van positionering van Riezebos & Van der Grinten. De reden hiervoor is dat deze theorie veel lijkt op het 3C-model. Het onderzoek houdt de volgende definitie van positionering aan: “Positioneren gaat om de keuze van de identiteitsaspecten waarvan je een merk wilt profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en je merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent.” Wel geeft Ohmae aan dat een organisatie moet uitgaan van alle componenten om een onderscheidende positie in de markt te kunnen nemen (Ohmae, 1982).

**Conceptueel model**

Onderstaand model (figuur 5) is het conceptuele model dat bij de theorie van Kenichi Ohmae hoort (Ohmae, 1982). Het model bestaat uit drie elementen: de klanten, concurrenten en de organisatie zelf. Deze drie factoren spelen volgens Ohmae een belangrijke rol bij het innemen van een onderscheidende concurrentiepositie. Daarnaast geeft het model met pijlen aan wat voor verbinding het heeft met elkaar. Volgens Ohmae biedt zowel de organisatie als de concurrent waarde aan de klanten (value). Wanneer de organisatie dit beter doet dan haar concurrent, dan kan het een onderscheidende positie aannemen (cost).

Ohmae over de relatie van de 3Cs:  
*“Strategy must be defined in terms of these three key players as an endeavor by a corporation to differentiate itself positively from it’s competitors, using it’s relative corporate strengths* to better satisfy customer needs”

Figuur 5. 3C-model (1982)

## Paragraaf 4.4: Kritische review

*Deze paragraaf beschrijft de kritiek op de theorie van Kenichi Ohmae. De kritiek is van belang voor het onderzoek om goed te kunnen werken met de theorie en het bijbehorende model. Door deze kritiek te schrijven, kan de onderzoeker rekening houden met deze kritiek en goed met de theorie werken.*

**Tijden veranderen**

Volgens Ohmae is het in de 21e eeuw lastig om de verschillende elementen uit het conceptuele model te definiëren. Dit komt mede door de globalisering. Daarnaast is het een uitdaging om de definitie van de klanten, concurrenten en organisatie te ontwikkelen, wanneer de organisaties en strategieën op internationaal niveau willen deelnemen in de markt (Ohmae, 2005).

**Meerdere stakeholders**

Edward Freeman is van mening dat er meerdere stakeholders van belang zijn in een organisatie, dan alleen klanten en concurrenten. Om als bedrijf succesvol te kunnen zijn, moet je volgens Freeman waarden creëren voor alle stakeholders (Freeman, 2010).

**Totaal niet gericht op stakeholders**

David Ward stelt dat Ohmae zich helemaal niet richt op de stakeholders, buiten de klanten en concurrenten om (2005). Deze stakeholders benadert Ohmae in zijn model alleen door de wensen en behoeften te onderzoeken. Dit is geheel anders dan de moderne bedrijven nastreven.   
Toch geeft Ward hem geen ongelijk: sommige bedrijven geven stakeholders teveel aandacht, terwijl ze soms onbetrouwbaar zijn.

**3C-model schiet tekort**

Volgens Lui en Pan is het 3C-model een onderdeel van een breder model. Zij stellen dat de hele markt niet bestaat uit een simpele driedeling. Daarom ontwikkelen zij een model waarbij productiefactoren, globale marktbehoeften, de status van de bedrijfstak en gerelateerde bedrijfstakken zijn meegenomen (Lui & Pan, 2012). Een kritiekpunt op het uitgebreide model is wel dat het meer tijd en geld kost.

**Culturele verschillen**

Ohmae geeft zelf aan in zijn boek dat de theorie grotendeels is gebaseerd op de Japanse zakenwereld. De culturele verschillen kunnen van invloed zijn op de Westerse wereld. Ohmae ziet vier verschillen tussen Japanse en Westerse organisaties (Ohmae, 1982).

1. Het concept van een organisatie is verschillend in Japan in vergelijking met het Westen.
2. In Japan zijn organisaties gelijk aan mensen
3. De overheid heeft in Japan een andere rol dan in het Westen. In Japan is het een coach en geen kapitein/leider.
4. Het veranderen van het strijdtoneel vormt de kern van de Japanse strategieën.

**Focus op verschillende aspecten**

Ohmae stelt dat organisaties rekening moeten houden met drie factoren. Dit tot tegenstelling van Treacy en Wiersema. Zij stellen dat een organisatie de focus moet leggen op één van de waardestrategieën, om daar vervolgens in uit te blinken (Treacy en Wiersema, 1997).

Ondanks bovenstaande punten van kritiek op het 3C-model, is de onderzoeker van mening dat de theorie van Ohmae relevant is. De tijden veranderen, het begrip ‘klant’ kan tegenwoordig inderdaad een andere betekenis hebben, maar dit verandert niets aan het feit dat klanten een belangrijke rol spelen in het positioneren van een product/dienst. Daarnaast is een organisatie afhankelijk van meerdere stakeholders dan alleen de klanten en concurrenten, maar volgens de onderzoeker zijn de overige stakeholders niet relevant voor dit onderzoek. Tevens heeft de onderzoeker een tijdslimiet en zal dat niet passen in het tijdschema. De kritiek op de cultuurverschillen is bekend, maar genoeg Westerse landen hebben geen last van de Japanse invloed (Witzel, 2004). De kritiek van Treacy en Wiersema vindt de onderzoeker niet van toepassing op het positioneringsonderzoek naar een onderscheidende positie voor een online kennisplatform. Om een onderscheidende positie in te kunnen nemen moet de onderzoeker kennis hebben van alle drie de factoren, in plaats van de focus te leggen op één factor.

Naar aanleiding van deze kritiekpunten zal de onderzoeker tijdens de methodologie rekening houden met eventuele misvattingen over bijvoorbeeld de veranderende tijden.

## Paragraaf 4.5: Hypothesen

*Deze paragraaf beschrijft de hypothesen die het onderzoek hanteert aan de hand van de theorie van Kenichi Ohmae.*

**Hypothese 1:** Als de organisatie zich richt op de behoeften en wensen van de klant als positioneringsstrategie en zo een duurzaam concurrentievoordeel opdoet, dan leidt dit tot een meer onderscheidende positie op de online reismarkt (Ohmae, 1982 p. 99).

*Toelichting: De doelgroep van het platform zijn alle professionals op het gebied van reizen. In totaal zijn er 1500 professionals bekend bij de databank. Wanneer de wensen en behoeften van deze professionals en die van de experts in kaart gebracht zijn, dan kan het online kennisplatform hierop inspelen en zich onderscheiden ten opzichten van de concurrenten.*

**Hypothese 2:** Als de organisatie zich kan differentiëren op gebied van functionele aspecten en hierdoor een positief imago heeft gecreëerd ten opzichte van de concurrentie, dan leidt dit tot een meer onderscheidende positie op de online reismarkt (Ohmae, 1982 p.126).

*Toelichting: Het onderscheiden op de markt ten opzichte van de concurrentie beschrijft Ohmae vooral op basis van kosten, hoeveelheden en prijzen. Deze drie elementen zijn voor het online kennisplatform niet van belang. Eveneens beschrijft Ohmae dat de functionele aspecten en het imago van belang zijn om de onderscheidende positie in te kunnen nemen ten opzichte van de concurrentie.*

**Hypothese 3:** Als de organisatie de sterke punten, die cruciaal zijn voor het succes van de organisatie, ten opzichten van de concurrentie optimaliseert, dan leidt dit tot een meer onderscheidende positie op de online reismarkt (Ohmae, 1982 p.110).

*Toelichting: Wanneer het online kennisplatform zijn sterke punten in kaart heeft gebracht en deze maximaal benut, kan het zich op dat gebied onderscheiden van de concurrentie.*

# Hoofdstuk 5. Methodologie

*Dit hoofdstuk zal ten eerste de methode van het onderzoek toelichten met de daarbij horende begrippen. Vervolgens zal de onderzoeker per deelvraag de manier van onderzoeken toelichten en de selectie en benadering van de respondenten hiervan. In de tweede paragraaf licht de onderzoeker de aanpak van het interview toe met onder andere de gesprekstechnieken en aandachtspunten.*

## Paragraaf 5.1: Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de drie factoren van de theorie van Kenichi Ohmae. De kernfactoren van succes van de organisatie, de wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrenten. Wanneer in deze factoren inzicht is verkregen, kan het de probleemstelling van het onderzoek beantwoorden. Om het inzicht krijgen in de drie factoren, zijn er in hoofdstuk drie deelvragen opgesteld. Om deze deelvragen te beantwoorden zal de onderzoeker een onderzoek uitvoeren met de volgende methode van onderzoek:

De methode voor het onderzoek is kwalitatief. Het doel van kwalitatief onderzoek is verdieping van het onderzoek. Dat is ook de reden dat de onderzoeker een discussie aangaat die zoveel mogelijk diepgang en breedte aan argumenten en meningen oplevert (Meijer & Mandemakers, 2007). Deze argumenten en meningen zijn van belang om de gedachtegang van de gebruiker te definiëren en hierop in te kunnen spelen met de organisatie. De onderzoeker is van mening dat kwantitatief onderzoek niet van toepassing is bij dit onderzoek, omdat het bij deze methode gaat om de cijfers en aantallen (Meijer & Mandemakers, 2007). In dit onderzoek zijn aantallen niet van belang, in tegenstelling tot de argumentatie en mening van de respondent. Om in te spelen op de behoefte van de gebruiker, wat bijdraagt aan een onderscheidende positie, zijn de diepgaande antwoorden van de respondent van belang en kan de onderzoeker een specifieke aanbeveling doen aan de opdrachtgever.

Kwalitatief onderzoek moet representatief zijn. Dit heeft echter een andere betekenis bij kwalitatief dan bij kwantitatief. Bij kwalitatief draait het om de belangrijke variatie van meningen. Daarom is een nadeel van de kwalitatieve methode dat een klein gedeelte van de respondenten deel uit maakt van het onderzoek. De resultaten zullen dus niet representatief zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep, maar geeft het wel inzicht in de online reismarkt. Tijdens een kwalitatieve methode van onderzoek kan de onderzoeker dieper ingaan op de meningen van de respondent en kan er op deze manier waardevolle informatie verkregen worden.

De definitie van deskresearch is: onderzoek doen naar al beschikbare gegevens ten behoeve van een probleemstelling. Deze gegevens zijn reeds al door anderen verzameld. De informatie die de onderzoeker verkrijgt via deskresearch sluit vaak niet volledig aan op de probleemstelling van een onderzoek. Dit komt meestal omdat de gegevens uit een eerder gedaan onderzoek zijn voortgekomen en met andere doelstellingen zijn verzameld. Daarom is het ook van groot belang om de gegevens altijd te controleren. Andere deskresearch gegevens zijn de gegevens die de onderzoeker intern kan vinden (alles over marktonderzoek, z.d.).

## Paragraaf 5.1.1: Operationalisatie per onderzoeksvraag

***Organisatie***

*Deelvraag 1: Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform?*

Om een goed beeld te krijgen van het online kennisplatform wil de onderzoeker de sterke en zwakke punten in kaart brengen. De onderzoeker zal dit aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek doen (zie paragraaf 5.1 voor definities van deze begrippen). De reden voor deskresearch is omdat deze informatie voor een klein gedeelte te vinden is in documenten op het internet. Daarnaast zal de onderzoeker zelf binnen de organisatie deskresearch moeten doen en tevens de bedrijfsanalyses van de voorgaande werknemers bekijken. Ook zal de onderzoeker kwalitatief onderzoek toepassen. De reden hiervoor is de diepgang van het gesprek, waarbij vooral de argumenten van belang zijn. Dit betreft een interview met één van de werknemers. De reden hiervoor is dat de onderzoeker wilt weten wat volgens de organisatie een sterk punt is. Het interview met de medewerker kan tevens andere deelvragen treffen.

**Klanten**

*Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?*

Om deze deelvraag te beantwoorden is het van belang dat de onderzoeker het dialoog aan gaat met de respondent, in dit geval de doelgroep. Dit betreft een kwalitatief onderzoek. Om de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart te kunnen brengen moet de onderzoeker door middel van gesprekstechnieken hierachter zien te komen. Het belang van het gesprek is om de argumentatie en meningen te verkrijgen van de doelgroep.

**Concurrentie**

*Deelvraag 3: Waarin kan het platform verschillen van de concurrentie?*

Deze vraag zal de onderzoeker beantwoorden aan de hand van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Deskresearch bestaat uit onder andere de ‘DESTEP-analyse. De gegevens van deze analyses zijn verkrijgbaar via het internet of via de interne organisatie. Met deze informatie kan de onderzoeker zelf al de verschillen en de kansen in kaart brengen tussen het platform en de concurrentie. Vervolgens zal door kwalitatief onderzoek blijken waar het online kennisplatform zich op kan onderscheiden volgens de doelgroep. De doelgroep kan door middel van een diepgaand interview aangeven op welke punten het online kennisplatform kan innoveren en waardoor de doelgroep het platform ziet als marktleider.

## Paragraaf 5.1.2: Selectie en benadering

De onderzoeker kiest naast deskresearch voor de kwalitatieve methode van onderzoek. De reden hiervoor is dat het onderzoek geen cijfermatige informatie nodig heeft, maar juist de beargumenteerde en diepgaande informatie. Nadeel van dit onderzoek is dat het tijdrovend is. De onderzoeker zal namelijk alle respondenten persoonlijk interviewen. De onderzoeker zal de respondenten van tevoren benaderen door de gegevens die zij krijgt van de organisatie.

Het benaderen van de respondenten zal de onderzoeker persoonlijk doen, met een gepersonaliseerde mail of eventueel telefonisch. Om de respondenten te bereiken zal de onderzoeker informatie verkrijgen van de organisatie. De interviewer zal op de wensen van de respondent inspelen, de locatie of indien gewenst telefonisch. Het onderzoek zal bestaan uit 11 respondenten, zie tabel 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Respondenten** | **Aantal** |
| Intern, zij die het platform hebben opgezet en over veel informatie en beweegredenen beschikken | 1 |
| Experts | 3 |
| Gebruikers | 6 |
| Totaal aantal respondenten | 10 |

*Tabel 1. Respondentenaantallen*

Het aantal respondenten is gekozen aan de hand van een gestratificeerde aselecte doelgroep (Baarda & De Goede, 2006). Hierbij wordt een populatie in een aantal respondenten in een klasse ingedeeld, die elkaar niet overlappen. Bij deze indeling maakt de onderzoeker indelingen aan de hand van kenmerken van de respondenten. Op deze manier is de groep homogeen.

Vanuit deze positie trekt de onderzoeker de steekproef op een aselecte manier. De indeling bestaat uit vier verschillende groepen, namelijk:

1. Interne werknemers. Vanuit de organisatie zal de onderzoeker maar één medewerker interviewen. Dit heeft als reden dat er in de organisatie maar twee personen betrokken zijn bij het online kennisplatform. Zij beschikken allebei over dezelfde informatie, want zij zijn vanaf het begin af aan betrokken bij het platform.

2. Experts. Dit zijn de experts die op het online platform ongeveer zes keer per jaar een blog plaatsen. Deze klasse bestaat uit 45 aantal mogelijke respondenten. Deze experts werken in allerlei verschillende segmenten in de reisbranche. Dit verschilt van luchtvaartmaatschappij tot online marketeer. Tijdens dit onderzoek zal het segment waarin de expert werkzaam is niet van belang zijn, omdat niet alle behoeften en wensen van elke expert in kaart gebracht kunnen worden in verband met tijdsplanning. Al de experts zijn gevestigd in Nederland, dus hier hoeft geen onderscheidt in worden gemaakt. De onderzoeker zal in deze klasse onderscheidt maken tussen de functie van de respondent, de grote van het bedrijf waar hij/zij werkzaam is en het segment waarin de respondent werkzaam is.

3. Gebruikers (ook wel: lezers). Dit zijn de ‘klanten’ van het platform. Deze klasse bestaat uit ongeveer 1500 professionals op het gebied van reizen. Dit zijn de professionals die in de databank staan om wekelijks een mail te krijgen (persoonlijke communicatie, 2015). Omdat deze klasse uit een groot aantal respondenten bestaat, in vergelijking met de andere klassen, zal de onderzoeker zes respondenten ondervragen. De respondent zal in deze klasse onderscheidt maken tussen de functie van de respondent, de grote van het bedrijf waar hij/zij werkzaam is en het segment waarin de respondent werkzaam is. Indien blijkt dat er tevens professionals uit andere landen zijn aangemeld, zal dit meegenomen worden in het onderzoek. Deze professionals werken in allerlei verschillende segmenten in de reisbranche. Tijdens dit onderzoek zal het segment waarin de professional werkzaam is niet van belang zijn, omdat een interview met een reisprofessional in elk segment niet in kaart kan worden gebracht in verband met tijdsplanning.

## Paragraaf 5.2: Interview aanpak per onderzoeksdoelgroep

Paragraaf 5.2.1 Gesprekstechnieken  
Tijdens het kwalitatieve onderzoek zal de onderzoeker een aantal interviews houden om meer te weten te komen over de wensen en behoeften van de doelgroep en de mogelijke onderscheidende positie. Om dit interview goed te laten verlopen, zijn er een aantal aspecten van belang. De gesprekstechniek is hier één van.

De onderzoeker start het interview met een aantal algemene en eenvoudige vragen om kennis te maken met de respondent en hem/haar op zijn gemak te stellen. Volgens Meier en Mandemakers (2007) is het van belang om deze kennismakingsvragen te stellen zodat de respondent zich op zijn gemak voelt, met als gevolg dat de kwaliteit van het interview van hoger niveau is.

**Aandachtspunten interview**

Een aantal aandachtspunten zullen van toepassing zijn tijdens de kwalitatieve interviews. Zo moet de onderzoeker enkele vragen stellen naar aanleiding van de uitgevoerde deskresearch. In paragraaf 3.1 is al weergegeven waarom het van groot belang is om de gegevens van deskresearch altijd te controleren. Daarom zal dit ook tijdens het interview aan de orde komen, om de gegevens te controleren. Tevens is het van belang om door te vragen tijdens het interview, dit zorgt voor kwalitatief goede antwoorden (Meier & Mandemakers, 2007). Daarnaast moet de onderzoeker anticiperen op non-verbale communicatie van de respondent. Echter kan dit alleen tijdens een face-to-face interview. Als laatste is het van belang dat de onderzoeker de antwoorden controleert na elk subonderwerp (deelvraag). Dit om te voorkomen dat er verkeerde interpretaties ontstaan (Meier & Mandemaker).

**Card sorting**

De techniek van card sorting past de onderzoeker toe tijdens het interview. De techniek speelt een grote rol tijdens het interview. De reden hiervan is dat de respondent de voorkeuren duidelijk kan maken aan de hand van simpele kaartjes met afbeeldingen en/of teksten. Door de kaarten op volgorde te leggen kan de respondent kritisch kijken naar de eerste ingevingen. De respondent laat eerst associaties oproepen en vraagt daarna pas de kaartjes op volgorde te leggen of te categoriseren (Spencer, 2009).

## Paragraaf 5.2.2: Medewerker

**Onderzoeklocatie**

Het gesprek met de medewerker van het platform vindt plaats op het kantoor zelf. De reden voor deze locatie is omdat zowel de medewerkers als de onderzoeker zelf dagelijks op deze locatie aanwezig is. Voor beiden is de locatie gemakkelijk en snel te bereiken. Het interview zal dan plaatsvinden in een rustige ruimte, bij voorkeur in een vergaderruimte.

**Het gesprek**

Het gesprek is een face-to-face gesprek aan de hand van een vragenlijst. De onderzoeker wil zich volledig richten op het gesprek en vraagt daarom de respondent om toestemming om het interview op te nemen. Ook maakt de onderzoeker aantekeningen van iedere volgorde van de card sorting, techniek die beschreven staat in paragraaf 5.2.1. Indien wenselijk stuurt de onderzoeker de uitwerking van het gesprek naar de respondent.

**Uitwerking en analyse**

De onderzoeker vraagt akkoord aan de respondent om het interview op te nemen. De reden hiervoor is dat de onderzoeker het interview later kan uitwerken, analyseren en het kan vergelijken met de resultaten van andere interviews. Daarnaast kan de interviewer zich tijdens het gesprek volledig richten op de respondent (van der Kaap, 2008). De medewerker is de enige respondent vanuit de organisatie.

Paragraaf 5.2.3: Experts en de gebruikers van het platform

*De onderzoeker behandelt deze onderzoeksgroepen gezamenlijk omdat voor elke respondent dezelfde handelingen geldt. De locatie voor het onderzoek is voor een ieder nog niet bekend, het gesprek heeft voor ieder dezelfde intentie en de uitwerking zal van ieder interview dezelfde aanpak bevatten.*

**Onderzoeklocatie**

De locatie van het gesprek met de reisprofessionals van het platform is nog onbekend. Dit hangt af van de voorkeuren en mogelijkheden van de reisprofessional. De onderzoeker zal dan met de reisprofessional in overleg gaan over een locatie.

**Het gesprek**

Het gesprek is een face-to-face gesprek aan de hand van een vragenlijst. De onderzoeker wil zich volledig richten op het gesprek en vraagt daarom de respondent om toestemming om het interview op te nemen. Ook maakt de onderzoeker aantekeningen van iedere volgorde van de card sorting, techniek die beschreven staat in paragraaf 5.2.1. De gegevens voor deze techniek zullen van de respondent komen, en de onderzoeker zal tevens de genoemde sterke punten van de medewerker meenemen in het interview. Indien wenselijk stuurt de onderzoeker de uitwerking van het gesprek naar de respondent. Daarnaast blijft de respondent anoniem.

**Uitwerking en analyse**

De onderzoeker vraagt akkoord aan de respondent om het interview op te nemen. De reden hiervoor is dat de onderzoeker het interview later kan uitwerken, analyseren en het kan vergelijken met de de resultaten van andere interviews. Daarnaast kan de interviewer zich tijdens het gesprek volledig richten op de respondent (van der Kaap,2008). Wanneer de onderzoeker tijdens het analyseren en vergelijken van de resultaten opvallende afwijkingen tegenkomt, zal de onderzoeker een vervolgonderzoek uitvoeren binnen de groep respondenten. De onderzoeker wil achterhalen waardoor er afwijkende antwoorden zijn gegeven. Dit zal echter alleen plaatsvinden wanneer de afwijkende antwoorden niet bruikbaar zijn voor het toetsen van de hypothesen en het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

# Hoofdstuk 6. Resultaten

*Dit hoofdstuk licht de resultaten van het kwalitatief onderzoek toe. Het hoofdstuk licht als eerste de interviews kort toe. Vervolgens beschrijft het hoofdstuk per deelvraag de ondervonden resultaten. De uitwerkingen van de interviews staan in bijlage III van dit rapport. De uitwerkingen van de interviews in analyseschema’s staan in bijlage IV. De headliners oftewel quotes komen ook voort uit de verbatims en analyseschema’s.*

## Paragraaf 6.1 Korte toelichting interviews

In totaal hebben er tien respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Over het algemeen duurde de gesprekken niet langer dan een halfuur. De reden voor deze korte interviews is de drukke tijdsplanning binnen de reisbranche. De onderzoeker kwam bij het maken van een afspraak erachter dat de respondenten erg enthousiast waren om hun ervaringen te delen, maar dat tijd veel geld kost. Voor dit onderzoek is een tijdsbestek van een halfuur genoeg, omdat elke respondent het platform goed kent en de respondent voor het interview al een mening/ervaringen heeft kunnen opstellen.

## Paragraaf 6.2 Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform?

**Deskresearch**

De kernfactoren van succes zijn de cruciale factoren die belangrijk zijn voor het behalen van succes. Het platform positioneert zich op hun platform als innovatief platform met als doel de kennis te delen. Samenwerkingsorganisatie Reiswerk stelt dat de reisbranche de volgende competenties bezit: afwisselend, veelzijdig, dynamisch, bedrijfsleven en planning (Reiswerk, z.d.).

**Interne medewerker**

De kernfactoren van succes zijn bepaald door de organisatie zelf. De medewerker geeft aan dat het onderscheidende aspect is dat het platform zich volledig richt op de reisbranche. Maar ook voor andere branches is het platform een goede leerschool. *“Waarin wij ons onderscheiden is dat wij ons richten op de reisbranche. Zeker de reisbranche is een branche die voorloper is, wat betreft e-commerce. Daarin onderscheid het platform zich weer van de andere concurrenten die zich focussen op dat vakgebied (1)”.* Daarnaast is een sterk punt, volgens de medewerker, dat het platform over een goed expertaanbod beschikt met gekwalificeerde mensen die interessante artikelen kunnen schrijven. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten, zowel de gebruikers als de experts, niets zeggen over de focus op de reisbranche. Daarentegen heeft een respondent de wens om onderzoeken terug te vinden op het platform, wat niet per se uit de reisbranche hoeft af te stemmen. Het goede expertaanbod met kwalitatief goede en interessante artikelen is een sterk punt, wat ook bevestigd wordt door de respondenten.

## Paragraaf 6.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep van het platform?

**Inleiding**

Deze paragraaf beschrijft de resultaten die bovenstaande deelvraag kan beantwoorden. Deze paragraaf licht als eerste de resultaten van de deskresearch toe, vervolgens de resultaten van de interviews. De deskresearch bestaat uit het analyseren van de website. Bedrijfsdocumenten zijn niet aanwezig, dus de algemene informatie is verwerkt in het interview met de medewerker. Deze heeft de onderzoeker voor het gemak onder het kopje deskresearch geplaatst. De rest van de paragraaf is onderverdeeld in twee doelgroepen, namelijk; de gebruikers en de experts. Voor de experts zijn de gegevens van de respondenten terug te vinden in analyseschema’s 1 t/m 6 en de gegevens van de gebruikers zijn terug te vinden in analyseschema’s 22 t/m 27. De schuingedrukte quotes komen ook uit de analyseschema’s en de nummers achter de quotes refereren aan het nummer van de respondent.

**Deskresearch**

De interne medewerker geeft in het interview aan dat hij denkt dat ‘nieuws’ de grootste behoefte is van de gebruikers van het platform. Naast deze behoefte zijn ‘discussie’ en ‘food for though’ ook erg belangrijk. Food for though zijn blogs waar de lezers over na kunnen denken en eventueel kunnen toepassen in hun organisatie. Uiteindelijk draait het allemaal om kennis: *“Ze moeten kennis op doen, dat is hun grootste behoeften (1)”.* Het delen van kennis is naast het delen van nieuws van groot belang. *“Kijk, wij kunnen het nieuws brengen. Maar het delen van kennis komt van de experts en dat is het mooie. Dat verschilt natuurlijk ook per expert, er wordt gesproken over de successen maar ook over de mislukkingen. Daar kun je natuurlijk uitermate veel van leren. Dat is zonder meer waardevol voor een ieder (1)”.*

**Gebruikers**

Het is opvallend dat de behoeften van de gebruikers van het platform overeenkomt met die van de interne medewerker. Zij vinden ‘nieuws’ en ‘discussie’ de twee belangrijkste behoeften voor een online kennisplatform. Deze twee behoeften vormen de top van een aantal van de behoeften die erboven uit steken. Discussie valt hierbij samen met interactie, welke erg mist op het platform volgens de gebruikers. Een respondent die actief het platform bezoekt en tevens weleens een blog plaatst geeft aan: *“Interactie, dat kan veel beter! Het is nu vooral zenden. Ik heb nu een aantal keer een blog geschreven en daar krijg ik maar een enkele keer een reactie op. Dat is jammer (7)”.* Daarnaast vinden de respondenten het nieuws ook erg van belang. *“Wat ik heel belangrijk vind, is het nieuws. Actueel een nieuwsitem uitzenden is zo belangrijk (9)”*. Hier komt naar voren dat het nieuws op het platform van belang is. Daarnaast geven de respondenten aan dat het nieuws verrijkend en informatief moet zijn, waar de lezers iets mee kunnen. Dit komt overeen met het feit het platform zich profileert als een innovatief online kennisplatform. Kennis doet een lezer op naar aanleiding van nieuws. Dat is een behoefte, maar een student van de TIO Hogeschool geeft al aan dat deze behoefte aanwezig is: *“Wat ik aan het platform nu zo goed vind, is dat het de laatste updates geeft van het nieuws(8)”.*

Daarnaast is het voor een aantal van de respondenten belangrijk dat het actueel is, hoewel dit niet bij iedereen van belang is. “*Up-to-date/actueel is belangrijk (10)*”, hieruit blijkt dat sommige respondenten het wel degelijk interesseert. Wat respondenten duidelijk minder van belang vinden is dat het platform moet dienen als ontmoetingsplek. Het verbinden met elkaar kan plaatsvinden op een ontmoetingsplek. Hoewel één respondent aangeeft dat het dienen als ontmoetingsplek gewoon heel belangrijk is om de mensen uit de branche te leren kennen. Dit is echter wel een respondent die sinds een halfjaar een functie als junior projectmanager bekleedt. De andere respondenten vinden het minder van belang. De student zegt hierover: *“Het platform zelf vind ik niet per se hoeven dienen als ontmoetingsplaats. Het is meer voor het uiten van het laatste nieuws (8)****”.*** Dezelfde student geeft wel aan dat de evenementen die het platform organiseert wel dienen als ontmoetingsplek, waar iedereen uit de reisbranche samenkomt. Over de evenementen zijn alle respondenten enthousiast.

Aan de respondenten is ook gevraagd hoe het platform beter kan inspelen op de missende behoeften. Hierbij kwam vooral de interactie naar voren die verbeterd moet worden. De respondenten hebben hier verschillende ideeën voor. Triggers zijn belangrijk om de gebruikers te laten reageren of deel te laten nemen aan de discussies. Een respondent die online marketing manager is bij de grootste toerismegroep van de wereld, geeft aan dat je als redactie actieve gebruikers moet zoeken, die veel reageren en de andere gebruikers daarin moet meetrekken. Deze respondent ziet de actieve gebruikers ook op andere platforms de discussie stimuleren. Een andere optie waar vele respondenten het ook mee eens waren, was een simpele ‘vind ik leuk button’ en daarmee dus transparant zijn richting de lezers. “*Als er een nieuwe blog is, wil ik zien: is het vaak geklikt? Hoe vaak is de blog gelezen? En hoe vaak is het gedeeld op Facebook? Dat kan ik allemaal niet zien. Hoe vaker dat is, hoe vaker je mensen daarin kan meetrekken (10)”.* Dit zijn hele simpele ideeën, die effectief kunnen zijn en tevens makkelijk realiseerbaar zijn.

Om de behoefte ‘nieuws’ te verbeteren, heeft de onderzoeker een oplossing voorgelegd aan de respondenten. Op dit moment geeft de redactie van het platform een aantal data aan de expert. Voor de expert is het dan de bedoeling dat hij op deze data een blog aanlevert, ongeacht of de expert op dat moment een onderwerp heeft om over te schrijven. Op deze manier ontvangt het platform niet blogs met nieuwswaarde. Tijdens de gesprekken is gevraagd aan de respondent of dit een effectievere manier is op nieuws te vergaren van de experts. De onderzoeker gaf als oplossing om een aantal data op te stellen, zodat er wel een enige planning blijft bestaan. Maar dat de redactie het nieuws in de gaten houdt en vervolgens per nieuwsitem een expert gaat benaderen met de vraag of hij/zij hierover een blog wil schrijven. Dit ontvingen de respondenten als een positief idee en brengt de blogs tot een kwalitatief beter niveau.

Op de vraag of er nog andere wensen zijn voor het platform geven respondenten aanvullingen. De ene respondent geeft aan graag een alert te willen op de experts die zij interessant vindt en die zij leuk vindt schrijven. De andere respondent geeft aan meer onderzoeken te willen zien op het platform. “*Ik zie graag onderzoeken, waar ik iets mee kan en misschien wel kan gebruiken voor presentaties of iets dergelijks. Dan hoeft het niet eens alleen uit de reisindustrie te zijn, maar van verschillende branches kan ook prima(7)”.*

**Experts**

Tijdens het analyseren van de interviews met de experts, kwam al snel naar voren dat de experts het delen van kennis als een belangrijke behoefte beschouwen. Dit in tegenstelling tot de gebruikers, die deze behoefte niet noemen. De expert die in het dagelijks leven advocaat is, schrijft vooral blogs voor de reisbranche met een juridische invalshoek. Ook hij vindt kennis delen van belang: *“Kennis delen met elkaar: wat zijn de ontwikkelingen en wat zijn de problemen? Waar lopen we tegenaan? Niet de voordelen van iets, maar waar zitten de nadelen en de mogelijke valkuilen. Het moet praktisch zijn(3)”.* Dit komt overeen met de rest van de experts die de onderzoeker heeft gesproken. Juist de ervaringen van collega’s uit de reisbranche zijn interessant.

Wat zij hierbij ook van belang vinden is de discussie, of ook wel de interactie genoemd. Opmerkelijk is dat zowel de gebruikers als de experts deze behoeften missen. Zo geeft een marketeer aan dat hij heel graag discussies zou zien op het platform en dat mist hij nu erg. *Dat is iets waar ik op had gehoopt eigenlijk, maar er komt heel weinig reactie los op de artikelen. En heel weinig discussie(2)”.* Op de vraag hoe het platform hier het beste op in kan spelen geeft dezelfde respondent aan dat er meer pittige en tegenstrijdige stellingen moeten komen, om de lezers uit te dagen. De interne medewerker vindt het daarom ook van belang om meer experts te zoeken, maar dat ervaart hij als erg lastig. Niet iedereen kan namelijk kwalitatief goede blogs schrijven.

Een respondent, gespecialiseerd in online marketing oplossingen en drones, geeft aan dat discussie en interactie niet zomaar kan plaatsvinden op een platform. Je moet de lezers daarin opvoeden: *“Je kan niet zeggen tegen mensen van: dit is het plan, en ga het maar doen (4)”*. Dit was een duidelijk statement van de respondent. Dezelfde respondent schetste tijdens het interview een idee/plan dat zou kunnen werken om de experts bij het platform te betrekken. Wanneer een platform erin slaagt om de betrokkenheid van de experts te vergroten, levert dit interessantere stukken op voor de lezers. Het idee om de experts bij het platform te betrekken kan als een goede service dienen, het platform is immers afhankelijk van de experts. Zo geeft ook de interne medewerker van het platform dit aan: “*Je bent afhankelijk van experts, absoluut. Zij moeten willen schrijven, tijd hebben of vrijmaken en een onderwerp hebben. We moeten hun enthousiasmeren om te schrijven (1)”.* Het plan van de respondent betreft een maandelijkse dag voor de experts met leuke activiteiten, waarbij de experts betrokken raken bij het platform en samenwerken met elkaar aan nieuwe blogs. De ROI van zo’n dag zijn nieuwe blogposts, betrokkenheid bij het platform en het gezamenlijk stimuleren van interacties. Het gaat om services, informatie en de exclusieve dingen die je een expert aanbiedt. Zodat een expert gaat denken: daar wil ik voor schrijven!

Het is duidelijk dat de experts meer ideeën en aanvullende behoeften hebben voor het platform. Zo geeft de respondent die gespecialiseerd is in online marketing aan dat de evenementen van het platform erg bijzonder zijn. “*Misschien moet je \*\*\* gewoon als ankerman neerzetten, online. Op welke manier dan ook, want zo staat hij er namelijk ook bij de offline-events (4)”* Dit zijn kleine en simpele ideeën die de lezers interessant vinden. Zo is een ander idee het inspelen op het leesgedrag van gebruikers. Dit zijn belangrijke data voor de experts en de redactie van het platform kan hierop inspelen met persoonlijke e-mails of nieuwsbrieven. Daarnaast valt het idee van de alerts goed in de smaak en geeft dat aan dat het platform service biedt aan haar lezers.

Waarneembaar is dat het platform moet inspelen op de behoeften van interactie en discussie. Een expert geeft aan dat hij eerder dacht dat het platform aan de stille dood zou sterven. Deze ervaring werd herkent in andere gesprekken met experts en gebruikers. *“Ik denk ook echt dat de interactie moet komen, want als die er niet komt, dan zal het platform alsnog doodbloeden” (bijlage III verbatim 2).*

**Samenvatting resultaten deelvraag 2**

De experts en gebruikers hebben een duidelijke behoeften die zij belangrijk vinden en graag in de toekomst meer zien terugkomen. Voor de experts is dit de behoefte ‘kennis delen’, terwijl de gebruikers deze behoefte niet benoemen. De enige (actieve) gebruiker die ook aangeeft dat kennis delen een behoefte is, plaatst weleens een blog. Dit geeft een verband aan, dat de bloggers die het nieuws brengen, meer kennis willen delen. De belangrijkste behoeften bij de gebruikers zijn ‘nieuws’ en ‘discussie’. Nieuws moet een verrijking zijn voor de lezers, zij moeten iets nieuws leren op het platform. Discussie is de grootste ‘must’ volgens de gebruikers. Zij missen dit het meest op het platform en hebben daar verschillende ideeën over om dat te stimuleren. Een expert geeft echter aan dat dit enige tijd kan duren, je moet de lezer voeden. De lezer voeden kan met interessante en enthousiaste blogs, die kunnen ontstaan naar aanleiding van een expertdag.

## Paragraaf 6.4 Waarin kan het platform verschillen ten opzichte van de concurrenten?

**Inleiding**

Deze paragraaf beschrijft de resultaten die bovenstaande deelvraag kan beantwoorden. Deze paragraaf licht als eerste de resultaten van de deskresearch toe, vervolgens de resultaten van de interviews. Het deskresearch bestaat bij deze deelvraag puur uit het bewustzijn en analyseren van de directe concurrent. De rest van de paragraaf is onderverdeeld in twee doelgroepen, de gebruikers en de experts. De gegevens van het interview met de interne medewerker zal onder het kopje experts vallen. Voor de experts zijn de gegevens van de respondenten terug te vinden in analyseschema’s 14 t/m 17 en de gegevens van de gebruikers zijn terug te vinden in analyseschema’s 30 t/m 33. De schuingedrukte quotes komen ook uit de analyseschema’s en de nummers achter de quotes refereren aan het nummer van de respondent.

**Deskresearch**

De directe concurrent van het platform is platformB. Dit is het eerste online kennisplatform op het gebied van reizen. PlatformB omschrijft zichzelf als een kennisplatform waar vakgenoten de ontwikkelingen op het gebied van digitale media in de reis- en gastvrijheidsindustrie met elkaar delen. PlatformB inspireert, verbindt en faciliteert door zowel online als offline kennis te verzamelen en te delen.

Naast deze directe concurrent zijn er nog vele online kennisplatformen die de lezers kunnen gebruiken om hun kennis te vergroten. De concurrenten van het bedrijf zijn bedrijfA en bedrijfB. Dit vakbladen die zich ook online profileren. Daarnaast zijn er nog andere online kennisplatformen, maar deze platformen richten zich niet volledig op de reisbranche, maar kan wel als concurrent kan worden gezien. Dit komt omdat er regelmatig reisgerelateerde artikelen op verschijnen. Voorbeelden hiervan zijn emmerce, marketingfacts en BCD Travel.

**Gebruikers**

Uit de interviews met de gebruikers van het platform blijkt dat iedereen wel de directe concurrent kent, platformB. Naast deze directe concurrent, zien sommige van hen bedrijfA en bedrijfB ook als concurrent. Terwijl dit geen online kennisplatform is, maar een nieuwssite. Een sterk punt van platformB weet niet elke respondent te benoemen, ondanks de respondenten van tevoren zijn ingelicht over de onderwerpen voor het interview. Een respondent die vanuit haar studie in contact is gekomen met platformB geeft aan: *“Zij hebben vooral veel verschillende invalshoeken. Dat merk ik aan de mensen die ook veel expertises hebben. Maar ook de wat jongere generatie zit daar te bloggen, toevallig iemand die ik ken die blogt voor platformB. Het is divers(6)”*.

Toch geeft dezelfde respondent aan dat ze meer binding heeft met het onderzochte platform dan met platformB. Dit komt mede door de evenementen die het platform organiseert en omdat zij de co-owner persoonlijk kent. Een student van TIO Hogeschool geeft aan dat een sterk punt van platformB informaliteit is. *“Voornamelijk dat zij heel informeel zijn. Heel makkelijk en simpel. Ook schrijven zij wat langer(8)”.* De reden dat deze twee studenten de directe concurrent kennen, is door het Reiswerk Studentencongres.   
  
De rest van de respondenten kent het platform wel degelijk, maar lezen nauwelijks artikelen op het platform. Wat tijdens de interviews opviel was het aantal trouwe bezoekers van het bedrijf in het algemeen. *“Dat is eigenlijk puur omdat ik de producten van het bedrijf associeer met echt nieuws. Wanneer ik een bericht zou krijgen van platformB en het onderzochte platform, zal ik eerder het bericht lezen van het onderzochte platform. Ik heb het idee dat die berichten eerder écht nieuws bevatten. Maar ook dat gaat niet echt bewust.(9)”*.

Een andere opmerkelijke bevinding komt voort uit een interview met een gebruiker die werkt bij een joint venture die is gespecialiseerd in onderzoek op het gebied van vakanties, vrije tijd, en zakenreizen van Nederlanders. PlatformB, de directe concurrent van het onderzochte platform, is een initiatief van deze joint venture. Ondanks dat zijn organisatie initiatiefnemer is, zegt de respondent dat hij niet kijkt naar PlatformB. *“Ik ben een fan van het bedrijf. Eigenlijk alle producten en diensten van het bedrijf blijf ik trouw. Het is informatief, actueel en gewoon fijn om te lezen (11)”.* Dit geeft aan dat de producten van het bedrijf bij de ervaren mensen in de branche altijd de voorkeur heeft en trouw blijft aan het merk.

**Experts**

De resultaten met betrekking op de concurrenten bij de experts zijn gevarieerd. De reden hiervan kan zijn dat de concurrenten niet makkelijk te bepalen zijn. Zo stelt de interne medewerker: *“In onze markt is concurrentie heel moeilijk te bepalen. Mensen halen overal hun informatie vandaan en niet alleen in Nederland” (1)*. De concurrenten van bedrijf zijn organisatie als bedrijfA en bedrijfB. De interne medewerker stelt dat zij geen gevaar vormen voor het platform. Een andere reden voor de variatie van antwoorden kan zijn doordat de experts vanuit verschillende segmenten actief zijn. Een van de respondenten is bijvoorbeeld een jurist en geeft aan helemaal geen concurrenten te kennen. Een andere respondent met vele jaren ervaring in de reisbranche geeft aan te weten dat er een concurrent op reisgebied is, maar kon zelf niet op de naam komen. *“Nee, ik weet dat ze er zijn. Maar ik ben eigenlijk altijd geabonneerd geweest op het vroegere vakblad van het bedrijf. Ik vind dat erg prettig. En de andere kant, nee eigenlijk nooit aandacht gegeven(2)”.* De expert die is gespecialiseerd in oplossingen voor online marketing kent platformB wel degelijk. *“PlatformB was natuurlijk de voorloper. Zij waren de eerste (4)”.* De respondent schrijft ook weleens artikelen voor dit platform. Wat hij sterk vindt van platformB is dat zij een diepe link hebben met de reiswereld en het onderwijs. Dit is tevens een zwak punt volgens hem. *“Wanneer ik daar schrijf, zeggen ze eigenlijk dat ik niet voor de studenten moet schrijven, maar voor de branche. Dan denk ik, waarom heb je dan de link gelegd met onderwijs. Dat zie ik eigenlijk als zwakte met de partners die zij hebben”*

**Samenvatting resultaten deelvraag 3**

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste respondenten de producten van het bedrijf erg trouw blijven, dit is positief. Dit is een resultaat die niet overeenkomt met de gedachte van de interne medewerker. De interne medewerker dacht dat platformB over bepaalde sterke punten beschikt, die het onderzochte platform niet beschikt. Wel geven respondenten aan dat enkele behoeften verbeterd moeten worden, want er zijn genoeg andere blogs waar de lezers hun informatie vandaan kunnen halen.

## Paragraaf 6.5 Resultaten met betrekking op 3C-model

**Inleiding**

Deze paragraaf licht de resultaten toe met betrekken op het 3C-model van Kenichi Ohmae. De onderzoeker heeft in elk interview de vraag gesteld: waar moet het platform zich volgens u op focussen om onderscheidend te kunnen zijn binnen de online reismarkt/kennisplatformen. Ook deze paragraaf is opgedeeld in twee doelgroepen, de experts en de gebruikers. Informatie over het model en de drie factoren is toegelicht in paragraaf 4.3 van dit rapport. De gegevens van de experts zijn terug te vinden in analyseschema nummer 21 en voor de gebruikers is dat analyseschema nummer 36.

**Deskresearch**

In hoofdstuk vier staan een aantal strategieën beschreven met betrekking op het 3C-model. Deze strategieën zijn opgezet om concurrentievoordeel te behalen. De strategie die van toepassing zal zijn op het platform is: *Methode op basis van relatieve superioriteit. Maak gebruik van de verschillen in de concurrentieomstandigheden, gebruik de nieuwste technologieën, netwerken etc. om de producten/diensten die niet direct concurreren met de concurrenten. Andere keuze is de samenstelling van de activa te laten verschillen met die van de concurrent.*

Op basis van de behoeften van de respondenten is het belangrijk om gebruik te maken van de nieuwe technologieën, zodat de interactie vergroot zal worden. Dit heeft een nauw verband met het netwerk van het platform, omdat de gebruikers en experts elkaar moeten stimuleren om interactief aanwezig te zijn op het platform. Daarnaast blijkt dat het platform superioriteit uitstraalt, de respondenten geven aan alle producten van het bedrijf te associëren met kwaliteit.

**Gebruikers**

De meningen van de gebruikers zijn hierin verdeeld, hoewel het duidelijk is dat het platform zich niet moet focussen op de concurrenten. Zo geeft een sales manager van de grootste toerismegroep van de wereld aan dat je nooit op concurrentie moet focussen, maar altijd op jezelf. Natuurlijk houd je hierbij de klant altijd in gedachten en luister je naar zijn of haar behoefte. Een respondent die eigenaar is van een online boekingswebsite vertelt: *“Sowieso niet op de concurrenten. Je moet altijd eerst naar jezelf kijken. Maar uiteindelijk draait het allemaal om de klanten. Zonder klanten ben je nergens en verdien je niets (9)*”.Uiteindelijk heb je de klanten, in het geval van het platform de gebruikers en experts, nodig om een succesvol online kennisplatform te zijn. Om naar de klanten te kijken en daarbij in te kunnen spelen met de organisatie blijkt een goede combinatie te zijn. Andere respondenten geven duidelijk aan dat het om de klanten moet draaien.

**Experts**

De interviews met de experts geeft ook duidelijk weer dat de meningen verdeeld zijn, de focus moet liggen op de klanten en/of de organisatie zelf. Geen enkele respondent geeft aan dat het platform zich moet focussen op de concurrenten. De meerderheid van de respondenten zegt dat de klant de focus moet krijgen, dus dat het platform moet inspelen op de wensen en behoeften van de klant. De interne medewerker die al heel wat jaren meedraait in de branche zegt: *“Klanten zijn het belangrijkst, zij lezen het. Daar moeten wij denk ik goed naar luisteren (1)”*. Dit is natuurlijk van belang. Dit rapport onderzoekt dan ook de wensen en behoeften van de klant. Daarmee geeft het platform al aan in te willen spelen op deze factor. Een andere respondent geeft aan dat de organisatie de factor is waar het platform zich op moet richten. *“Ik zou puur gewoon kijken naar jezelf. Je hebt al onwijs veel toffe dingen. Doe nu nog even die kleine dingen, die veranderingen teweeg kan brengen (4)”.* Naast dat deze uitspraak leuk is om te horen, is het ook van belang om naar jezelf te kijken als organisatie.

Het model van Kenichi Ohmae stelt dat een organisatie naar alle drie de factoren moet kijken om onderscheidend op de markt te kunnen zijn. Deze vraag is dan ook puur uit interesse of dit onderzoek naar hun idee waarde toevoegt aan het platform.

**Samenvatting resultaat met betrekking op het 3C-model**

De respondenten geven duidelijk aan dat het platform zich niet moet focussen op de concurrenten. Volgens de gebruikers is het van belang om naar de wensen en behoeften te kijken van de klanten, om als organisatie hierop in te spelen. De klanten zijn de lezers en experts van het platform, daar moet de organisatie naar luisteren om te kunnen blijven bestaan. Wel moet de organisatie ook naar zichzelf blijven kijken en de sterke punten optimaliseren.

# Hoofdstuk 7. Conclusies

*Dit hoofdstuk schetst de conclusies die voortkomen uit de resultaten die beschreven staan in het vorige hoofdstuk. Net als in het vorige hoofdstuk bespreekt het hoofdstuk de conclusies aan de hand van de deelvragen. Nadat deze deelvragen zijn beantwoordt, kan de onderzoeker uiteindelijk antwoord geven op de probleemstelling en de eerder opgestelde hypothesen verwerpen of aannemen.*

## Paragraaf 7.1 Kernfactoren van succes van het platform

Volgens de interne medewerker is een belangrijke kernfactor van succes het feit dat het platform zich volledig focust op de reiswereld. De blogs op het platform zijn gericht op de reisbranche en bruikbaar voor de ambitieuze reisprofessionals. De informatie die in blogs zijn verwerkt, kunnen daarbij ook uit verschillende branches komen. Volgens de interne medewerker is het delen van kennis een belangrijke behoefte. En door deze kennisdeling kunnen de reisprofessionals met een andere bril naar hun werk kijken. Daarnaast is een belangrijke kernfactor van succes de kwaliteit van de blogs. Door de blogs te laten schrijven door experts is de kwaliteit van de blogs hoog.

## Paragraaf 7.2 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

**Het platform moet volgens zowel de gebruikers als de experts zich focussen op de discussie. Deze behoefte wordt erg gemist op het platform en dit zien de respondenten graag toenemen. Daarnaast noemen de gebruikers de behoeften nieuws en actualiteit. De experts vinden het delen van kennis een belangrijke behoefte.**

Een aantal behoeften is volgens de reisprofessionals van belang: nieuws, discussie en actualiteit. Nieuws is over het algemeen een veel voorkomende behoefte, welke al redelijk voldoet aan de wensen van de doelgroep. Wel zijn er een aantal eisen waaraan deze behoefte moet voldoen, zo moet het nieuws verrijkend, praktisch en actueel zijn. Dat het nieuws verrijkend moet zijn, komt overeen met het feit dat het platform zich profileert als een innovatief online kennisplatform. Op deze behoefte speelt het platform momenteel al in.

Discussie is een behoefte die respondenten graag zien, maar tot op de dag van vandaag erg gemist wordt op het platform. Het platform moet dan ook inspelen op deze behoefte om zich te kunnen onderscheiden op de markt. Doet het platform dit niet, dan bestaat de kans dat het platform in de toekomst zou doodbloeden. Om de interactie te laten groeien hebben de respondenten een aantal oplossingen voorgesteld. Zo stellen zij voor dat een blog een pittige stelling kan bevatten, moet het platform actieve gebruikers vinden die een stimulerende werking hebben op andere gebruikers en moet een blog beschikken over een ‘vind ik leuk button’. Deze ideeën zijn simpele maar krachtige aanpassingen. Daarnaast is transparantie van belang. Hoe vaak is een blog gelezen? Hoe vaak is er op een blog geklikt en hoe vaak is de blog gedeeld via Facebook? Dit zijn gegevens die de gebruikers kunnen overtuigen om een blog toch te gaan lezen.

Een aantal respondenten heeft ook nog aanvullingen om het platform te verbeteren door aan de service te denken. Een alert instellen is daar één van, hierbij krijgt de gebruiker een melding wanneer zijn of haar favoriete expert(s) een blog heeft geschreven. Een andere aanvulling is het aanbieden van onderzoeken. Met deze onderzoeken krijgen de gebruikers informatie die zij kunnen gebruiken voor hun organisatie en eventuele presentaties.

Bij de experts kwam duidelijk de behoefte kennisdeling naar voren. Met het delen van kennis leer je van anderen, kun je kijken via andere invalshoeken en leer je van de valkuilen van collega’s uit de reisbranche. Deze behoefte werd niet genoemd door de gebruikers. Wel noemen beide doelgroepen de behoefte discussie, oftewel interactie. Ook de experts gaven hier oplossingen voor, welke over het algemeen overeenkwamen met de antwoorden van de gebruikers. Een van de experts geeft aan dat interactie niet zomaar kan plaatsvinden, maar dat het platform de lezers daarin moet opvoeden.

Een behoefte die duidelijk minder aanwezig is bij zowel de gebruikers als experts, is dat het platform moet dienen als een ontmoetingsplek. De evenementen die het platform organiseert fungeert volgens de respondenten als ontmoetingsplek. Toch is niet iedereen het daarmee eens, zij geven aan in contact te willen komen met de mensen die met hetzelfde doel het platform bezoekt.

## Paragraaf 7.3 Waarin kan het platform zich onderscheiden ten opzichte van de concurrenten?

**Het platform kan zich blijven onderscheiden door nieuwswaardige content te blijven publiceren en te werken aan de wensen en behoeften van de gebruikers. Volgens de gebruikers en experts heeft het platform één duidelijke concurrent, namelijk platformB. Weinig respondenten zijn bekend met de sterke punten van deze concurrent. Degene die wel bekend zijn met platformB, noemen diversiteit en informaliteit als een sterk punt. Het platform onderscheidt zich naast de nieuwsvoorziening vooral door de evenementen.**

Het platform heeft één duidelijke directe concurrent platformB. De organisatie heeft er twee, namelijk; bedrijfA en bedrijfB. De interne werknemer geeft aan dat deze twee concurrenten geen gevaar zijn voor het platform. In praktijk blijkt dit anders, want de respondenten noemen ook deze twee organisaties als een concurrent. De gebruikers van het platform kennen allemaal de directe concurrent, platformB. Maar het kennen van het platform en het actief gebruiken blijkt een groot verschil te zijn. De respondenten vinden het lastig om sterke of zwakke punten van het platform te noemen, omdat zij voornamelijk naar het onderzochte platform kijken. Alleen de student en de net afgestudeerde young professional konden een duidelijke mening vormen. Dit geeft aan dat de loyaliteit van de jongere generatie minder is dan de loyaliteit van de oudere generatie. De oudere respondenten gaven namelijk aan dat zij de producten van de organisatie over het algemeen associëren met nieuws en daarom trouw blijven aan deze producten. Vooral het vakblad is voor zowel de gebruiker als de expert een bron die zij niet snel zouden inruilen. De sterke punten die naar voren kwamen bij de gebruikers waren de verschillende invalshoeken die platformB heeft. Daar zit de jongere generatie te bloggen en dat schept een band. Daarnaast is platformB divers. Een ander sterk punt is dat zij informeler zijn. Dit trekt de jongere generatie meer aan. Een kanttekening daarbij is dat nieuws betrouwbaarder overkomt wanneer het formeel is geschreven. Dit gaat dus puur om wat de gebruiker fijner vindt om te lezen.

Ook de experts weten dat er een concurrent is, maar omdat zij in verschillende segmenten werkzaam zijn, is het niet verrassend dat zij de markt niet goed kennen. Wel kent een expert het platform en schrijft daar af en toe zelfs voor. Een sterk en tevens zwak punt is de focus op het onderwijs die het platform legt. Die focus is aanwezig, maar het gericht schrijven richting die doelgroep is niet toegestaan.

De focus op het onderwijs komt mede omdat platformB geleid wordt door NHTV. Dit is een hogeschool die bekend staat om zijn opleidingen in de toerismesector. Dit is ook de reden dat de jongere generatie bekend is met platformB.

## Paragraaf 7.4 Hypothesen

*In hoofdstuk vier van dit rapport zijn hypothesen opgesteld. Deze hypothesen verwerpt of neemt de onderzoeker aan op basis van de resultaten van het onderzoek.*

**Als de organisatie zich richt op de behoeften en wensen van de klant als positioneringsstrategie en zo een concurrentievoordeel opdoet, dan leidt dit tot een meer onderscheidende positie op de online reismarkt.**

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de klanten een aantal behoeften en wensen heeft voor het online kennisplatform. Deze behoeften en wensen zijn van groot belang om de klanten, in dit geval gebruikers, tevreden te houden. Een belangrijke behoefte is bijvoorbeeld de interactie, deze moet volgens de gebruikers in de toekomst meer aanwezig zijn. Indien deze niet genoeg aanwezig is, dan kan de gebruiker gemakkelijk naar een ander online kennisplatform gaan. Hierdoor wordt de hypothese aangenomen.

**Als de organisatie zich kan differentiëren op gebied van functionele aspecten en hierdoor een positief imago heeft gecreëerd ten opzichte van de concurrentie, dan leidt dit tot een onderscheidende positie op de online reismarkt.**

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het platform een positief imago heeft gecreëerd ten opzichte van de concurrenten. Dit heeft te maken de gehele organisatie, waar het product onder valt. De respondenten associëren de producten van de organisatie met nieuws, actualiteit en fijn leesmateriaal. Zij zijn tot nu toe trouw aan het merk en dit leidt tot een onderscheidende positie op de online reismarkt. Hierdoor wordt de hypothese aangenomen.

**Als de organisatie de sterke punten, die cruciaal zijn voor het succes van de organisatie, ten opzichten van de concurrentie optimaliseert, dan leidt dit tot een onderscheidende positie op de online reismarkt.**

De interne medewerker geeft aan wat de sterke punten van de organisatie zijn, en het onderzoek geeft aan of dit overeen komt met de gedachten van de gebruikers en experts. Een van de sterke punten is dat het zich volledig richt op de reisbranche. Een ander sterk punt is het goede expertaanbod waar het platform over beschikt. Deze experts schrijven kwalitatieve en interessante artikelen/blogs op het platform. Dit laatste sterke punt blijkt uit het onderzoek onderscheidend te werken voor het platform. Hierdoor wordt de hypothese aangenomen.

## Paragraaf 7.5 Eindconclusie

**Hoe kan het platform een onderscheidende concurrentiepositie bereiken   
binnen de Nederlandse online reismarkt?**

Het platform kan als online innovatief kennisplatform in samenwerking met de experts op verschillende manieren inspelen op de behoeften van de gebruiker. Een onderscheidende concurrentiepositie bereikt het platform door zich te focussen op de interactie, nieuws en kennisdeling op het platform. Als het platform zich richt op deze drie behoeften, kan het zich blijven onderscheiden van de concurrenten. Vooral de interactie op het platform moet de focus krijgen, wil het platform in de toekomst blijven bestaan. Daarnaast moet het platform transparanter handelen, de gebruikers krijgen hierdoor meer inzicht in de behoeften van collega’s uit de reisbranche. Dit is een onderdeel van het delen van kennis met elkaar. Ondanks dat uit de resultaten blijkt dat de respondenten trouw zijn aan de producten de organisatie, is het van belang om als online kennisplatform te werken aan de genoemde behoeften.

Kortom, op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het platform zich moet focussen op de klantbehoeften om de onderscheidende positie op de Nederlandse online reismarkt te behouden. Op welke manieren het platform kan inspelen op deze behoeften licht het volgende hoofdstuk toe.

# Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# Hoofdstuk 9. Implementatieplan

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# Literatuurlijst

Acquaah, M. & Yasai-Ardekani, M. (2006). *Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefit? A new perspective form transition economy in Sub-Saharan Africa.* Journal of Business Research.

Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M., (2006) *Basisboek Methoden en Technieken.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Dawes, J. & Sharp, B. (1996) *Independent Empirical Support for Porter’s Generic Marketing Strategies? A Re-analysis using correspondence analysis.* Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science.

Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T. (2007). *The making of an Expert*. Harvard Business Review

Freeman, R.E. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Cambridge*:* Cambridge University Press.

Floor, K. & Raaij, F. van, (2010) *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgeverij B.V.

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

Kaap, G. van der (2011) *Toegepast communicatieonderzoek.* Den Haag: Boom Lemmer Uitgevers

Keller, K.L., (2012). *Strategic brand management: Global Edition.* Pearson Education Limited.

Lui, S-K., & Pan, N-H. (2012) *Integrating the diamond theory and the 3C-model: The construction companies in Taiwan.* Journal of Statistics and Management Systems

Mandour, Y., Bekkers, M., (2010). Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen. Den Haag: Academic Service

Meijer, U. & Mandemakers, M. (2007) *Kwalitatief marktonderzoek.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

NBTC (2013) *Toekomstperspectief destinatie Holland.*

Ohmae, K. (1982) *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.

Ohmae, K. (2005) *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World*. Wharton School Pub.

Prahalad, C.K. (1993) *The role of core competencies in the corporation. Research* Technology Management; Nov/Dec 1993; 36, 6; Global

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

Porter, M.E. (2008). *The five competitive forces that shapes strategy*. Harvard Business Review

Reiswerk (z.d.) *Branchevisie 2015*

Ries, A. & Trout, J. (2001) *Positioning. The Battle for your mind.* New York: McGraw Hill.

Riezebos, R &, Grinten, J. van der (2011) *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Rumelt, R. (1991). *How much does industry matter?* Strategic Management Journal.

Spencer, D. (2009) *Card Sorting: Designing Usable Categories.* New York: Rosenfield Media

Treacy, M. & Wiersema, F.D., (1997). *The Discipline of market leaders.* The Perseus Books Group.

Walsh, S.T., & Linton, J.D. (2001) *The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence.* Technology Analysis & Strategic Management

Ward, D. & Rivani, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. Milaan: European School of Economics.

Witzel, M. (2004). *Management: the basics*. Oxion: Routledge.

Voor aanvullende informatie/bronnen

Trompenaars, F., Coebergh, P.H., Croes, M., P. Oijen, J. van, & Hampden-Turner, C. (2014) *100+ Management Models. How to understand and apply the world’s most powerful businesstools.* Oxford, Verenigd Koninkrijk: Infinite Ideas Limited.

Bredeveld, S. (2014) *De positionering van een PR-bureau*. HBO-kennisbank.

Internet

Alles over marktonderzoek (z.d.) *Deskresearch.* Geraadpleegd op 5 maart 2015 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch>

Amadeus (2014) *Shaping the future of travel: Macro trends driving industry growth over the next decade.* Geraadpleegd op 12 februari 2015 via   
<http://blogamadeus.com/02/04/travel-trends/>

ANVR (z.d.) *Wat is de ANVR?* Geraadpleegd op 12 februari 2015 via   
<http://www.anvr.nl/wat-is-de-anvr/>

BCD Travel (z.d.) *Wie zijn wij?* Geraadpleegd op 8 april 2015 via   
<http://www.bcdtravel.nl/wij-informeren-u/wie-we-zijn/>

Economist (2009) *Kenichi Ohmae*. Geraadpleegd op 16 februari 2015 via <http://www.economist.com/node/14031208>

Emmerce (z.d.) *Homepage.* Geraadpleegd op 8 april 2015 via <http://www.emerce.nl>

Marketingfacts (z.d.) *Homepage.* Geraadpleegd op 8 april 2015 via <http://www.marketingfacts.nl>

NBTC (z.d.) *Algemene cijfers toerisme*. Geraadpleegd op 9 maart 2015 via <http://nbtc.nl/nl/homepage/cijfersentrends/algemene-cijfers-toerisme.htm>

Rabobank (2015) *Rabobank Cijfers & Trends: een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven.*

Geraadpleegd op 8 april 2015 via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Reisorganisatie_en_-bemiddeling&p=8>

Reiswerk (z.d.) *De reiswereld.* Geraadpleegd op 6 april 2015 via [https://www.reiswerk.nl/dereiswereld?8#](https://www.reiswerk.nl/dereiswereld?8)

Sabre (z.d.) *Online Travel Agencies.* Geraadpleegd op 12 februari 2015 via <http://www.sabretravelnetwork.com/home/solutions/online/>

# Bijlage I - Uitleg over producten van de organisatie

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# Bijlage II - Topic guides

*Deze topic guides zijn dienen als een richtlijn. Het gesprek zal een bepaalde richting opgaan aan de hand van de antwoorden van de respondent. De richtlijn is van belang om de onderwerpen aan bod te laten komen die van belang zijn om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. De dikgedrukte zinnen zijn de uitspraken van de onderzoeker, de normale lay-out is van de respondent.*

**Tijdsduur**: 30 minuten

**Locatie**: Hilversum of op gewenste locatie van respondent

**Interviewer**/**onderzoeker**: Denise Dissel

**Benodigdheden**: voicerecorder (telefoon), papier, pen en kaartjes

Aandachtspunten voor de onderzoeker

- Start met inleidende, eenvoudige vragen met als doel de respondent op gemak te stellen.

- Stel open vragen, daarna pas meer specifieke vragen.

- Vraag door, om een volledige argumentatie, mening te verkrijgen. Daarnaast ook om de algemene antwoorden te voorkomen.

- Indien mogelijk reageren op non-verbale communicatie

- Vat na elk onderwerp de antwoorden van de respondent samen en voorkom op deze manier misinterpretaties.

- Onderzoeker maakt tijdens gesprek alleen aantekeningen waarop de onderzoeker op een later moment op terug wil komen. Verder zal de onderzoeker vooral gefocust zijn op de respondent, omdat het gesprek (hoogstwaarschijnlijk) wordt opgenomen.

Toonmateriaal

De card sorting wordt als gesprekstechniek gebruikt tijdens het interview. Deze bevat onderstaande kernwoorden en behoeften, zie tabel 4. Deze bespreekt de onderzoeker tijdens het interview.

|  |  |
| --- | --- |
| **Behoeften** | **Onderwerpen** |
| Innovatie | E-commerce |
| Nieuws | Online Marketing |
| Up-to-date | Klantenbinding |
| Dient als ontmoetingsplak | Social Media |
| Expertaanbod | Advertising |
| Frequentie | Start Ups |
| Kennis van anderen (het delen van kennis) | Innovatie |
| Discussie / interactie | Trends en ontwikkelingen |
| Food for though (nadenkmateriaal) |  |
| Expertise |  |
| Content |  |
| Diversiteit |  |
| Laagdrempelig |  |

*Tabel. 4 Card Sorting*

**Topic guide - medewerker**

**Beantwoordt deelvraag:** Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform?

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor

- Vragen om de respondent zichzelf voor te stellen (functie, jaren werkzaam)

- Onderzoeker legt het doel van het gesprek uit

- Onderzoeker legt het verloop van het interview globaal uit

- Onderzoeker geeft aan dat de respondent anoniem blijft.

- Vragen of de respondent nog vragen heeft over het interview

Vragenlijst (25 minuten)

Algemene vragen over de organisatie

- Hoe is de organisatie bestaan?

- Wat doet de organisatie precies?

- Wat is de visie?

- Wat is de missie?

- Wie zijn de concurrenten van de organisatie?

Vragen over het product

- Wat doet het product precies?

- Wie zijn de klanten/gebruikers van het product?

- Wat is de missie en visie van het product?

**Sterke en zwakke punten**

*De onderzoeker vraagt de respondent om de sterke en zwakke punten van het online kennisplatform te benoemen. De onderzoeker noteert de genoemde eigenschappen op de kaartjes en maakt twee aparte stapels voor de card sorting (positief/negatief). De onderzoeker vraagt hierbij de respondent hardop te denken.*

Vragen die hierbij van toepassing zijn:

- Wat zijn de sterke punten van het platform?

- Wat zijn de zwakke punten van het platform?

- Welke sterke punten zijn cruciaal voor het succes van het platform? (kernfactoren van succes)

- Wat vind je van de manier waarop het platform omgaat met deze sterke punten?

- Hoe zou het platform kunnen inspelen op die sterke punten?  
- Zijn er sterke punten aanwezig binnen het platform, die cruciaal zijn voor het behalen van succes, waardoor het een onderscheidende positie inneemt ten opzichte van de concurrenten?

**Concurrenten**

*Om een onderscheidende positie te kunnen innemen is het van belang om te kijken naar de concurrenten. De respondent werkt al een hele het platform (15 jaar) bij de organisatie en kunt inzichten geven in de verschillen tussen de concurrenten en het platform. Daarnaast is het van belang om de concurrenten van de organisatie ook in kaart te brengen. Zo kan de onderzoeker rekening houden met de eventuele nieuwe toetreders op de markt van online kennisplatformen. Vragen die bij dit onderdeel van toepassing kunnen zijn:*

- Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van de organisatie?

- Ziet u hiervan in de toekomst nieuwe toetreders op het gebied van online kennisplatformen?

- Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van het platform?  
- Wat zijn de grote verschillende tussen de concurrent/concurrenten?

- Waarin onderscheidt het platform zich in?

- Wat doet de concurrent beter?

- Waar is de concurrent slechter in?

- Zijn er ook samenwerkingsmogelijkheden?

**Balans Ohmae, 3 factoren**

- Hoe ziet u de balans tussen de sterke punten van de organisatie, de concurrentie en de klanten?

- Wat ziet als belangrijkste punt?

- Waar schuilt de grootste kracht van het platform in?

Afsluiting (5 minuten)

- Onderzoeker vraagt of de respondent nog aanvullingen heeft

- Onderzoeker vraagt of de respondent zelf nog vragen heeft

- Onderzoeker bedankt de respondent

**Topic guide - gebruikers en experts**

**Beantwoordt deelvraag:** Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor

- Respondent zichzelf voor laten stellen (jaren werkzaam)

- Onderzoeker legt doel van het gesprek uit

- Onderzoeker legt het verloop van het interview globaal uit

- Onderzoeker geeft aan dat de respondent anoniem blijft.

- Vragen of de respondent nog vragen heeft over het interview

Vragenlijst (35 minuten)

**Wensen en behoeften**

*De onderzoeker wil weten in hoeverre het online kennisplatform voldoet aan de wensen en behoeften van de gebruikers. De onderzoeker zal beginnen met het stellen van open vragen en aan de hand van de gegeven antwoorden wordt er specifieker ingegaan op het onderwerp.*

- Aan welke behoeften dient een online kennisplatform volgens jou te voldoen?

*Ook bij dit deelonderwerp maakt de onderzoeker gebruik van card sorting. Hierbij heeft de onderzoeker voorgaand het gesprek al enkele behoeften opgeschreven (bijlage), heeft de medewerker van het online kennisplatform al de sterke punten opgeschreven.. Daarnaast mag de respondent zelf nog behoeften aan toe voegen en ook hierbij vraagt de onderzoeker de respondent hardop na te denken. De respondent dient de behoeften op volgorde te leggen die hij/zij belangrijk vindt.*

Vragen die bij dit deelonderwerp van toepassing kunnen zijn:

- Hoe ervaart u op dit moment het platform?

- Wat vindt u van de manier waarop het platform inspeelt op uw behoeften?

- Hoe zou het platform volgens u het beste kunnen inspelen op uw behoeften?

- Zou het platform zich kunnen onderscheiden van de concurrent, door zich op deze klantbehoeften te focussen?

- Heeft u wensen voor het gebruik van het online kennisplatform?

**Concurrenten**

*Voor dit deelonderwerp is het van belang hoe de expert kijkt naar de concurrenten. Ook hierbij zal het gesprek ondersteunt worden door middel van card sorting.*

- Bent u bekend met de concurrent(en) van het platform?

*-* Wie ziet u als concurrenten van het online kennisplatform?

*Naar aanleiding van deze vraag zal de onderzoeker de concurrent(en) opschrijven en vragen naar de sterke en zwakke punten van de concurrent. Deze zal de onderzoeker opschrijven op de kaartjes. Bij het eerste deelonderwerp heeft de respondent de sterke en zwakke punten beschreven van het platform. Nu kan de respondent de sterke en zwakke punten verdelen over de concurrenten en het onderzochte platform, welk platform de kenmerken bevat.*

Vragen die bij dit onderdeel van toepassing kunnen zijn:

- Wat is volgens u de kracht van het product/kennisplatform?

- Waarom kiest u voor het schrijven van blogs op het platform?

- Waarom kiest u soms voor de concurrent?  
- Waarom kiest u niet voor de concurrent?

- Waarin onderscheidt het platform zich van de concurrent?

- Wat vind je van de manier waarop het platform zich wel of niet, onderscheidt van de concurrenten?

**Balans Ohmae, 3 factoren**

- Hoe ziet u de balans tussen de sterke punten van de organisatie, de concurrentie en de klanten?

- Wat ziet als belangrijkste punt?

- Waar schuilt de grootste kracht van het platform in?

Afsluiting (5 minuten)

- Onderzoeker vraagt of de respondent nog aanvullingen heeft

- Onderzoeker vraagt of de respondent zelf nog vragen heeft

- Onderzoeker bedankt de respondent

# Bijlage III - Verbatims

*De verbatims zijn uitgewerkt door de onderzoeker op de voor haar makkelijkste manier. In dit geval is dat het typen van het verhaal, met dikgedrukte en normale lettertypes. De dikgedrukte stukken tekst zijn de vragen en opmerkingen van de onderzoeker. De normale stukken tekst zijn de woorden van de respondent.*

# Bijlage IV - Analyseschema’s

De interviews met de respondenten zijn soms een andere richting opgegaan dan de topic guide. Hierdoor zijn niet alle vragen door elke respondent beantwoordt. Hier staat in de analyseschema’s dan ‘n.v.t.’. Ook kan het voorkomen dat de vraag niet direct is gesteld, maar dat de respondent indirect de vraag beantwoord.

# Bijlage V - Zoekplan deskresearch

Het doel van de deskresearch in het achterhalen van informatie wat reeds al beschikbaar is. Deze informatie kan relevant zijn voor het uitvoeren van het verdere onderzoek, met het uiteindelijke doel om de probleemstelling te beantwoorden. Binnen dit onderzoek ondersteunt het deskresearch de deelvragen. In dit hoofdstuk is het zoekplan opgesteld aan de hand van de deelvragen.

1. Wat zijn de kernfactoren van succes van het platform?

- Omschrijving en afbakening van het begrip ‘kernfactoren van succes’

- Omschrijving en afbakening van het platform

- Inzicht in de sterke en zwakke punten van het platform

- Intern onderzoek: sterke en zwakke punten van het bedrijf

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

- Omschrijving en afbakening van het begrip ‘wensen en behoeften’

- Behoeften van de klanten van het online kennisplatform

4. Waarin kan het platform verschillen van de concurrentie?

- Omschrijving en afbakening van het begrip ‘concurrentie’

- Marktanalyse

Naast de reeds beschikbare informatie die vindbaar is op het internet op het gebied van de deelvragen, is het van belang om de theorie en bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae te onderzoeken. Tevens de kritiek die op het model is geleverd kan relevant zijn.

Hieronder staan nog enkele begrippen beschreven die ook onderzocht zijn. De zoekwoorden zijn niet alleen relevant in het Nederlands, ook in het Engels kan er relevante informatie uitkomen.

- Ontstaansgeschiedenis reismarkt

- Reismarkt

- Nederlandse reismarkt

- Internationale reismarkt

- Online Travel Agencies

- Positionering

- Positionering ‘organisatie’

- Concurrentie ‘online kennisplatform’

- Concurrentie ‘organisatie’

- Online reiskanalen Nederland

- Theorie van Kenichi Ohmae

- 3C theorie

- Kritiek 3C theorie

- Klantbehoeften

- Online kennisplatform

- Sterke punten

- Kernfactoren van succes

De deskresearch vindt plaats aan de hand van de onderstaande informatiebronnen:

- De website van ‘organisatie’;

- De website van ‘het online kennisplatform’;

- Eerder uitgevoerde onderzoeken betreffende de positionering van ‘het online kennisplatform’;

- Interne medewerkers van ‘organisatie’;

- De website van ANVR.

- ‘The mind of the strategist’ van Kenichi Ohmae

- Visie reisbranche van Reiswerk

- Mediatheek HS Leiden

Daarnaast is er gebruik gemaakt van onderstaande databases voor aanvullende informatie:

- ESCOhost;

- Google Scholar.

Randvoorwaarden voor de deskresearch:

- Informatie is gratis verkrijgbaar of tegen lage vergoeding

- Informatie is Nederlands- of Engelstalig

- Informatie is voor 26 mei 2015 verkregen

- Informatie over het de markt en samenhangende informatie is zo recent mogelijk met een grens van 20 jaar. Op het gebied van onderzoek zal de grens 30 jaar zijn, aangezien de relevante informatie over de conceptuele modellen en bijbehorende theorieën oud zijn.

# Bijlage VI - Resultaten deskresearch

# Bijlage VII - Logboek afstudeertraject

**Datum**: de datum van de afspraak en/of besluit

**Betrokkenen en locatie**: de personen die betrokken zijn bij de handeling en op welke locatie deze handeling plaatsvindt.

**Afspraken en besluiten:** de afspraken met de begeleiders, respondenten en andere belangrijke personen staan hier kort en bondig besproken. Tevens welke keuzes zijn gemaakt naar aanleiding van deze afspraken.