

DE GROENTEN UIT DE STAD POSITIONERING VAN EEN BEDRIJF

Isabel Lara Vega
Opleiding communicatie
Hogeschool Leiden

Augustus 2015 - Amsterdam

Samenvatting

Opdrachtnemer Isabel Lara Vega voert onderzoek uit in opdracht van een bedrijf dat vers- en smaakbelevingen aanbiedt voor horecaondernemingen. In de vorm van groentedaktuinen en levende gewassen verwerkt in opstellingen in het interieur, speelt het bedrijf in op de behoefte van consumenten naar verse, smaakvolle producten. De producten van het bedrijf zijn uniek en innoverend. Het bedrijf heeft daardoor te maken met onontgonnen terrein en is op zoek naar een duidelijke focus om zijn stempel op de markt te kunnen drukken. De theorie en het bijhorende conceptuele model van consultant Kenichi Ohmae lopen als een rode draad door dit onderzoek en liggen aan de basis van de centrale vraag van dit onderzoek:

Hoe kan het bedrijf zich het best onderscheiden aan de hand van zijn sterke punten, succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?

Ohmae (1991) stelt dat een sterke organisatiestrategie berust op een balans tussen drie factoren: het bedrijf, de consument en de concurrentie. Dit onderzoek toetst drie hypothesen die gebaseerd zijn op de theorie van Ohmae. De eerste hypothese stelt dat wanneer een bedrijf het inspelen op de behoefte van specifieke marktsegmenten als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, het hoogstwaarschijnlijk een competitief voordeel zal realiseren ten opzichte van de concurrenten. De tweede hypothesen stelt dat wanneer een bedrijf het maximaliseren van zijn sterke punten in de functionele gebieden die garant staan voor succes op de markt het beste uitgangspunt is voor de positioneringsstrategie. De derde hypothese stelt dat het bedrijf hoogstwaarschijnlijk een competitief voordeel zal realiseren ten opzichte van de concurrentie wanneer het de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt,

Door middel van deskresearch en kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn de resultaten tot stand gekomen. Met deskresearch is een basis voor dit onderzoek gelegd. Deze gegevens zijn aangevuld door face-to-face interviews met negen klanten en een groepsdiscussie met drie medewerkers.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de eerste hypothese en tweede hypothese en verwerpen de derde hypothese. Volgens de klanten en de medewerkers sluiten de producten van het bedrijf goed aan op ontwikkelingen in de markt en de maatschappij. Het bedrijf wordt geadviseerd om deze potentie beter te benutten door intern meer structuur aan te brengen en hiermee de zwakke punten te verbeteren. Er zou op voorhand beter nagedacht moeten worden over de mogelijke problemen die zich voor kunnen doen zodat deze in de toekomst voorkomen worden in plaats van genezen.

De focus op het inspelen op hotels in het hogere segment zou het bedrijf in het benaderen van klanten en partners voorop moeten stellen. Door de keuzes voor nieuwe klanten en samenwerkingen hierop af te stemmen kan het bedrijf zijn klanten gericht bedienen. Om beter aan de behoeften van dit specifieke marktsegment te voldoen is het van belang dat het bedrijf zijn klantenservice en productontwikkeling beter structureert. Het bedrijf kan zo kwaliteit op hoog niveau garanderen.

Het is van belang dat het bedrijf de concurrenten in de gaten blijft houden. Er is nu geen acute dreiging, maar wanneer het bedrijf opzoek gaat naar nieuwe samenwerkingen zullen zijn partners een potentieel gevaar vormen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2: Inhoudelijke oriëntatie	5
2.1: INTERNE SITUATIE	5
2.2: EXTERNE SITUATIE	8
3: Probleemformulering	10
3.1: AANLEIDING	10
3.2: PROBLEEMSTELLING	10
3.3: DOELSTELLING	10
3.4: DEELVRAGEN	11
3.5: DOELGROEP	11
3.6: GRENZEN ONDERZOEK	12
4: Theoretisch kader	13
4.1: TOELICHTING BEGRIPPEN EN CONCEPTEN	13
4.2: LITERATUURSTUDIE	14
4.3: THEORIE EN CONCEPTUEEL MODEL	16
4.4 REVIEW	17
4.5: HYPOTHESEN	19
5: Methodologie	20
5.1 ONDERZOEKSMETHODE	20
5.3 ONDERZOEKSOPZET PER DEELVRAAG	21
5.4: GESPREKSTECHNIEKEN	22
5.5: ONDERZOEKSDOELGROEP	22
6: Resultaten	24
6.1 KORTE BESCHRIJVING INTERVIEWS	24
6.2 WAT ZIJN DE SUCCESBEPALENDE FACTOREN IN DE NEDERLANDSE HORECASECTOR?	24
6.3 WAT ZIJN DE STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET BEDRIJF?	27
6.5 WAT IS DE HUIDIGE POSITIONERING VAN HET BEDRIJF TEN OPZICHTE VAN ZIJN CONCURRENTEN?	31
7: Conclusies	33
7.1: WAT ZIJN DE SUCCESBEPALENDE FACTOREN IN DE NEDERLANDSE HORECASECTOR?	33
7.2: WAT ZIJN DE STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET BEDRIJF?	34
7.3: WAT ZIJN DE BEHOEFTE VAN DE KLANTEN TEN AANZIEN VAN HET BEDRIJF?	34
7.4: WAT IS DE HUIDIGE POSITIONERING VAN HET BEDRIJF TEN OPZICHTE VAN ZIJN CONCURRENTEN?	34
7.5: EINDCONCLUSIE: HET UITGANGSPUNT VAN DE POSITIONERINGSTRATEGIE	35
8: Aanbevelingen	36
8.1: KERNFACTOREN VAN SUCCES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8.2: STERKTES EN ZWAKTES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8.3: BEHOEFTE VAN DE KLANTEN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8.4: HET UITGANGSPUNT VAN DE POSITIONERINGSTRATEGIE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

9: Implementatieplan	37
9.1: CONTINUOUS IMPROVEMENT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
10: Discussie	38
10.1 STERKE KANTEN	38
10.2 ZWAKKE KANTEN	38
Literatuurlijst	39
Bijlagen	43
I: Interne Analyse	44
II: Branche Omschrijving	45
III: Destep Analyse	48
IV: Concurrentie Analyse	52
V: Swot-Analyse	53
VI: Topic Guides	54
VII: Verbatims	64
VIII: Analyse Schema's	65
IX: Logboek	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

1. Inleiding

Het bedrijf is een bedrijf gespecialiseerd in het bedenken en aanbieden van vers- en smaakbelevingen. Dit doet het bedrijf door systemen aan te bieden die het houden van groente en kruiden in de stad vereenvoudigen. Deze systemen ontwerpt HET BEDRIJF met name voor horecagelegenheden in het hogere segment en worden in het interieur of op het dak geplaatst.

Het kernproduct van het bedrijf is een bewateringssysteem dat het houden van groenten en kruiden op het dak vereenvoudigt. Daarnaast ontwerpt het bedrijf maatwerkoplossingen voor horecaondernemingen. Het bedrijf pakt ook projecten op met maatschappelijke waarde, zoals bomencompensatie projecten.

Het bedrijf speelt met zijn producten in op de steeds groter wordende vraag van consumenten naar verse, natuurlijke, schone en smakvolle producten. Zij vinden een gezonde levensstijl belangrijk en vinden dat de horeca hier een invloedrijke rol in speelt (KHN, 2014).

Om aan de vraag van hun gasten te voldoen, zijn chefs dichterbij huis aan het kijken, naar lokaal geteelde producten van naburige bedrijven of zelfs uit hun eigen tuin (ASA, 2013). Door op deze manieren te innoveren en te vernieuwen kunnen horecaondernemers hun gasten optimale vers- en smaakbelevingen bieden en zichzelf onderscheiden van de rest.

De producten en ideeën van het bedrijf zijn vernieuwend en roepen positieve reacties op. De huidige klanten van het bedrijf zijn zo enthousiast dat zij bereid zijn om mee te ontwikkelen aan de producten, die soms nog niet optimaal werken of compleet zijn. Door een gebrek aan structuur en ervaring en een zee van ideeën en mogelijkheden is het moeilijk voor het bedrijf om gebruik te maken van de potentie die er ligt. Het bedrijf heeft een focus nodig, een positionering waarop alle werkzaamheden afgestemd kunnen worden. Het bedrijf zal hiervoor eerst zijn interne en externe focusmogelijkheden in kaart moeten brengen.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom: Hoe kan het bedrijf zich het best positioneren aan de hand van zijn sterke punten, succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?

De probleemstelling van dit onderzoek is afgeleid van de 3C theorie van Kenichi Ohmae (1991). De probleemstelling zal beantwoord worden middels kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers van het bedrijf. Dit kwalitatief onderzoek wordt aangevuld met deskresearch. Het onderzoek is uitgevoerd door Isabel Lara Vega in het kader van haar afstudeerscriptie voor de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden.

Dit onderzoeksrapport behandelt allereerst de inhoudelijke oriëntatie. Dan volgen de probleemformulering, het theoretisch kader en de methodologie. Vervolgens behandelt het rapport de resultaten, de conclusies en aanbevelingen en het implementatieplan. De discussie van het onderzoek en de literatuurlijst volgen daarop en tot slot worden de bijlagen weergegeven.

2: Inhoudelijke oriëntatie

De inhoudelijke oriëntatie geeft inzicht in de interne en externe situatie die samen de basis vormen voor de aanleiding van dit onderzoek. De informatie komt voort uit een interne en externe analyse die in bijlage I t/m IV van dit rapport staan.

2.1: Interne situatie

Deze paragraaf schetst een beeld van de interne situatie. De informatie komt voort uit een interne analyse die terug te vinden is in bijlage I van dit rapport.

2.1.1: Beleid en strategie

Binnen het team van het bedrijf werkt iedereen zelfstandig, wel wordt er veel overlegd.

De oprichter van het bedrijf, De oprichter, houdt zich veel bezig met het uitwisselen van ideeën en het oplossen van problemen bij klanten. De overige medewerkers hebben enkele vaste taken, zoals financiën, het bijhouden van ontwikkelingen, onderhoud en communicatie, en pakken verder op wat zij kunnen of wat er op dat moment nodig is. Er is geen duidelijke planning, er wordt per week besproken wat voor werk gedaan moet worden.

Door een gebrek aan een weloverwogen strategie hebben de diensten en producten van het bedrijf in het afgelopen jaar veel veranderingen doorgemaakt. Het bedrijf ontwikkelt zijn producten op basis van 'trial and error'. Met een gebrek aan interne structuur leidt deze manier van innoveren tot een gebrek aan overzicht.

In een vergadering, met externe relaties die mogelijk in de toekomst een aandeel zullen innemen in het bedrijf, word in juni 2015 besloten om te kiezen voor een focus op hotels uit het hogere segment. HET BEDRIJF zal deze doelgroep actief benaderen voor zijn groentedaktuinen.

2.1.2: De producten

De producten die het bedrijf aanbiedt zijn vers- en smaakbelevingen. Deze belevingen creëert het met innovatieve oplossingen die het houden van groenten en kruiden in de stad vereenvoudigen. Het bedrijf stelt samen met zijn klanten een uniek pakket samen van eetbare gewassen. Deze gewassen variëren van groenten en kruiden tot eetbare bloemetjes en exclusieve bladgewassen. De projecten die tot nu toe zijn uitgevoerd trekken veel belangstelling en wekken veel positieve reacties op.

Groentendaken- Onder groentendaken valt het kweekstelsel dat het bedrijf op het dak plaats. Het bestaat uit een waterbergende onderlaag, waarop kratjes met gewas passen. De waterbergende onderlaag zorgt ervoor dat het dak bij heftige buien een deel van het regenwater opvangt, wat vervolgens door de voedselgewassen opgenomen wordt. Door een waterlont die uit de kratjes steekt, kunnen de gewassen de wateropname geheel zelf reguleren.

De kratjes bevatten gewassen die door een professionele kweker worden opgekweekt en als jong gewas het dak op gaan. De gewassen worden daar afgekweekt, geoogst en vervolgens vervangen voor een nieuwe lading gewas. Het bedrijf neemt de oude kratjes terug en zorgt voor hergebruik.

Maatwerkoplossingen - De maatwerkoplossingen die het bedrijf aanbiedt zorgen voor een optimale vers- en smaakbeleving in restaurants. Er zijn enkele standaard elementen die in deze ontwerpen gebruikt worden. De kweektafel is een van deze standaard elementen die ook al bij enkele horecagelegenheden staat. Klanten

kunnen levende kruiden en groenten bestellen en op smakvolle wijze presenteren in deze ontwerpen. Een project waar het bedrijf langdurig aan werkt is een groentedaktuin bovenop het kantoorpand waar het bedrijf gevestigd is..

Social Green – het bedrijf geeft regelmatig presentaties over de veranderende voedselsystemen, transitie en verduurzaming van de metropoolregio. Ook ontwikkelt het bedrijf projecten rond het compenseren van gekapte bomen in de stad door fruitbomen in de achtertuinen van stadsbewoners te planten. HET BEDRIJF organiseert de levering van de bomen en geeft online begeleidend advies voor een optimale fruitoogst.

2.1.3: Communicatie

Intern wordt er voornamelijk persoonlijk gecommuniceerd. Er is één keer per week een vaste wekelijkse vergadering waarin klanten, de potentiële nieuwe klanten en de werkzaamheden aan bod komen. Daarnaast wordt er tijdens het werken veel overlegd. De medewerkers proberen zoveel mogelijk vast te leggen in overzichten maar er is nog geen ideale manier van informatieverwerking gevonden. Dit zorgt soms voor problemen en onduidelijkheden.

Het bedrijf heeft veel persoonlijk contact met zijn klanten. De oprichter gaat veel langs om te kijken hoe het gaat en om problemen op te lossen. Ook belt hij veel met klanten.

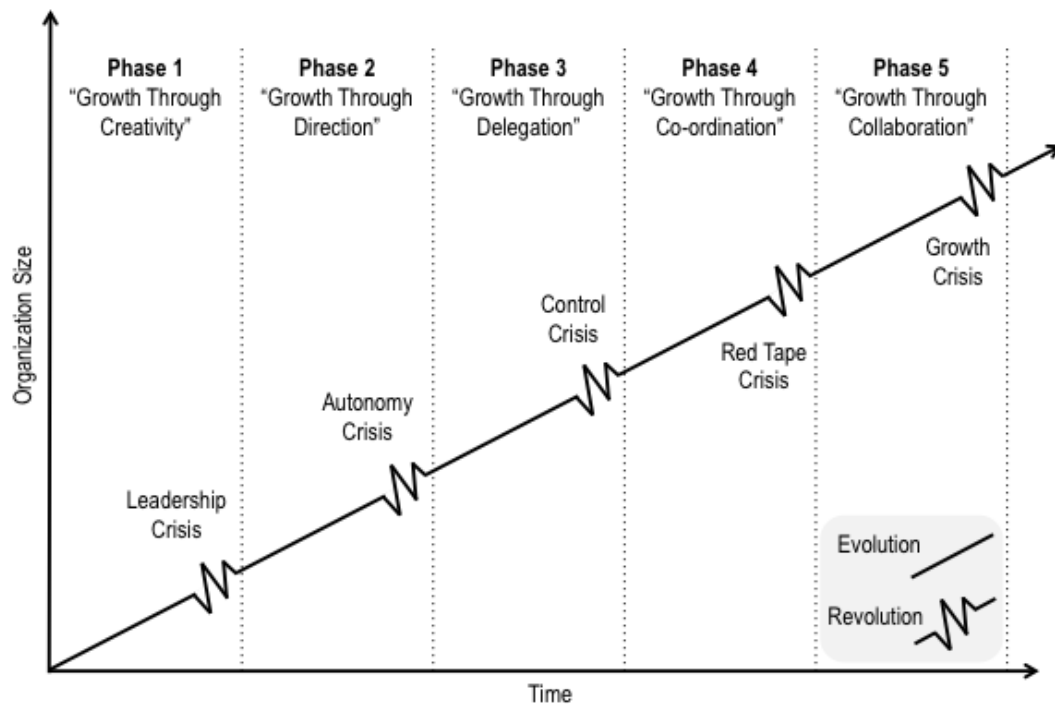
Er is daarnaast veel contact met partners en potentiële partners in de vorm van face-to-face gesprekken en telefoongesprekken. Het bedrijf communiceert verder online en in print. Het bedrijf heeft recentelijk zijn nieuwe website gelanceerd. Via dit kanaal informeert het bedrijf bezoekers over het bedrijf, zijn producten en zijn projecten. In de herfst van 2015 zal de website ook als verkoopkanaal dienen.

Ook via social media communiceert het bedrijf. Op Twitter en Facebook worden volgers op de hoogte gehouden van ontwikkelingen en gebeurtenissen binnen het bedrijf. Ook geeft het bedrijf zijn mening wanneer er programma's worden uitgezonden die raakvlak hebben met het bedrijf. Het bedrijf heeft bijna 2000 volgers op Twitter en heeft vorig jaar een nieuwe klant binnengehaald door een Tweet uit te sturen met de vraag of er iemand een dak beschikbaar had voor een nieuwe groentetuin (het bedrijf, 2015).

2.1.4: Situatie schets

Het bedrijf is in 2011 opgericht door de oprichter en een architecten duo, onder de naam 'De Groenten uit Amsterdam'. Na enkele mislukte pogingen tot het neerzetten van LED-kwekerijen in lege kantoorpanden ging de oprichter zelfstandig verder met het bedrijf, met de architecten als stille partners. Nu bestaat het team van het bedrijf uit De oprichter en zes zelfstandige ondernemers die nog geen deel uitmaken van het bedrijf maar zich op freelance basis inzetten voor het bedrijf.

Binnen het bedrijf zijn er veel kenmerken terug te vinden uit een familiecultuur, ook wel HRM-cultuur genoemd (Riezebos & van Grinten, 2009). Het bedrijf richt zich op het creëren en in stand houden van goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel en individuele flexibiliteit. De platte organisatie geeft alle werknemers de gelegenheid om een ondernemende positie in te nemen en om zichzelf te ontplooien. De oprichter vervult de rol van mentor en inspirator. Er is dus geen manager die het overzicht behoudt en taken verdeelt. Deze losse structuur zorgt voor een gebrek aan een duidelijke koers.



Afbeelding 2.1: Greiner's Growth Model (1997)

Aan de hand van het Growth Model van Larry Greiner (1997) wordt er een situatieschets gemaakt van de huidige stand van zaken. Het model helpt met het plannen en omgaan met de groeitransities van organisaties. Als beginnend bedrijf met een focus op innovatie bevindt het bedrijf zich in een fase waarin groei gebaseerd is op creativiteit. Greiner stelt dat in deze fase management keuzes en motivaties sterk beïnvloed worden door de markt. De crisis in deze fase is een crisis van leiderschap. Er zou een sterke manager moeten komen om de verwarring en management problemen op te lossen. Aangezien er op dit moment geen budget is om een manager aan te stellen zal het bedrijf op een andere manier naar de volgende fase toe moeten werken. Deze fase wordt gekenmerkt door 'richting'.

2.2: Externe situatie

2.2.1: Stedelijke voedselsysteem

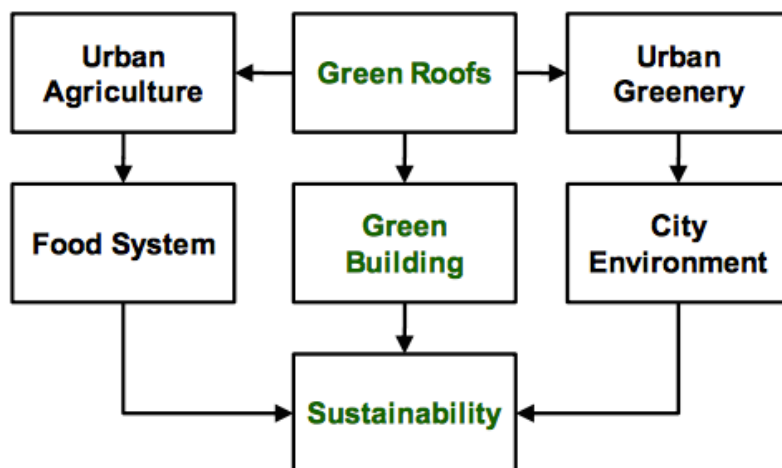
Er vinden enkele fundamentele verschuivingen plaats in het stedelijke voedselsysteem. Allereerst ondergaat de wereld momenteel de grootste golf van stedelijke groei ooit. Meer dan de helft van de wereldpopulatie leeft in steden, 3,3 miljard mensen. De VN verwacht dat dit aantal in 2030 is opgelopen tot 5 miljard (UNFPA, 2007). Deze massale trek naar de stad is in gang gezet door de industrialisering van de agricultuur. De bevolking van het platteland wordt door de historisch lage voedselprijzen gedwongen om naar de stad te trekken aangezien zij hun gewassen niet meer kwijt kunnen (Cockrall-king, 2011).

Ondertussen groeit de welvaart gestaag en daarmee ook de vraag naar rijker voedsel, voedsel waarvan de productie een zwaardere impact heeft op het milieu. Ook neemt de concurrentie om land, energie en water aan aanbodzijde toe. Investerings in duurzame ontwikkeling in de landbouw zijn zeer laag geweest in de afgelopen decennia, toch worden de negatieve gevolgen steeds vaker belicht en is er meer aandacht voor het veranderen van het huidige systeem naar een duurzaam voedselsysteem (Future of Food, 2015).

2.2.2: Groene daken met stadslandbouw

Een mogelijke oplossing voor de problemen van het huidige voedselsysteem is een lokaal voedselsysteem. Stadslandbouw is een lokaal voedselsysteem waarin productie, verwerking, distributie, verbruik en recycling van voedsel plaatsvinden in en rond de stad (Smit, Ratta & Nasr, 1996). Het maakt gebruik van lokale middelen, als land, water, arbeid, organisch afval en onbenutte ruimte in de stad om voedsel te produceren voor de inwoners. De ruimte op daken is een goed voorbeeld van onbenutte ruimte in de stad.

In de afgelopen jaren zijn groene daken populairder geworden. De meeste groene daken zijn gemaakt om aantrekkelijke groene ruimten te bieden, om het stedelijk warmte-eiland effect te verminderen, om regenwater stromen te beheeren of om zonne-energie op te wekken. Groene daken kunnen ook dienen als 'landbouwland' voor de lokale groente en voedselproductie (Hui, 2011). Afbeelding 2.2 laat zien hoe de groene daken en groentedaktuinen kunnen bijdragen aan de verduurzaming van de stedelijke omgeving. Stadslandbouw zorgt ervoor dat gezonde, verse producten direct beschikbaar zijn voor stedelingen.



Afbeelding 2.2: Bijdrage van groene daken aan de verduurzaming van de stedelijke omgeving (Hui, 2011)

2.2.3: Versbelevingen in horeca

De horecamarkt heeft te maken met een veranderende marktomgeving en met voortdurend veranderende consumentenwensen. Vernieuwing en het verrassen van de consument spelen hierbij een belangrijke rol, aangezien vooral veel jongere consumenten geen vast patroon hebben in het bezoeken van horecagelegenheden. Langzaam ontwikkelt de horecamarkt zich van een aanbodgestuurde naar een meer vraaggestuurde markt (EIM, 2009).

Consumenten van over de hele wereld zijn op zoek naar verse, natuurlijke, schone en smakvolle producten. Zij vinden een gezonde levensstijl belangrijk en vinden dat de horeca hier een invloedrijke rol in speelt (KHN, 2014). Om aan de vraag van hun gasten te voldoen, zijn chefs dichterbij huis aan het kijken - naar lokaal geteelde producten van naburige bedrijven of zelfs uit hun eigen tuin (ASA, 2013). Door op deze manieren te innoveren en te vernieuwen kunnen horecaondernemers hun gasten blijven verrassen en zichzelf onderscheiden van de rest.

De horeca sector bestaat uit bedrijven die samen een grote rol spelen in de voedselketen. Afgezien van de omvang van haar voedsel voetafdruk kan de horecasector extra bijdragen aan het verduurzamen van het voedselsysteem door het blootstellen van de klanten aan ideeën en informatie over voedingskeuzes waar zij thuis niet aan worden blootgesteld (UNEP, 2015).

3: Probleemformulering

De interne en externe situatie vormen de basis voor de aanleiding van dit onderzoek. Deze behandelt dit hoofdstuk allereerst. Dan volgt de probleemstelling die als een rode draad door dit onderzoek loopt. Verder licht dit hoofdstuk het doel van dit onderzoek toe, de deelvragen die later in dit onderzoek beantwoord worden en de doelgroep waaronder het onderzoek plaatsvindt.

3.1: Aanleiding

Het bedrijf biedt maatwerkoplossingen aan die het mogelijk maken om groente en kruiden levend op het dak of in het interieur te plaatsen. Het bedrijf staat met zijn vernieuwende producten op het kantelpunt van de omslag naar een duurzaam voedselsysteem. Aan de aanbodzijde neemt de concurrentie om land, water en energie toe (Future of Food, 2015), vanuit de consument is er steeds meer vraag naar duurzame voedselproducten (KHN, 2014), en de horecasector is op zoek naar manieren om in te spelen op deze veranderingen (EIM, 2009). De oplossingen van het bedrijf spelen in op deze vraagstukken. De oprichter van het bedrijf, De oprichter, is de drijfveer achter het bedrijf en is constant op zoek naar nieuwe manieren van innovatie. Om gericht te blijven innoveren en om meer structuur aan te brengen binnen het bedrijf is een duidelijk afgebakende strategie nodig. Daarnaast verwacht het bedrijf in de toekomst meer concurrentie te krijgen binnen de branche en wil het bedrijf zijn unieke positie op de markt behouden en vergroten. Het bedrijf wil daarom meer inzicht krijgen in zijn eigen krachten, de behoeften op de markt en de concurrenten. Vele theoretici stellen dat het ontwikkelen, communiceren en handhaven van een concurrerende positionering cruciaal is voor het succes van een onderneming op de lange termijn (Mondal, 2009). Het bedrijf is daarom op zoek naar een positionering.

3.2: Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

Hoe kan het bedrijf zich het best onderscheiden aan de hand van zijn sterke punten, succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?

De theorie die goed aansluit op het probleem van HET BEDRIJF is het 3C model van Ohmae. Het model vormt de basis voor de bovenstaande probleemstelling. Hoofdstuk 3 behandelt de theorie en licht de concepten uit de probleemstelling verder toe.

3.3: Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Inzicht verkrijgen in de sterke punten van Het bedrijf, de succesbepalende factoren op de markt, de behoeften op de markt en de positionering van concurrenten, teneinde Het bedrijf te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de positionering van het bedrijf.

Het onderzoek levert een rapport op met daarin een analyse van de huidige situatie en een advies voor de verbetering van de strategische positionering van het bedrijf. Deze aanbevelingen staan in hoofdstuk 8 van dit rapport.

3.4: Deelvragen

Onderstaande deelvragen zijn afgeleid van de probleemstelling. De keuze voor deze deelvragen en de methode van onderzoek worden hieronder beknopt toegelicht. Hoofdstuk vijf gaat dieper in op het operationaliseren van de deelvragen.

Deelvraag 1: Wat zijn de succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector?

Om een goede positionering te realiseren is het volgens Ohmae (1991) belangrijk om de sterke punten van het bedrijf af te stemmen op de kernfactoren van succes binnen de markt. Daarom brengt deze deelvraag de succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector in kaart. Om deze kernfactoren te achterhalen, is het van belang om eerst de markt zelf in kaart te brengen. Het deskresearch betreft onderzoek naar de definitie van horeca en een omschrijving van de Nederlandse horecamarkt. Daarbij onderzoekt deze deelvraag wat volgens deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de medewerkers en klanten van het bedrijf de succesbepalende factoren in de Nederlandse horecamarkt zijn.

Deelvraag 2: Wat zijn de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF?

Om de sterke punten af te stemmen op de succesbepalende factoren in de markt is het volgens Ohmae (1991) van belang om te achterhalen wat deze sterke punten zijn voor het bedrijf. Naast de sterke punten, onderzoekt deze vraag ook de zwakke punten van het bedrijf. De zwakke punten zijn van groot belang omdat het bedrijf hier nog geen gestructureerd overzicht van heeft. Op basis hiervan kan HET BEDRIJF zijn product- en marktbenadering verder ontwikkelen. Het onderzoek achterhaalt de sterke en zwakke punten van het bedrijf door middel van kwalitatief onderzoek onder medewerkers en klanten.

Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van de klanten ten aanzien van HET BEDRIJF?

Volgens Ohmae (1991) is het belangrijk om de markt te segmenteren op basis van nuances in klantbehoeften en -waarden. Een zorgvuldige analyse van deze percepties leidt vaak tot een strategisch effectieve segmentatie. Door middel van kwalitatief onderzoek onder medewerkers en klanten worden de behoeften van de verschillende klantsegmenten achterhaald.

Deelvraag 4: Wat is de huidige positionering van HET BEDRIJF ten opzichte van zijn concurrenten?

Een concurrentieanalyse op basis van deskresearch geeft inzicht in wat de sterktes en zwaktes van de concurrenten zijn en wat voor strategie zij hanteren. Door deze naast de sterktes, zwaktes en strategie van het bedrijf te leggen, wordt er een overzicht van de markt gecreëerd. In de interviews met medewerkers en klanten zullen ook zij gevraagd worden naar hun mening over de sterktes en zwaktes van de concurrenten.

3.5: Doelgroep

Dit onderzoek betreft verschillende doelgroepen. Er wordt onderzoek gedaan onder klanten en medewerkers. Deze klanten worden opgedeeld in bestaande klanten,

prospects en suspects. Onder prospects worden toekomstige klanten verstaan en onder suspects potentiële klanten.

Het team van het bedrijf vormt ook een doelgroep. Het team bestaat uit vijf medewerkers. Hiervan werken er twee al langere tijd voor het bedrijf en drie korter dan een jaar. Concurrenten van het bedrijf vormen geen onderzoeksdoelgroep voor kwalitatief onderzoek.

3.6: Grenzen onderzoek

Om het onderzoek af te bakenen, zijn er enkele randvoorwaarden opgesteld. Het onderzoek wordt gehouden onder bestaande klanten, prospects, suspects en het het bedrijf team. Aangezien het bedrijf momenteel alleen opereert in Amsterdam zullen er alleen Amsterdamse bedrijven benaderd worden.

Het concurrentieonderzoek betreft directe en indirecte concurrenten van het onderzochte bedrijf. Omdat het bedrijf handelt in innoverende producten zijn er nog niet veel concurrenten op de markt. Het is daarom waardevol om ook indirecte concurrenten mee te nemen in de analyse (Porter 1985). Het onderzoek betreft alleen concurrenten op de Nederlandse markt en neemt daarom geen buitenlandse concurrenten mee in de analyse. In het deskresearch naar de positionering van de concurrenten zullen alleen de websites van de concurrenten worden meegenomen.

Drie dagen per week zal er aan het onderzoek gewerkt worden. Maandelijks ontvangt de onderzoekster een vergoeding, hiermee zullen alle incidentele kosten voor dit onderzoek betaald worden.

Dit onderzoek levert uitsluitend een advies- en implementatieplan op. Het implementeren van de aanbevelingen valt buiten de werkzaamheden. De implementatie moet door het huidige personeel gerealiseerd worden.

4: Theoretisch kader

4.1: Toelichting begrippen en concepten

Deze paragraaf licht de begrippen uit de probleemstelling en doelstelling verder toe en onderbouwt de keuze voor deze begrippen.

'Positionering'

Er bestaan verschillende definities van het begrip 'positionering'. Het begrip werd geïntroduceerd door Ries en Trout in hun boek 'Positioning: The Battle for Your Mind'. Zij definiëren positionering als een georganiseerd systeem voor het vinden van een venster in de geest (Ries & Trout, 1986,). De theorie van Ohmae geeft geen eenduidige definitie van positioneren. De definitie die het onderzoek aanhoudt komt van gerenommeerd marketingconsultant Philip Kotler: "Positioneren is de handeling van het ontwerpen van aanbod en imago van de onderneming om een onderscheidende plaats in de geest de doelgroep te bezetten." (Kotler & Keller, 2006, p.310)

'Sterke punten'

Marcus Buckingham en Donald Clifton (2014, p.12), auteurs van 'Ontdek je sterke punten', geven de volgende definitie van een sterk punt: "Het vermogen om in een bepaalde activiteit consequent bijna perfecte prestaties te leveren. Een combinatie van talenten, kennis en vaardigheden, kan tot een 'sterk punt' leiden." Het begrip 'kerncompetenties' van Hamel en Prahalad (1994, p. 205) vertoont raakvlakken met het begrip 'sterke punten'. Zij definiëren kerncompetenties als volgt: "Een kerncompetentie is een pakket aan bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een bepaald voordeel te verschaffen". Dit onderzoek maakt gebruik van de definitie van Hamel en Prahalad. Hun autoriteit op het gebied van strategisch management en de focus op technologie zijn doorslaggevend in deze keuze.

'Succesbepalende factoren'

Ohmae (1991) stelt dat wanneer beschikbare bronnen van kapitaal, mensen en tijd schaars zijn, het essentieel is om deze bronnen te concentreren op belangrijke functionele of operationele gebieden die doorslaggevend zijn voor het succes van het bedrijf. Hiermee bedoelt hij de succesbepalende factoren. Als het bedrijf deze factoren weet te identificeren en zijn sterke punten hierop afstemt, zou het bedrijf een positie van echte competitieve superioriteit kunnen behalen.

'Klantbehoeften'

Ohmae(1991) omschrijft klantbehoeften als datgene wat klanten verlangen van een organisatie.

'Concurrenten'

Onder concurrenten vallen bedrijven die één of meer dezelfde diensten aanbieden binnen één of meer dezelfde klantsectoren als het bedrijf. Dit zijn directe concurrenten volgens concurrentie-expert Michael Porter (1985). In dit onderzoek worden ook indirecte concurrenten meegenomen.

'Horecamarkt'

De horeca is de bedrijfstak die alle eet- en drinkgelegenheden en hotels omvat. Het woord is een lettergreepwoord, gevormd uit de woorden hotel, restaurant en café.

4.2: Literatuurstudie

De literatuurstudie geeft weer welke theorieën en modellen mogelijk zouden passen bij het positioneringsprobleem van het bedrijf.

Zoals eerder genoemd houdt dit onderzoek de volgende definitie van positionering aan: "Positioneren is de handeling van het ontwerpen van aanbod en imago van de onderneming om een onderscheidende plaats in de geest de doelgroep te bezetten." (Kotler & Keller, 2006, p.310). Veel theoretici stellen dat het ontwikkelen, communiceren en handhaven van een concurrerende positionering cruciaal is voor het succes van een onderneming op de lange termijn (Mondal, 2009). Bij het positioneren van een bedrijf kan de focus op verschillende aspecten worden gelegd.

De volgende paragraaf behandelt de verschillende theorieën op basis van een verdeling volgens de theorie van Ohmae (1991). Hij stelt dat bedrijven rekening moeten houden met de strategische driehoek van belangrijke spelers: het bedrijf zelf, de concurrenten en de consumenten.

4.2.1: Theorieën

Op resource gebaseerde benaderingen

De resource gebaseerde benaderingen gaan uit van de eigen krachten van het bedrijf om zich te positioneren op de markt. Volgens Ohmae (1991) zijn strategieën op basis van het bedrijf een goed uitgangspunt voor de positioneringsstrategie. De belangrijke functionele gebieden of kernfactoren van succes liggen in de middelen van het bedrijf in de vorm van kapitaal, mensen en tijd. Een andere theorie die uitgaat van deze benadering is het 'Core Competencies model' van Hamel en Prahalad (1990). De auteurs stellen dat het competitieve voordeel van een bedrijf ligt in het ontwikkelen en focussen op de collectief gedeelde vaardigheden en vermogens van een bedrijf. Deze kunnen namelijk gebruikt worden om (nieuwe) kernproducten en/of services te introduceren. (Hamel & Prahalad, 1990). Ook John Kay gaat met zijn theorie over 'distinctive capabilities' uit van een benadering gebaseerd op resources. Hij stelt dat een bedrijf gebruik moet maken van zijn competenties en capaciteiten, in plaats van te focussen op leveranciers, consumenten of concurrenten (Kay, 1993).

Bovenstaande benaderingen gaan uit van een competitief voordeel dat uniek is en gericht is op de lange termijn. Wat deze benaderingen niet doen is ingaan op de verschillen tussen bedrijven. Daarnaast besteden deze theorieën ook weinig aandacht aan het creëren van waarde voor de consumenten wat wel erg belangrijk is (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Op concurrentie gebaseerde benaderingen

De benadering gebaseerd op concurrentie gaat uit van de concurrentie om de positionering van een organisatie te bepalen. Porter (1980) ontwikkelde met zijn vijf krachten model een tool voor organisaties om een strategische positie in de markt te bepalen en te vormen op basis van omgevingsfactoren. Porter stelt dat er meer bedreigingen op markt zijn dan alleen de concurrenten. Hij noemt vijf krachten die van invloed zijn op de winstpotentie in een markt: de onderhandelingspositie van leveranciers, de onderhandelingspositie van klanten, competitie in de markt, de dreiging van vervangende producten en de dreiging van nieuwe toetreders. Door deze krachten te analyseren krijgt een bedrijf inzicht in de huidige situatie op de markt. De analyse brengt de grootste aandachtsgebieden naar boven. Op basis van deze gebieden kan een organisatie een duurzame positie innemen en behouden. Deze benadering focust zich voornamelijk op de omgeving. Ook in zijn theorie over

generieke strategieën legt Porter (1985) de focus op het analyseren van de concurrenten. Porters theorieën zijn de meest besproken theorieën op het gebied van competitief voordeel.

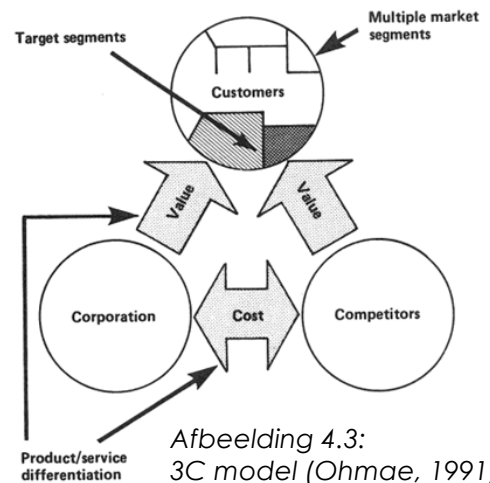
Kritiek op deze theorieën komt uit de hoek van Thompson (2001). Hij beargumenteert dat strategische positionering en competitief voordeel niet hetzelfde zijn en dat een competitief voordeel niet behaald wordt door simpelweg anders te zijn dan de concurrentie.

Op consumenten gebaseerde benaderingen

Volgens Ohmae (1991) is elke klantgroep geneigd is om andere criteria aan producten en diensten te stellen. Een bedrijf kan niet effectief op al deze groepen inspelen. Daarom is het van belang dat consumenten ingedeeld worden in segmenten. Ook Kotler (2001) schrijft in het nieuwe voorwoord van het boek 'Positioning' van Ries en Trout dat het erg belangrijk is om de doelgroep te segmenteren. Hij schrijft dat in marketingstudenten het verleden werden geleerd om marketing plannen rond de 4p's op te stellen – product, prijs, plaats, promotie-. Kotler stelt dat daar de R van Research aan voorafgaat. Daarnaast stelt Kotler dat consumenten uiteenlopende behoeften, percepties en voorkeuren hebben. Daarom moeten consumenten ingedeeld worden in S, Segmenten. De meeste bedrijven kunnen niet alle segmenten bedienen; een bedrijf moet segmenten kiezen die het kan bedienen op een superieur niveau. Dit is T, Targeting. De laatste stap voor het plannen van de 4p's is de P, Positionering. Positionering is volgens Kotler een revolutionair idee omdat het elke P van de 4P's informeert en consistentie toevoegt. Ook Faulkner en Bowman (1995) stellen dat competitieve strategie draait om het tegemoetkomen van de consumentenbehoeften beter dan dat de concurrenten dat doen.

4.3: Theorie en conceptueel model

De theorie die de basis van dit onderzoek vormt is het '3C model' van Kenichi Ohmae (1991). De drie C's staan voor: corporation, customers en competitors. Het model omvat een analyse van het bedrijf, de concurrenten en de klanten en geeft een breed perspectief voor het vormen van een positionering. Ohmae staat ook gunstig tegenover het gebruiken van intuïtie en creativiteit bij het vormen van een strategie. Aangezien dit de eerste keer is dat HET BEDRIJF onderzoek doet naar zijn positionering is een breed perspectief erg passend. Daarnaast is HET BEDRIJF een innovatief bedrijf dat veel opereert op basis van intuïtie en creativiteit.



In het boek 'The Mind of the Strategist' introduceert management consultant Kenichi Ohmae een nieuwe manier van het formuleren van een organisatiestrategie. Volgens hem zijn er vier manieren voor een bedrijf om de relatieve positie tot zijn concurrentie te versterken (Ohmae, 1991):

Organisatiestrategie gebaseerd op succesbepalende factoren: met een focus op sterke punten van een bedrijf of succesbepalende factoren in de markt, kan er vaak een doorslaand competitief succes worden behaald.

Organisatiestrategie gebaseerd op relatieve superioriteit: wanneer de strijd om succesbepalende factoren wordt gevoerd met gelijke kracht, kan er voordeel behaald worden door relatieve superioriteit. Dit kan door gebruik te maken van de producten/diensten die niet direct concurreren met de producten/diensten van de concurrent, of door de samenstelling van de activa te laten verschillen van die van de concurrent.

Organisatiestrategie gebaseerd op agressieve initiatieven: wanneer de grootste concurrent een stabiele positie heeft ingenomen op een langzaam groeiende markt, is het soms de enige optie om de succesbepalende factoren waarop de concurrent inspeelt om te gooien. Dit kan door geaccepteerde aannames in de markt of industrie uit te dagen.

Organisatiestrategie gebaseerd op innovaties: in het geval van intense concurrentie kan er een competitief succes behaald worden door innovatie.

Ohmae (1991) beschrijft dat het concentreren op succesbepalende factoren essentieel is in een bedrijf waar middelen van kapitaal, mensen en tijd schaars zijn. Als startend bedrijf in een nieuwe industrie zal het bedrijf een organisatiestrategie moeten volgen op basis van succesbepalende factoren.

De vier strategieën die hierboven genoemd worden berusten op een balans tussen drie kernfactoren: het bedrijf, de consument en de concurrentie. Wanneer een bedrijf kiest voor een focus op een van deze drie kernfactoren, zullen de andere twee factoren ook passen. Bedrijven kunnen dus uit drie strategieën kiezen:

Strategie op basis van de klant

Ohmae(1991) beschrijft dat elke klantgroep geneigd is om andere criteria aan producten en diensten te stellen. Een bedrijf kan niet effectief op al deze groepen inspelen. Daarom moet het bedrijf een selectie maken in wie hij wil benaderen. Deze selectie kan gemaakt worden op basis van de verschillende manieren waarop klanten het product of de dienst gebruiken of op basis van de eigen omstandigheden binnen het bedrijf. Ohmae stelt dat het focussen op de segmenten met de hoogste marktwaarde het meest rendabel is.

Strategie op basis van het bedrijf

Het doel van een strategie op basis van het bedrijf is om de sterke punten van het bedrijf te maximaliseren en af te stemmen op de kernfactoren van succes op de markt. Om concurrenten voor te zijn moet een bedrijf zich focussen op enkele kerneigenschappen.

Strategie op basis van de concurrenten

Een strategie op basis van concurrenten kan samengesteld worden door naar de verschillende manieren van differentiatie te kijken in eigenschappen als prijs, inkoop, sales en service. Er moet een verschil zijn tussen het bedrijf en zijn concurrenten op een van de drie elementen die de winst bepalen: prijs, volume en kosten.

Bewegingen in een van de drie zouden het noodzakelijk maken om verandering aan te brengen in de strategie van een bedrijf. Ohmae(1991) omschrijft het doel van een organisatiestrategie als het behalen van een duurzaam voordeel ten opzichte van de concurrent.

Door de kerneigenschappen, sterktes en zwaktes van het bedrijf in kaart te brengen en deze naast de kansen en bedreigingen omtrent (potentiële) klanten en (potentiële) concurrenten te leggen, zouden de meest belangrijke elementen naar boven komen waarin het bedrijf strategische veranderingen zou moeten aanbrengen.

4.4: Review

De theorie van Ohmae (1991) berust op de aanname dat strategische beslissingen gedreven moeten worden door analyse en evaluatie om optimale resultaten te behalen. Brown & Eisenhardt (1998) bekritisieren deze denkwijze door te stellen dat organisaties niet anders zijn dan levende organismen. Deze organismen plannen en analyseren niet maar leven, ervaren en interpreteren. Hun diversiteit en variëteit maken het mogelijk om om te gaan met een veranderende omgeving. Managers moeten ook constant rekening houden met een snel veranderende omgeving en moeten hierop inspelen met nieuwe ideeën en innovaties. Managers kunnen proberen invloed uit te oefenen op veranderingen, maar kunnen niet van tevoren weten wat de uitkomsten zullen zijn van hun acties, omdat feedback vaak verrassende effecten heeft.

Ook Mintzberg (1987) stelt dat strategie niet te plannen is. Door te analyseren wat uitvoerende managers doen, kwam Mintzberg tot de conclusie dat de klassieke management theorieën niet realistisch zijn. Strategie zou meer gaan over synthese. Hij introduceerde het begrip 'emerging strategy'. Hiermee bedoelt hij een gerealiseerd patroon dat niet expliciet de bedoeling was. Een emerging strategy is gebaseerd op kansen, omstandigheden en keuzes. De initiële strategie wordt bepaald door de organisatie en ontwikkelt zich verder aan de hand van de omgeving.

Terwijl Brown & Eisenhardt(1998) en Mintzberg(1987) een meer synthetische en organische benadering van strategie vorming hebben, zijn er anderen met een meer rationele en analytische benadering dan Ohmae. Michael Porter (1980, 1985, 1990) is de belangrijkste voorstander van de mening dat strategisch denken een analytisch proces is. Zijn frameworks zijn waardevolle instrumenten in het strategisch managementproces en vormen een belangrijke basis. Ook Ansoff (1965) beveelt een rationele, bijna mechanische, benadering van strategie aan. Deze theoretici zien strategie meer als wetenschap.

Een theorie die voortborduurt op de theorie van Ohmae is die van Riezebos en van der Grinten (2011). Zij benaderen positionering aan de hand van klanten, concurrenten en het merk. Zij stellen dat bij positioneren niet langer wordt uitgegaan dat een product of organisatie zichzelf verkoopt. Het gaat ook om het imago dat rond het product of de organisatie wordt gecreëerd. Hun theorie focust zich dan ook op het positioneren van een merk.

Steenburgh & Avery(2010) schrijven in hun case study over de 5c analyse. Zij voegen de C van Collaborators en de C van Climate toe. Deze methode kan worden gebruikt om een breder beeld te krijgen van de omgeving waarin een bedrijf zich bevindt. Uit de case study wordt niet duidelijk of de schrijvers stellen dat de toegevoegde factoren ook in balans moeten zijn om een duurzame strategie te hanteren.

In zijn latere werk voegt Ohmae(1990) een vierde en vijfde C toe: Country en Currency. Deze elementen voegt hij toe aan de 3C mix om in te spelen op de globalisering van de economie. Country omvat de invloed van de overheid. Bij het vormen van een strategie dient een organisatie rekening te houden met de regelgeving. Daarnaast stelt Ohmae dat organisaties de fluctuerende wisselkoers dienen mee te nemen in het vormen van een strategie. Door beperkte tijd zullen deze twee extra C's niet meegenomen worden in dit onderzoek.

4.5: Hypothesen

Hieronder zijn drie hypothesen te vinden, die zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model en de bijhorende theorie van Ohmae(1991). Ook worden de verwachte uitkomsten bij het implementeren van de bijpassende strategie behandeld.

Volgens Ohmae dient een organisatie zich te focussen op één van de drie factoren uit de strategische driehoek: de organisatie, de klant of de concurrent. Door te kiezen voor een focus op één factor zullen de andere twee punten automatisch passen.

"An initial focus on any of the three key players must eventually lead back to its strategic tie-in with the others"(Ohmae, 1991, p.98).

Deze hypothesen worden verwerkt in de vragen tijdens het kwalitatief onderzoek. Onder de medewerkers en klanten wordt zo getoetst op welke strategie het bedrijf zich eerst dient te focussen.

Hypothese 1: focus op klant

Als een bedrijf het inspelen op de behoefte van specifieke marktsegmenten als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, zal het hoogstwaarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrenten.

Ohmae stelt dat een bedrijf de markt moet segmenteren en zich moet concentreren op het tegemoetkomen van hun behoeften om een strategisch voordeel te behalen ten opzichte van de concurrentie. Hij stelt dus dat er een causaal verband bestaat tussen de klanten van een organisatie en een duurzaam concurrentievoordeel. *"To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs."*(Ohmae,1991, p.99).

Hypothese 2: focus op organisatie

Als een bedrijf het maximaliseren van zijn sterke punten in de functionele gebieden die garant staan voor succes op de markt als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, zal het hoogstwaarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrenten.

Ohmae stelt dat er een causaal verband bestaat tussen de organisatie zelf en een meer onderscheidende positie op de markt. Hij schrijft in zijn boek dat de enige manier waarop bedrijven de concurrentie aan kunnen is door sterker te zijn in een of meerdere sleutelfuncties. *"The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions"* (Ohmae, 1991, p.110).

Hypothese 3: focus op concurrentie

Als een bedrijf de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, zal het hoogstwaarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrentie.

Ohmae beschrijft een causaal verband tussen de concurrenten en een meer onderscheidende positie in de markt. Hij schrijft in zijn boek dat een succesvolle strategie een strategie is die garandeert dat de sterktes van het bedrijf beter of sterker overeenkomen met de behoeften van de consument dan de concurrentie. *"A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strenghts to customer needs than is provided by competitors"* (Ohmae, 1991, p.91).

5: Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft welke methodes en technieken gebruikt zijn tijdens het onderzoek. Het onderbouwt waarom de gekozen onderzoeksmethode het meest geschikt is voor dit onderzoek en bespreekt de operationalisering van de deelvragen. Ook behandelt dit hoofdstuk de selectie en benadering van de respondenten en het verloop van de interviews.

5.1: Onderzoeksmethode

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Inzicht verkrijgen in de succesbepalende factoren op de markt, de behoeften op de markt en de positionering van concurrenten, teneinde strategisch advies uit te brengen over hoe het bedrijf een duurzaam concurrentievoordeel kan creëren.

Dit onderzoek kan omschreven worden als verkennend onderzoek. In verkennend onderzoek is het doel namelijk om nieuwe inzichten te verkrijgen (Saunders, Lewis en Thornhill, 2004).

Deskresearch

Het gebruik van deskresearch draagt bij aan een rijke, gedetailleerde verzameling van gegevens om de interne en externe situatie in kaart te brengen en de deelvragen te beantwoorden. Paragraaf 5.2 licht per deelvraag toe hoe dit onderzoek gebruik maakt van deskresearch.

Interviews

De onderzoeksmethode voor dit onderzoek is kwalitatief. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode omdat de probleemstelling vraagt om houdingen en meningen van de respondenten. Kwalitatief onderzoek is hiervoor de meest geschikte methode (Meier & Mandemakers, 2007). De keuze voor een kwalitatieve methode is ook gemaakt omdat het bedrijf een klein bedrijf is en het belangrijk vindt om persoonlijk contact te hebben met zijn klanten. Onder de respondenten bevinden zich Food & Beverage managers. Uit onderzoek blijkt dat managers ook liever geïnterviewd willen worden dan dat ze een vragenlijst willen invullen, vooral als ze het interviewonderwerp interessant en relevant voor hun werk vinden (Saunders, Lewis en Thornhill, 2004).

Een nadeel van een kwalitatieve onderzoeksmethode is dat de resultaten niet representatief zullen zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep en dat de onderzoekster de resultaten daarnaast niet kan toetsen op statistische significantie.

Aan de hand van semi-gestructureerde face-to-face interviews worden resultaten verzameld onder de huidige klanten, prospects en suspects. Interviews geven de gelegenheid om antwoorden verder uit te zoeken en door te vragen naar de betekenis van woorden of ideeën. Dit voegt significantie en diepte aan de gegevens toe.

Groepsdiscussie

Onder leiding van de onderzoekster zal er een groepsdiscussie plaatsvinden tussen de medewerkers van het bedrijf. Er is gekozen voor deze onderzoekstechniek omdat de interactie in een groepsdiscussie kan leiden tot een rijke stroom aan gegevens. Er

kunnen zo verschillende standpunten naar voren komen waarop gereageerd kan worden. Het is van belang dat alle deelnemers de mogelijkheid hebben om hun gezichtspunten naar voren te brengen en dat deze gegevens worden vastgelegd.

Card sort

De onderzoekster kiest om een card sort methode toe te passen om relatie tussen concepten naar boven te halen. De card sort methode laat respondenten informatie in hun geheugen groeperen, sorteren en labelen. De verbindingen tussen de stukjes informatie worden associaties genoemd (Spencer, 2009). De respondenten krijgen in dit onderzoek de mogelijkheid om zelf kaartjes te maken. Ook worden kaartjes toegevoegd met bevindingen uit deskresearch. De onderzoekster stelt zich zo onafhankelijk mogelijk op door suggestieve vragen te vermijden.

5.3: Onderzoeksozet per deelvraag

Deelvraag 1: Wat zijn succesbepalende factoren in de Nederlandse horecamarkt?

Volgens Ohmae(1991) kunnen de kernfactoren van succes in kaart gebracht worden door te onderzoeken wat succesvolle organisaties onderscheidt van minder succesvolle organisaties. Om de succesbepalende factoren in Nederlandse horecamarkt te bepalen, zal de onderzoekster dan ook een analyse maken van wat succesvolle bedrijven onderscheidt van niet succesvolle bedrijven. Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van deskresearch en interviews. Met deskresearch wordt er online gezocht naar representatieve bronnen die aangeven wat de succesbepalende factoren op de horecamarkt zijn. Aangezien een groot deel van de horecagelegenheden te maken hebben met een internationale doelgroep en deze factoren getest worden onder de respondenten zullen ook bronnen gebruikt worden die een beeld geven van de succesfactoren op de internationale horecamarkt. De belangrijkste succesfactoren worden meegenomen en getest in de interviews. De respondenten worden gevraagd om zelf te beschrijven wat succesvolle horecaondernemingen onderscheidt van minder succesvolle ondernemingen. Deze resultaten worden gerangschikt aan de hand van een gesloten card sort. Daarna volgen enkele gerichte vragen. Deze deelvraag is verwerkt in het derde topic van de topic guides in bijlage VI, waar de volledige operationalisering beschreven wordt.

Deelvraag 2: Wat zijn de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF?

De sterke en zwaktes van het bedrijf worden in kaart gebracht door een interne analyse. Deze vormt de onderzoekster door middel van deskresearch en eigen observaties. Om een duidelijk beeld te krijgen van wat medewerkers en bestaande klanten als sterke en zwakke punten zien worden deze punten behandeld tijdens de interviews. De eigenschappen worden opgeschreven en aan de respondent voorgelegd om deze te rangschikken op basis van de kracht van de associatie. De respondenten zullen tijdens het rangschikken gevraagd worden om hardop mee te denken en hun antwoorden te motiveren. De volledige operationalisering is terug te vinden in het eerste topic van de topic guides uit bijlage VI.

Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van de klant ten aanzien van HET BEDRIJF?

Volgens de theorie van Ohmae is het belangrijk om de markt te segmenteren op basis van nuances in klantbehoeften en -waarden. Een zorgvuldige analyse van deze percepties leidt vaak tot een strategisch effectieve segmentatie (Ohmae, 1982).

Door middel van kwalitatief onderzoek onder medewerkers en klanten worden de behoeften van de verschillende klantsegmenten achterhaald.

Om de behoeften van de klanten in kaart te brengen zullen alle respondenten gevraagd worden om hun behoeften te beschrijven. De behoeften worden opgeschreven en aan de respondenten voorgelegd om deze in twee categorieën te verdelen, noodzakelijk en 'nice to have'. De categorieën zijn afgeleid van het Kano Model (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S., 1984). De respondenten zullen tijdens het rangschikken gevraagd worden om hardop mee te denken en hun antwoorden te motiveren. Daarna volgen enkele gerichte vragen. De volledige operationalisering is terug te vinden in het tweede topic van de topic guides uit bijlage VI.

Deelvraag 4: Wat is de huidige positionering van HET BEDRIJF ten opzichte van zijn concurrenten?

Een concurrentieanalyse op basis van deskresearch geeft inzicht in wat de sterktes en zwaktes van de concurrenten zijn en wat hun strategie is. Door deze naast de sterktes, zwaktes en strategie van het bedrijf te leggen wordt er een overzicht van de markt gecreëerd. In de interviews met medewerkers en klanten zullen ook zij gevraagd worden naar hun mening over de sterktes en zwaktes van de concurrenten.

De respondenten worden gevraagd wie volgens hen de concurrenten zijn van het bedrijf op de Nederlandse horecamarkt. Vervolgens geven de respondenten aan wat volgens hen de sterke en zwakte punten zijn van deze partijen. Daarna worden de respondenten gevraagd om een toekomst beeld te schetsen van de markt en hoe de markt zich zal ontwikkelen. De volledige operationalisering is terug te vinden verwerkt in het eerste topic van de topic guides voor klanten in bijlage VI-A t/m C en in het vierde topic van de topic guide voor het team in bijlage VI-D.

5.4: Gesprekstechnieken

Ieder interview begint met een korte introductie om de kwaliteit van de interviews te waarborgen en de respondent op zijn gemak te stellen (Meier & Mandemakers, 2007). Bij de introductie bedankt de onderzoekster de respondent voor deelname aan het onderzoek, stelt zich kort voor en wordt het doel en het verloop van het interview kort toegelicht.

De validiteit van de interviews wordt gewaarborgd door na elk topic een samenvatting te maken van de antwoorden en de respondenten te vragen om dit te bevestigen. De interviews worden face-to-face afgenomen waardoor er rekening gehouden kan worden met non-verbale signalen. Zo kan er tijdens de interviews rekening gehouden worden met reacties van respondenten en kunnen onduidelijkheden worden toegelicht.

5.5: Onderzoeksdoelgroep

5.5.1: Medewerkers

De groepsdiscussie vindt plaats in een rustige ruimte binnen het pand waar het bedrijf is. Bij voorkeur in één van de vergaderruimtes. Aangezien het team van het bedrijf klein is zullen alle vaste medewerkers geïnterviewd worden. Onder vaste medewerkers vallen de medewerkers minimaal twee volle dagen per week voor het bedrijf werken. De datum van het gesprek wordt mondeling afgesproken.

Tijdens de groepsdiscussie zitten de medewerkers rond een tafel. Eerst zal het onderzoek worden toegelicht. De medewerkers worden daarna gevraagd om in te stemmen met het opnemen van het gesprek.

De onderzoekster maakt een beknopt overzicht van het gesprek aan de hand van de vooraf opgestelde topic guide. Hierna beantwoordt de onderzoekster de onderzoeksvragen aan de hand van de verkregen informatie en toetst zij de hypothesen.

5.5.1: Klanten

De interviews met klanten nemen plaats bij de klant, bij voorkeur in een rustige ruimte. De klanten van het bedrijf zijn onder te verdelen aan de hand van het product dat zij afnemen. Door deze verdeling te maken kan de onderzoekster kijken of er verschillende resultaten naar boven komen per product. Ook is de doelgroep gesegmenteerd op klant soort: bestaande klant, prospect en suspect. Deze verdeling is gemaakt om te zien wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen bedrijven waar het bedrijf al een verbinding mee heeft en bedrijven waar nog geen contact mee is geweest. De personen die voor dit onderzoek benaderd worden zijn de contactpersonen waarmee het bedrijf het meeste contact heeft gehad. Via de mail en via de telefoon zullen zij benaderd worden te participeren in het onderzoek.

De suspects zullen door de oprichter van het bedrijf aangedragen worden. Per productgroep kiest de onderzoekster drie bedrijven uit waarvan zij denkt dat zij interesse kunnen hebben. Bij deze bedrijven zal er contact worden gezocht met de Food & Beverage manager via de mail en telefoon. De Food & Beverage manager gaat doorgaans over het assortiment van de horecagelegenheid. Deze zal eerst gevraagd worden of hij interesse heeft in het integreren van versbelevingen in zijn concept. Zo kan er vastgesteld worden of het bedrijf een potentiële klant is voor het bedrijf.

De onderzoekster begint het interview met een lichte conversatie om de respondent op zijn/haar gemak te stellen (Verhoeven, 2011). De onderzoekster vraagt of de respondent akkoord gaat met het opnemen van het gesprek. Tijdens het gesprek zal de onderzoekster notulen maken. Aan het eind van het gesprek bedankt zij de respondenten voor hun medewerking.

De onderzoekster maakt een beknopt overzicht van het gesprek aan de hand van de vooraf opgestelde topic guide. De resultaten van de card sort worden naast elkaar gelegd. Ook de resultaten van de card sort van de medewerkers worden hiermee vergeleken. Zo kan de onderzoekster kijken of er verschillen zijn in de verschillende doelgroepen en segmenten. Hierna beantwoordt de onderzoekster de onderzoeksvragen aan de hand van de verkregen informatie en toetst zij de hypothesen.

6: Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van desk- en fieldresearch weer aan de hand van de onderzochte topics. De nummers achter de quotes corresponderen met het nummer van de respondent uit de analyse schema's in bijlage VIII.

6.1: Korte beschrijving interviews

In totaal heeft de onderzoekster dertien respondenten gesproken, hoofdstuk vijf onderbouwt de keuze voor de respondenten. Bij de groepsdiscussie van het team kon één werknemer niet aanwezig zijn. Tijdens het benaderen van potentiële afnemers zijn in totaal zes bedrijven benaderd, waarvan een bedrijf bereid was om een interview af te leggen. De gesprekken variëren van duur, van twintig minuten tot soms meer dan een uur. Zo kon er in sommige gevallen dieper in worden gegaan op de antwoorden van de respondenten. Hierdoor brengt dit onderzoek niet alleen in kaart wat de klanten en medewerkers vinden, maar ook waarom ze dat vinden. Deze achterliggende gedachten en beweegredenen zijn in dit hoofdstuk verwerkt als quotes van de respondenten om de resultaten toe te lichten.

6.2: Wat zijn de succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector?

Deskresearch

De kernfactoren van succes op de horecamarkt worden zijn volgens deskresearch (FSIN, 2015 ; Management Team, 2011 ; Passie voor Horeca, 2015 ; ABCNews, 2015):

- moderne inrichting;
- gastvrijheid en service;
- goede prijs/kwaliteit verhouding;
- storytelling;
- de consument invloed geven in (de samenstelling van) gerechten;
- transparantie;
- eenvoud.

In bijlage II worden deze kernfactoren verder toegelicht.

Klanten

Twee respondenten noemen inspelen op de behoeften van de gasten als belangrijkste kernfactor van succes. Zij lichten dit op de volgende manieren toe: *'Ik denk dat als je een goede onderneming hebt dan luister je goed naar de behoeften van je gasten (9).'*' en *'Wat bij ons het belangrijkste is is het guest centered design. Durf te kiezen, een niche kiezen en die heel goed onderzoeken, en daar je concept omheen bouwen. Dat vind ik wel een ding, ken je markt en onderzoek goed (8).'*'. Geen van de respondenten kunnen zich helemaal herkennen in de kernfactor 'consument invloed geven in de samenstelling van gerechten.' Zij formuleren dit dus liever als inspelen op de behoeften van de gasten. Dit zou hen ook in zekere mate invloed geven.

Opvallend is dat veel respondenten gezonde, verse, smaakvolle, lokale en eerlijke producten als kernfactoren van succes noemen. Respondent 3 omschrijft dit als: *'een beweging die teruggaat naar een echte manier van eten (3).'*' en respondent 4 benoemt dit als een gezondheidstrend: *'De gezondheidstrend zie ik overal en daar proberen wij ook op in te spelen (4).'*' Ook respondent 6 ziet het belang van duurzame inkoop in, maar stelt wel dat je hier als onderneming niet in moet doorslaan: *'Het is een beetje kijken van wat kan en wat niet kan, als ik naar de eco-winkel ga dan ben ik 50 euro kwijt, ik vind het wel belangrijk maar niet zo belangrijk*

(6).'' Het bedrijf speelt volgens de respondenten op dit moment goed in op deze kernfactor van succes.

Het valt op dat storytelling, beleving en originaliteit als belangrijke kernfactoren worden gezien door veel respondenten. Verschillende respondenten geven aan dat het niet alleen belangrijk is om in te spelen op hun behoeften, maar deze ook te overtreffen door hen een beleving aan te bieden die origineel en vernieuwend is. Zij onderbouwen dit als volgt: *''Je moet je gast iets kunnen bieden wat andere niet kunnen, een beleving dus, iets wat ze door kunnen vertellen (3).''*, *''Je ziet dat consumenten op zoek zijn naar belevingen. Daarnaast willen consumenten lokale producten, nieuwe producten die ze verrassen.(1).''* en *''Ook het verhaal is erg belangrijk, dat wij de gasten iets kunnen vertellen aan tafel. Mensen willen dat ook graag, ze associëren zich tegenwoordig met het verhaal achter iets(5).''*

Eenvoud wordt door verschillende respondenten genoemd als een belangrijke succesfactor. Dit kan op het gebied van gerechten en concept: *''Dat het gewoon lekker tafelen is, het hoeft niet moeilijk het hoeft ook niet super hoogstaand als de kwaliteit maar super goed is en mooie producten. Zo eenvoudig mogelijk dus (5).''* en *''Eenvoud is ook wel een hele belangrijke want het kan zo veel makkelijker vaak. Wij zeggen altijd kill the frills (8).''*

Ook prijs/kwaliteit verhouding wordt veelal genoemd als belangrijke kernfactoren. Twee respondenten vertellen dat hun concept hierom draait: *''Onze tagline is ook affordable luxury. Kwaliteitskeuze maken maar die moet wel betaalbaar zijn. Onze winstpercentages staan wat lager dan wat men gewend is (7).''* en *''Wij onderscheiden ons door lage prijzen. Maar zijn er ook over na aan het denken om wat hogere prijzen en daarmee ook hogere kwaliteit aan te gaan bieden. Een goede prijs/kwaliteit verhouding is erg belangrijk (1).''* Moderne inrichting is voor veel respondenten wel belangrijk maar geen kernfactor van succes.

Wat opviel tijdens de interviews was dat vrijwel alle klanten aangeven dat ze duidelijk merken dat het bedrijf op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes op de Nederlandse horecamarkt, vooral op het gebied van beleving, originaliteit en goede, eerlijke, smaakvolle producten. De klanten zien daarnaast diverse kansen voor het bedrijf op het gebied van de kernfactoren van succes. Op het gebied van storytelling zou het bedrijf nog kunnen werken aan het beter zichtbaar maken van zijn verhaal op de volgende manieren: *''Wat we bijvoorbeeld hebben op het ontbijtbuffet, hebben we een samenwerking met het Vlaams Broodhuys, bij elk brood zit een prikkertje bij over het brood. Dat is leuk gedaan, dat zou eventueel ook nog iets leuks zijn, want de collega's van de bediening kunnen het wel vertellen maar die zijn er niet altijd en dan kan de gast zelf even kijken van wat is het nou eigenlijk (7).''* en *''Een bordje in de hal zou goed zijn, want nu staat er alleen informatie boven en niet beneden, terwijl er lopen hier super veel mensen in en uit (5).''*

Medewerkers

Tijdens de groepsdiscussie kwam naar voren dat de medewerkers storytelling als belangrijkste kernfactor van succes zien. Medewerker 1 verklaart dit als volgt: *''Ik denk dat alles terugkomt op storytelling. En dan niet alleen rond producten maar het hele concept moet passen in een verhaal. Hoe het eruit ziet, de gastvrijheid, de producten, alles. Dit gaat in de toekomst nog belangrijker worden om je te onderscheiden (10.1).''* Ook volgens medewerker 2 is een sterk en origineel verhaal vooral belangrijk om je als bedrijf te onderscheiden in de zee aan keuze. De medewerkers stellen dat daarna transparantie en originaliteit belangrijke rollen hebben in het succes van een horecagelegenheid. Transparantie draagt volgens de medewerkers bij aan de uitstraling van duurzaamheid die gasten aantrekt.

Consumenten invloed geven in de samenstelling van producten zien zij als een minder belangrijke kernfactor. Zij lichten dit op de volgende manier toe: *"Consumenten hebben absoluut invloed omdat zij de vraag bepalen maar geen directe invloed (10.2)." en "Ik denk dat deze consumenten invloed geven heel belangrijk is, maar dat de chefs dit niet willen (10.3)."*

De medewerkers vinden dat het bedrijf op dit moment goed inspeelt op de kernfactoren van succes. Met de producten speelt het bedrijf in op storytelling. Medewerker 3 legt uit: *"Dat dak van Vermeer dat levert hem meer op dan dat hij z'n groente ergens anders zou kopen. De postelein van het dak is niet perse beter in kwaliteit dan wat je bij de groothandel haalt. Er komt een persoon van boven met een mand in z'n handen naar beneden, wat dat in mensen hun hoofd doet is ongelooflijk (10.3)."*

Ook vinden de medewerkers dat het bedrijf goed inspeelt op transparantie door het groeiproces inzichtelijk te maken en de groene natuurlijke aspect van de presentatie van de gewassen. Daarnaast zouden volgens hen de unieke gewassen inspelen op een uniek aanbod, exclusiviteit en originaliteit.

Samenvatting

De kernfactoren van succes op de horecamarkt zijn volgens deskresearch; moderne inrichting, gastvrijheid en service, goede prijs/kwaliteit verhouding, storytelling, de consument invloed geven (in de samenstelling van) gerechten, transparantie en eenvoud (FSIN, 2015; Management Team, 2011; Passie voor Horeca, 2015; ABCNews, 2015). De respondenten kunnen zich in de meeste kernfactoren van succes goed vinden. Kernfactor 'de consument invloed geven in de samenstelling van gerechten' wordt door enkele respondenten omgebogen naar luisteren naar de behoeften van de consument. Dit is voor twee respondenten de belangrijkste kernfactor van succes. De respondenten geven aan dat gasten op zoek zijn naar een beleving en dat het niet alleen voldoende is om aan hun vraag te voldoen, maar deze ook te overtreffen door een element van verrassing aan hun concept toe te voegen en constant te blijven vernieuwen. Daarnaast geven de respondenten aan dat het gebruik van eerlijke, gezonde, smaakvolle, lokale producten essentieel is. Het zou een beweging zijn die teruggaat naar een echte manier van eten. De medewerkers zien storytelling als belangrijkste kernfactor van succes en vinden dat de producten van het bedrijf bijdragen aan het verhaal van de klant.

6.3: Wat zijn de sterke en zwakke punten van het bedrijf?

Deskresearch

Uit de interne analyse komen verschillende sterke en zwakke punten naar voren. Deze staan verder toegelicht in bijlage I-E: SWOT-Analyse. De sterke punten van het bedrijf zijn:

- klanten hebben veel inspraak;
- aanbod wordt op hun wensen afgestemd;
- het bedrijf heeft veel ambitie en ideeën;
- producten hebben een maatschappelijke functie;
- producten zijn innovatief en uniek;
- het bedrijf heeft een groot netwerk en bouwt snel hechte persoonlijke relaties op;
- ervaring in het ontwerpen van tuinen;
- professioneel logo;
- klein team en hoge mate van betrokkenheid.

De zwakke punten van het bedrijf zijn:

- gebrek aan weloverwogen strategie;
- veel veranderingen;
- product is afhankelijk van partners;
- problemen worden eerder genezen dan voorkomen;
- geen duidelijke planning en taakverdeling;
- geen manager en geen budget.

Klanten

Wat opvalt in de gesprekken met de klanten is dat veel van hen de beleving van de concepten als sterkste punt zien. Respondent 2 verklaart dat aan de hand van twee andere sterke punten die veel genoemd worden in de gesprekken: *"Het bedrijf is een goed verhaal, dat komt door de beleving en de eenvoud denk ik (2)."*

Respondent 1 specificeert dit verder door te benoemen dat het de levende gewassen zijn die zorgen voor een unieke ervaring. Ook de potentiële klant die nog nooit van het bedrijf gehoord had was gelijk enthousiast over het zichtbaar verse aspect van de producten en was erg geïnteresseerd in een samenwerking: *"Ik zou per hotel willen kijken wat er mogelijk is (7)."* Alle huidige klanten geven aan dat gasten heel erg positief zijn over de producten.

Verschillende klanten geven aan de persoonlijke benadering van het bedrijf erg op prijs te stellen. Zij zijn positief over het enthousiasme van De oprichter en zijn flexibiliteit in het vinden van oplossingen en proactief meedenken. Een toekomstige klant ervaart dit al in het voortraject: *"Wat ik fijn vind aan Philip is dat ik met een onmogelijk ding kom, dan weet hij gelijk een oplossing. En hij is ook heel eerlijk, hij denkt heel erg mee. Heel proactief meedenken (8)."* Respondent 1 stelt dat het persoonlijke contact belangrijk zal blijven omdat de producten van het bedrijf nog in ontwikkeling zijn en het nog zoeken is naar hoeveel de klant ondersteund moet worden. Het bedrijf moet volgens hem instaat zijn om flexibel problemen op te lossen.

Ook de expertise van De oprichter in het ontwerpen van tuinen, groeien en techniek wordt in drie gesprekken belicht. Respondenten zijn daarnaast positief over de eenvoud van de systemen. Een respondent licht dit toe: *"Die voedselvoorziening en met die kwekerij dat het allemaal al geregeld is vind ik ook heel fijn, die eenvoud (8)."* Meerde klanten hebben positieve reacties op de effectiviteit van het systeem. Het gewas blijft bij verschillende klanten doorgroeien. Een andere respondent is juist niet tevreden over de werking van het systeem: *"De munt groeit niet verder, met de lamp en het water dus dan zit er ergens een fout in het systeem (6)."*

Enkele klanten zijn via partners van het bedrijf bij het bedrijf gekomen. Voor een respondent was deze samenwerking doorslaggevend in haar keuze voor het bedrijf: *"De Dakdokters en Het bedrijf hebben ook al eerder samengewerkt dat vond ik ook wel lekker. Het zijn twee partijen maar hebben allebei wel echt hun expertise (8)."* Ook een andere respondent noemt dit als een van de sterkste punten van het bedrijf: *"Well connected, komt in contact met heel veel andere bedrijven zoals de Dakdokters, dus een goed netwerk (6)."*

Meerdere klanten hebben het gewasaanbod als negatief ervaren. Ze hebben nog niet de producten waar ze om gevraagd hebben of krijgen soms gewassen toegeleverd waarvan de smaak niet naar wens is. Enkele respondenten geven aan dat wanneer het assortiment wordt uitgebreid zij openstaan voor een intensievere samenwerking.

De uitvoering van de ideeën wordt als negatieve punt ervaren door verschillende respondenten. Meerdere respondenten ervaren dat het bedrijf afspraken maakt die het bedrijf niet nakomt en dat het bedrijf ongeorganiseerd en rommelig is. Verschillende respondenten lichten dit toe: *"Het is te veel trial and error. Dat zou toch in een eerdere fase moeten worden uitgevonden (6)."* en *"Het product is nog steeds vol in ontwikkeling op dit moment, dus afgelopen jaar was ok maar rommelig. De organisatie is negatief, de lijnen en de opzet (3)."*

Ook merken verschillende respondenten op dat er te veel dingen naast elkaar gebeuren. Opvallend is dat de klanten die dit ervaren nog wel veel potentie zien in een verdere samenwerking. Een respondent spreekt over dat hij de samenwerking is aangegaan bewust van de ontwikkelingen die ze samen zouden doormaken. Hij ziet hierin een stijgende lijn in en geeft advies over hoe deze doorgezet kan worden: *"Er moet duidelijkheid komen over wat jullie zijn, welke producten er worden geleverd, wat jullie intentie is en waar jullie naartoe willen, wat wordt het wat verkopen jullie. Ik denk dat het beter is om je energie te concentreren, en goed na te denken over wat we hier bereikt hebben voordat je verder gaat kijken. Philip weet het dat het allerbelangrijkste is dat er een kweker is die alles kan opkweken(3)."* Ook ziet deze klant een afzetmarkt voor particulieren met een daktuin. Een ander klant wijdt de problemen in de bedrijfsvoering aan de afhankelijkheid van één man en zijn tijd en te weinig focus: *"Je moet meer naar structuren toe, een bepaald pakket dat je aanbiedt, meer focus op bestaande dingen. Je zou je moeten focussen (6)."* Ook deze klant staat wel open om in de nabije toekomst meer producten van het bedrijf aan zijn concept toe te voegen. Dit geldt ook voor twee andere respondenten.

Medewerkers

Wanneer de medewerkers in de groepsdiscussie gevraagd worden naar de sterktes van het bedrijf noemen zij allereerst: persoonlijk, innovatief, flexibel, idealistisch, energiek. Als negatieve punten benoemen zij de interne chaos, het niet gestructureerd werken, niet efficiënt werken, het afhankelijk zijn van grote partners, het niet serieus genomen worden door partners en het te weinig laten gelden van zijn kwaliteiten. Door dit laatste punt, het te weinig laten gelden van zijn kwaliteiten, stuiten de respondenten op de in hun ogen meest belangrijke kwaliteiten die zij eerder vergaten te noemen: kennis en netwerk.

Alle medewerkers zijn het erover eens dat deze twee kwaliteiten de backbone vormen van het bedrijf: *"Zonder die twee zijn we helemaal niks. Dit is namelijk waar ons product op gebaseerd is. Gespecialiseerde kennis over speciale gewassen, groeiprocessen en groeitechnieken en ons netwerk waarmee we alles kunnen creëren wat we willen en constant op nieuwe ideeën komen (10.3)."*

Het niet serieus genomen worden zien de medewerkers als grootste struikelblok. Andere zwakke punten als weinig structuur en afhankelijkheid van partners zien de

medewerkers als oorzaak van dit struikelblok. De afhankelijkheid van partners zou leiden tot minder flexibiliteit naar de klant toe: *"Soms zijn we juist het tegenovergestelde van flexibel doordat we met bepaalde grote partners samenwerken waardoor dingen minder flexibel worden (10.2)"*

Volgens medewerker 3 moet het bedrijf trotser zijn op zijn projecten en zo zijn kwaliteiten meer naar buiten brengen.

Samenvatting

De sterke punten van het concept liggen volgens deskresearch, de klanten en de medewerkers vooral in de originaliteit van de producten. Het bedrijf wordt benoemd als innovatief, een goed verhaal, een beleving. Daarnaast zijn klanten enthousiast over alle ideeën en het productieve meedenken van het bedrijf. Ze zijn bereid om bij te dragen aan de ontwikkelingen van de producten. Tegelijkertijd zijn klanten ontevreden over afspraken die niet worden nagekomen. Er zou teveel sprake zijn van 'trial and error' waardoor problemen ontstaan die op voorhand voorkomen kunnen worden. Het bedrijf zou zich niet goed organiseren en meer moeten focussen. Ook intern heerst deze gedachte, een gebrek aan strategie en structuur zorgt voor interne chaos. Ook noemen zij de afhankelijkheid van partners die het bedrijf beperkt in flexibiliteit naar klanten toe als een zwakke eigenschap.

6.4: Wat zijn de behoeften van de klanten ten aanzien van het bedrijf?

Klanten

Bij het selecteren van groente en kruiden noemen alle respondenten kwaliteit als een belangrijk criterium. De producten moeten volgens hen bovenal vers zijn. Sommige respondenten hebben te maken met een beperkt budget en hangen hier dan ook het criterium van een goede prijs aan. Deze respondenten hebben dan ook in hoge mate behoefte aan zekerheid. Hier is vooral sprake van bij klanten die gebruik maken van Rooffood. Respondenten lichten dit als volgt toe: *"Zekerheid is voor ons erg belangrijk. We hebben als creatieve broedplaats niet zoveel geld en hebben daarom wel zekerheid nodig dat waar wij in investeren goed blijft. Niet dat er straks een storm komt en dat dan alles kapot is, of dat vogels het kapot maken (5)." en "Het is belangrijk dat het in de winter er niet allemaal bruin en verlept eruit ziet (8)."*

Andere respondenten benoemen prijs als een 'nice to have' attribuut. Zij lichten dit toe: *"Kosten interesseren me echt helemaal niks want als ik volume kan creëren dan kan ik er geld op verdienen (7)." en "Het hangt ervan af wat voor rol kosten spelen. Hoe verder je komt in dit proces, het gezegde goedkoop is soms duurkoop, als je alles bij elkaar gaat optellen zijn we veel meer geld kwijt en veel meer tijd kwijt. Maar dan moeten we wel de garantie hebben dat het goed is (6)."*

De respondenten geven veelal aan te selecteren op de herkomst van producten. Ze willen weten waar het vandaan komt en hoe de producten tot stand zijn gekomen. Dit kunnen zij gebruiken in hun storytelling. Toch zijn keurmerken niet nodig om hier zekerheid over te geven, deze worden meer gezien als een 'nice to have' attribuut: *"We staren ons niet blind op het etiketje bio. Het is mooi als dat zo is (2)."* Een andere respondent geeft aan duurzaamheid voor de aarde voor hem niet erg van belang is, het gaat volgens hem meer op een filosoferende manier van werken. De impact op de aarde zou daarna vanzelf komen. In een ander gesprek komt een gelijkwaardige uitspraak naar boven. Deze respondent zegt alleen rekening te houden met het gevoel van duurzaamheid dat het product oproept: *"Zichtbaarheid, dat het er mooi uitziet en het gevoel van duurzaamheid geeft (6)."*

Meerdere respondenten selecteren hun leverancier op originaliteit van het productaanbod. Ze zijn op zoek naar producten die iets anders uitstralen, andere smaken hebben en onverwachts zijn. Sommigen zien dit als een 'must have' attribuut en andere vinden het leuk erbij. Een respondent vertelt dat dit niet alleen om verrassen gaat maar ook om de gasten iets te leren: *"Wat ik zelf heel leuk vind, dat je mensen meer leert over hoe dingen eruit zien. Ik was laatst in restaurant de kas en toen hingen er augurken aan een struik. Echt heel leuk je leert gekke groente en dingen (8)."*

Het valt op dat veel respondenten aangeven behoefte te hebben aan flexibiliteit. In de vorm van flexibel problemen oplossen zien respondenten dit als een 'must have'. Als het gaat om leveren zien zij flexibiliteit als een fijne dienst erbij. Voor het flexibel zijn in het oplossen van problemen ziet een respondent persoonlijk contact van belang: *"En misschien ook ondersteuning, juist door dat persoonlijke contact kijken of er meer ondersteuning nodig is. Dus flexibel problemen oplossen(5)."* Veel respondenten geven aan tevreden te zijn over de flexibele houding van het bedrijf.

Een andere respondent gaat ook in op communicatie, volgens hem moet de communicatie duidelijk zijn en moeten afspraken worden nagekomen. Deze klant is tevreden over hoe de communicatie tot nu toe is geweest maar drie andere respondenten geven aan dat afspraken vaak niet nagekomen worden en dat zij niet de producten en diensten hebben ontvangen die zij op voorhand hadden verwacht. Een respondent licht dit toe: *"Er moet duidelijkheid zijn in wat jullie willen bieden en bovenal kunnen bieden(3)."* Een andere respondent geeft aan dat zij graag de keuze voor de gewassen duidelijker beargumenteerd zou willen hebben: *"Meer beargumenteren waarom je iets kiest. Dat stapje verder dat niet van het is alleen mooi dat zou wel heel fijn zijn. Om dat duidelijker in vorm te zetten(8)."*

Drie respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan meer informatie in de vorm van bordjes of prikkers. Dit is nodig om aan het product aan de medewerkers en de consumenten beter uit te leggen en zichtbaarder te maken. Daarnaast hebben sommige respondenten behoefte aan passend advies en op maat gemaakte ontwerpen. Zij lichten dit toe: *"Goed advies, wat blijft in het seizoen goed, tailor made advice, maatwerk (8)."* en *"Voor mij mogen er zelfs wel dingen op maat worden gemaakt. Stel nou voor dat je een muur hebt waar een bak boven hangt, ik vind dat alleen maar super grappig (5)."*

Eenvoud is een veelal genoemde behoefte onder de respondenten. Het moet passen in de dagelijkse gang van zaken. Een respondent licht dit toe: *"Je merkt vaak met die daken het is een ding erbij en het heeft geen hoofdfunctie, daarom is die eenvoud zo belangrijk want je wil niet 80 % van je tijd daaraan kwijt zijn (8)."* Uitstraling en design worden als minder belangrijke attributen genoemd. Klanten zijn positief over de ontwerpen maar zien dit meer als 'nice to have'.

Medewerkers

De medewerkers merken op dat klanten behoefte hebben aan hoge kwaliteit. Niet alleen het product moet volgens de werknemers van hoge kwaliteit zijn maar ook de service naderhand. Zij stellen dat om je als horecaonderneming te onderscheiden je moet kiezen voor hoge kwaliteit of hoge originaliteit. Goeie klantenservice noemen zij ook als een 'must-have'. Persoonlijk contact en flexibiliteit zouden hierin een grote rol spelen. Originaliteit in gewas zien de medewerkers als een 'nice to have' behoefte, medewerker 2 licht dit toe: *"Ik denk dat sommige ook al blij zijn met gewone kruiden, het is toch ook wel de beleving waar het om gaat (10.2)."*

De medewerkers zeggen dat het bedrijf op dit moment qua originaliteit alle verwachtingen overtreft. Met de producten zouden horecagelegenheden zich

volgens hen gelijk onderscheiden. Dit heeft ook te maken met het maatwerk aspect van de producten. Qua kwaliteit van het product zien zij ruimte voor verbetering. Fouten die hierin gemaakt worden zouden volgens hen de geloofwaardigheid aantasten. Medewerker 1 licht dit toe: *"Onze klantenservice is heel erg hands on, Philip gaat meteen langs. Het zou alleen niet zo vaak nodig moeten zijn. We moeten van te voren al bepaalde problemen uitsluiten zoals fouten in de assortiment samenstelling. Dat tast ook je geloofwaardigheid aan (10.1)."*

Samenvatting

Volgens de medewerkers en klanten is de kwaliteit van de producten erg belangrijk. Producten moeten vers zijn, de herkomst moet duidelijk zijn en klanten met een groentedaktuin willen zekerheid van dat het gewas goed blijft op het dak. Klanten selecteren hun producten en concepten verder op originaliteit en toepasbaarheid in de dagelijkse gang van zaken. Zij hebben behoefte aan een zekere mate van flexibiliteit in levering en ondersteuning. Daarnaast stellen sommige klanten maatwerk en persoonlijk advies erg op prijs. Enkele klanten geven aan meer informatie te willen in de vorm van kaartjes. De medewerkers denken ook dat de klanten van het bedrijf veel behoefte hebben aan goede klantenservice en originaliteit. De medewerkers en klanten zien kansen om deze service te verbeteren door van te voren bepaalde problemen uit te sluiten.

6.5: Wat is de huidige positionering van het bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten?

Deskresearch

De concurrentie op de Nederlandse Horecamarkt die momenteel soortgelijke diensten aanbieden zijn Koppert Cress en Biet & Boon. Koppert Cress is een bedrijf dat handelt in unieke cressen die het kweekt in een eigen kwekerij. Zijn doel is innovatie in producten op het gebied van opvallende smaken en vormen, in de hoogste kwaliteit. Het bedrijf heeft een internationale focus en is op dit moment al erg bekend onder het hogere segment in de horeca door zijn focus op chefs en verschillende nominaties en uitreikingen. Op de website zijn veel filmpjes te zien, waarin oprichter Rob Baan centraal staat. Hij is het boegbeeld van het bedrijf. De website heeft een professionele uitstraling en veel toepassingen zoals recepten, blogposts en een uitgebreide webshop.

Biet & Boon maakt eetbare tuinen. Het bedrijf legt de focus op een product genaamd de Minituin, verse kruiden in een onderhoudsvriendelijk bakje. Daarnaast adviseert en assisteert het bedrijf bij Urban Farming projecten en heeft het een mobiele theetuin met speciale gewassen. De website heeft een onprofessionele uitstraling. Het is daarnaast niet duidelijk waar de gewassen die het bedrijf aanbiedt vandaan komen en wat hun product aanbod is.

De bedrijven die unieke groente en kruiden aanbieden zijn potentiële concurrenten. Voorbeelden hiervan zijn de Lindehoff en Wim Bijma die uitzonderlijke, geoogste producten leveren voor het hogere segment horeca. Daarnaast zijn traditionele horeca groenteleveranciers een concurrent. Zij bezetten nu een groot percentage van de markt met standaard, snel leverbare groente en kruiden. De kweker is vooruitstrevend in aanbod door ook lokale producten van boeren en telers aan te bieden. Tenslotte zijn er de partners die de potentie hebben om te concurreren. Zo heeft Viscon Group met innovatieve technieken en wereldwijde samenwerkingen met Food en Agro bedrijven de mogelijkheid om zonder het bedrijf projecten op te zetten. Ook de Dakdokters kunnen met hun kennis van dakbedekking en sterke branding een concurrentiepositie innemen tegenover het bedrijf.

Klanten

Wat opvalt in de gesprekken met klanten is dat ze niet veel concurrenten kunnen noemen wanneer hen daar direct om gevraagd wordt. Verschillende respondenten het bedrijf als uniek te beschouwen in zijn kennis en producten: *"Ik ken eigenlijk geen andere bedrijven die zoiets doen. Jullie zijn daar toch wel heel uniek in(5)."* en *"Ik denk in het kort van het bedrijf en de oprichter dat zijn unique selling point vind ik vooral zijn kennis over echt groentendaken want er zijn er weinig van(8)."*

Er is maar één klant die een vergelijking heeft gemaakt met een andere aanbieder. Wel gaven meerdere klanten aan zelfkweek geprobeerd of overwogen te hebben. Respondent 1 vertelt over zijn ervaringen met zelfkweek: *"Wij hebben het ook zelf geprobeerd, maar jullie oplossingen zijn veel makkelijker, minder onderhoud en mooiere uitstraling. Het moet gewoon niet zo bewerkelijk worden (1)."* Ook op het dak zou het zonder bewateringssysteem volgens een respondent te veel werk zijn.

De klant die wel een vergelijking heeft gemaakt bij het zoeken naar een groentedaktuin spreekt over Biet & Boon als concurrent. Zij werd aangetrokken tot dit bedrijf omdat het al een groot groentedaktuin op de Zuidas in Amsterdam heeft gerealiseerd. Daarnaast lette het bedrijf goed op het beperkte budget van het hotel en had hij veel kennis. Waar ze minder positief over is is de stijl van het ontwerp: *"Hij kwam iets meer met, het is ook meer zijn stijl, houtje touwtje achtige dingen, een beetje hipster."* Biet & Boon zou te veel naar het budget hebben gekeken. De samenwerking van het bedrijf en de Dakdokters was voor haar aantrekkelijker omdat ze meer vertrouwen had in een succesvolle uitvoering en samenwerking. Aangezien de twee partijen al vaker projecten hebben gerealiseerd samen en volgens haar allebei erg veel expertise hebben. Een nadeel van het aanbod vond zij de prijs.

In enkele gesprekken komt het bedrijf Koppert Cress ter sprake. Één respondent vertelt over het bedrijf: *"Koppert Cress staat bekend om levende cressjes. Zij hebben ook unieke producten en leveren al aan heel veel horeca. (2)"* Een andere respondent vertelt dat ze hun eigen kwekerij hebben, *"dit geeft hen meer diepgang (3)."*

Een respondent geeft aan dat Koppert Cress al in hoge mate aan zijn behoefte voldoet. Hij is enthousiast over de diensten die HET BEDRIJF biedt en de extra beleving van de presentatie. Hij denkt dat HET BEDRIJF zich al onderscheidt: *"Ik weet niet of je je hoeft te onderscheiden, de markt is misschien wel groot genoeg voor een aantal spelers. Het is ook goed om concurrentie te hebben (2)."*

Medewerkers

De medewerkers zien de producten van het bedrijf als uniek op de Nederlandse markt: *"Ik denk dat we met onze producten sowieso erg onderscheidend zijn. Er is niemand die op dit moment in Nederland hetzelfde aanbiedt (3)."*

De medewerkers zijn het er over eens dat als deze partijen dicht bij zich blijven houden en goede afspraken en contracten opstellen ze de concurrentie minimaal kunnen houden: *"We moeten gewoon goede afspraken en contracten maken, vaststellen wat eenieders toegevoegde waarde is, en in de tussentijd op zoek gaan naar andere partners en mogelijkheden om onafhankelijker te worden(3)."*

Samenvatting

Volgens de klanten en medewerkers is het product van het bedrijf zo uniek dat het op dit moment niet veel concurrenten heeft. Klanten kunnen weinig concurrenten noemen. Uit het deskresearch komen twee concurrenten naar voren. Koppert Cress

heeft al een goede naam opgebouwd op de markt, maar zijn producten zouden volgens de medewerkers een slechte prijs/kwaliteit verhouding hebben. Een respondent heeft bij het selecteren van een groentedaktuin een vergelijking gemaakt met Biet & Boon.

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

7: Conclusies

Dit hoofdstuk bespreekt de conclusies van dit onderzoek, deze zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk zes van dit rapport. De laatste conclusie gaat in op de hypothesen van dit onderzoek. De overige vier conclusies geven antwoord op de deelvragen en de laatste conclusie geeft antwoord op de probleemstelling.

7.1: Wat zijn de succesbepalende factoren in de Nederlandse horecasector?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste factor van succes in de horecasector is luisteren naar de behoeften van de consument. Consumenten zijn steeds meer op zoek naar verse, natuurlijke, schone en smaakvolle producten. Zij vinden een gezonde levensstijl belangrijk en vinden dat de horeca hier een invloedrijke rol in speelt (KHN, 2014). Dit merken de klanten op en stellen daarom dat gebruik maken van eerlijke, gezonde, smaakvolle, lokale producten essentieel is voor succes. Consumenten willen tegenwoordig meer dan alleen een product of dienst (Pine & Gilmore, 1999). De respondenten geven aan dat gasten op zoek zijn naar een beleving en dat het niet alleen voldoende is om aan hun vraag te voldoen, maar dat ondernemingen deze moeten zien te overtreffen door een element van verrassing aan hun concept toe te voegen en constant te blijven vernieuwen. Storytelling speelt een belangrijke factor bij het creëren van een beleving. Klanten zijn op zoek naar lokale leveranciers met een verhaal. Ook de medewerkers zien dit als belangrijkste kernfactor van succes en vinden dat de producten van het bedrijf bijdragen aan het verhaal van de klant.

De producten van het bedrijf spelen momenteel al goed in op de kernfactoren van succes. De producten sluiten goed aan op de vraag van de consumenten en ontwikkelingen in de markt en maatschappij. Toch liggen er nog kansen voor het bedrijf in het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren. Zo ligt er in het team enorm veel kennis van groeiprocessen, gewassen en voeding. Daarnaast weet de oprichter zijn klanten ontzettend goed te inspireren en verleiden met zijn unieke ideeën en persoonlijke benadering.

7.2: Wat zijn de sterke en zwakke punten van het bedrijf?

De fundamentele sterke punten van het bedrijf zijn kennis, netwerk en het aansluiten op trends. In het bedrijf ligt unieke kennis over het groeien van gewassen in de stad en het ontwerpen van groeioplossingen. Het bedrijf heeft een enorm netwerk en bouwt krachtige persoonlijke relaties op met partners en klanten. Zij hebben intensief contact met De oprichter en zien dat de producten van het bedrijf goed aansluiten op trends, innovatief zijn en positieve reacties opwekken bij consumenten. Dit zorgt ervoor dat klanten bereid zijn om mee te helpen aan het ontwikkelen en testen van de producten. Tegelijkertijd zijn klanten ontevreden over afspraken die niet worden nagekomen. Er zou teveel sprake zijn van 'trial and error' waardoor problemen ontstaan die op voorhand voorkomen kunnen worden. Het bedrijf zou zich volgens de klanten niet goed organiseren en meer moeten focussen. Door een gebrek aan centrale planning en evaluatie zijn er verschillende klanten die te maken hebben gehad met dezelfde problemen. Ook de medewerkers hebben last van het gebrek aan strategie en structuur die nadelig zijn voor de productiviteit en effectiviteit van het bedrijf. Ook noemen zij de afhankelijkheid van partners die het bedrijf beperkt in flexibiliteit naar klanten toe als een zwak punt van het bedrijf.

7.3: Wat zijn de behoeften van de klanten ten aanzien van het bedrijf?

Kwaliteit van de producten is voor de klanten essentieel. De producten moeten vers zijn, het moet duidelijk zijn waar ze vandaan komen en de klanten willen zekerheid dat de kwaliteit van de gewassen op het dak gewaarborgd blijft. Klanten zijn op zoek naar eenvoud en willen zo weinig mogelijk omkijk hebben naar de producten van het bedrijf. De producten hebben geen hoofdfunctie en moeten daarom passen in de dagelijkse gang van zaken. Omdat de producten nog in ontwikkeling zijn is persoonlijk contact essentieel. Het bedrijf moet flexibel zijn in ondersteuning en bij voorkeur ook flexibel zijn in het aanleveren van gewassen. Ook de medewerkers willen hun klanten niet alleen goede producten leveren maar willen daarnaast ook goede klantenservice kunnen bieden.

7.4: Wat is de huidige positionering van het bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten?

Het bedrijf heeft op dit moment een unieke positie op de markt door de originaliteit van zijn product. Er is nog geen bedrijf die dezelfde vers- en smaakbelevingen aanbiedt. Koppert Cress is de belangrijkste concurrent. Zij lopen al erg goed en bedienen een groot deel van de markt met hun producten die zij opkweken in een eigen kwekerij. Ook Biet & Boon is bezig met het ontwikkelen van vergelijkbare producten maar lopen nog ver achter op het bedrijf als het gaat om expertise en originaliteit. Klanten geven daarbij aan dat er genoeg ruimte is op de markt voor meerdere partijen en dat concurrenten ook goed is. De partners van het bedrijf zijn potentiële concurrenten aangezien zij de kennis en middelen hebben om in de toekomst samenwerkingen aan te gaan met andere partijen.

7.5: Eindconclusie: het uitgangspunt van de positioneringstrategie

Uit de resultaten komt naar voren dat het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes het beste uitgangspunt is voor de positioneringsstrategie van het bedrijf. Klanten en medewerkers geven aan dat ze duidelijk merken dat het bedrijf op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes op de Nederlandse horecamarkt, vooral op het gebied van beleving, storytelling, originaliteit en goede en eerlijke producten. Klanten zien diverse kansen voor het bedrijf om zijn producten nog beter aan te passen op de kernfactor storytelling. Zij weten dat het bedrijf veel kennis heeft en zouden dit terug willen zien in het product. Deze resultaten bevestigen de eerste hypothese van dit onderzoek: als een bedrijf het maximaliseren van zijn sterke punten in de functionele gebieden die garant staan voor succes op de markt als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, zal het hoogst waarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrenten.

De focus op het inspelen op de behoefte van specifieke marktsegmenten heeft het bedrijf al door de keuze voor het actief benaderen van hotels in het hogere segment met zijn key-product. Deze beslissing is gevallen in de periode waarin het merendeel van de interviews al waren afgenomen. De behoeften die naar voren komen in de resultaten zijn in vele mate overkoepelend voor de hele markt. Alleen op prijs en flexibiliteit variëren de behoeften, maar niet consequent genoeg om op basis hiervan een specifiek marktsegment te kunnen kiezen. Wel kan uit deze resultaten concludeert worden dat het bedrijf nog beter dient te voorzien in de behoeften van zijn klanten. Deze resultaten bevestigen de tweede hypothese van dit onderzoek: als een bedrijf het inspelen op de behoefte van specifieke marktsegmenten als uitgangspunt voor de positioneringsstrategie neemt, zal het hoogst waarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrenten.

In de gesprekken komt naar voren dat het bedrijf als laatst rekening dient te houden met de positionering van concurrenten. Volgens de medewerkers en klanten is het bedrijf uniek in wat het bedrijf doet en heeft het bedrijf de expertise en ervaring om verder te groeien zonder te veel bezig te zijn met mogelijke concurrenten. Deze resultaten verwerpen de derde hypothese van dit onderzoek: als een bedrijf de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, zal het hoogst waarschijnlijk een competitief voordeel realiseren ten opzichte van de concurrentie.

8: Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt de aanbevelingen op basis van de verkregen resultaten en conclusies uit hoofdstuk zes en zeven en is aangevuld met inzichten van de onderzoekster. De aanbevelingen geven invulling aan de doelstelling van dit onderzoek: Inzicht verkrijgen in de sterke punten van Het bedrijf, de succesbepalende factoren op de markt, de behoeften op de markt en de positionering van concurrenten, teneinde het bedrijf op 18 augustus te voorzien van een onderzoeks- en advies rapport betreffende de positionering van het bedrijf.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

9: Implementatieplan

De aanbevelingen van dit plan dienen door het bedrijf geïmplementeerd te worden om een onderscheidende positie op de markt in te nemen. Dit kan het bedrijf doen aan de hand van een implementatie model.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

10: Discussie

In dit hoofdstuk evalueert de onderzoekster kritisch het eigen onderzoek. Hierbij bespreekt zij de sterke kanten, maar ook de zwakke kanten van dit onderzoek.

10.1: Sterke kanten

Het uitgevoerde onderzoek heeft het bedrijf veel nieuwe inzichten verschaft en een goede basis gelegd van waaruit het bedrijf naar betere bedrijfsvoering kan toe bouwen. Het bedrijf had zelf nog geen overzicht van de problemen die zijn voorgekomen bij klanten en heeft daar nu een duidelijk overzicht van. Met behulp van het implementatie model kan het bedrijf zijn diensten en producten systematisch gaan bijhouden en verbeteren.

De klanten reageerden erg positief na afloop van de gesprekken. Één respondent belde meteen na het gesprek dat hij zo snel mogelijk toe wilde werken naar een intensievere samenwerking.

10.2: Zwakke kanten

Het onderzoek had dieper in kunnen gaan op de concurrenten van het bedrijf. Er waren maar weinig respondenten die gelijk concurrenten konden noemen, maar wellicht associeerden zij andere producten minder snel met het bedrijf omdat de producten van het bedrijf in zekere mate uniek zijn.

Verder is de gesloten card sort een goede techniek om uitspraken vast te leggen en visueel te maken, maar bleken de respondenten soms moeite te hebben met het rangschikken van de kaartjes. Hierdoor ging de techniek wellicht in sommige gesprekken aan haar doel voorbij en was het nuttiger geweest om nog dieper in te gaan op de motivaties en betekenissen.

Kwalitatief onderzoek is de meest geschikte methode om de positionering van het bedrijf te onderzoeken. Een nadeel van een kwalitatieve onderzoeksmethode is dat de resultaten niet representatief zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep. De resultaten van dit onderzoek gelden niet met zekerheid voor de gehele doelgroep.

De onderzoekster maakt onderdeel uit van het bedrijf en haar observaties hebben bijgedragen aan het vormen van de conclusies. Er bestaat echter wel een kans dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven door in het achterhoofd te houden dat de onderzoekster deel uitmaakt van het bedrijf.

Literatuurlijst

ASA (2013). *Urban agriculture: The potential and challenges of producing food in cities*. Geraadpleegd op 17 meid, van <https://www.agronomy.org/news/media-inquiries/releases/2013/0917/594/>

ABCNews (2015). *DIY Restaurants on the Rise*. Geraadpleegd op 17 juni 2015, van <http://abcnews.go.com/Lifestyle/diy-restaurants-rise/story?id=29353457>

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Bredeveld, S. (2014). *De positionering van een pr-bureau*. (ongepubliceerd manuscript). Geraadpleegd via HBO-kennisbank.

Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston. Harvard: Business School Press.

Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2002) *Ontdek je sterke punten*. p.12. Utrecht: Het Spectrum.

Cockrall-King, J. (2012). *Food and the city*. New York: Prometheus Books.

De Dakdokters (2015) *Onze Visie*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van <http://dakdokters.nl/onze-visie/>

Deming, W.E. (1982) *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dienst Ruimtelijke Ordening gemeente Amsterdam (2010) *Voedsel; Schakel tussen stad en land*. [PDF] Geraadpleegd via: www.amsterdam.nl/publish/pages/417475/plan05-2010-05.pdf

Drucker, Ohmae, Porter & Peters (1990). *Management briefings*. San Francisco: The Economist Publications.

EIM (2009) *Innovatief ondernemerschap binnen de horeca*. [PDF] Geraadpleegd via: <http://www.kenniscentrumhoreca.nl/upload/314-innovatief-ondernemerschap-in-de-horeca-2009-eim.pdf>

Faulkner, D. & Bowman, C. (1995) *The Essence of Competitive Strategy*. Hempstead: Prentice Hall.

FSIN (2015). *Consumenten omarmen nieuwe foodconcepten*. Geraadpleegd op 30 mei 2015, van <http://fsin.nl/nieuws/346/consumenten-omarmen-nieuwe-foodconcepten>

FSIN (2015). *FSIN Food 500 2015: Hier koopt Nederland zijn eten en drinken*. [PDF] Geraadpleegd via: <http://fsin.nl/media/upload/files/Webversie%20met%20link%20NW.pdf>

Future of Food (2015). *The Challenges Facing The Food System*. Geraadpleegd op 30 mei 2015, van <http://www.futureoffood.ox.ac.uk/challenges-facing-food-system>

Gordon, W. & R. Langmaid (1988). *Qualitative market research: A practitioner's buyer's guide*. Aldershot: Gower.

Greiner, L. E. (1997). *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*. Family Business Review.

Het bedrijf (2015) *Het bedrijf twitter*. Geraadpleegd via: <https://twitter.com/hetbedrijf>

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

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. p.205. Boston: Harvard Business Review

Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile Books Ltd.

Hui, S. (2011) *Green roof urban farming for buildings in high-density urban cities*. [PDF] Geraadpleegd via: <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/140388/1/Content.pdf>

Instituut Fysieke Veiligheid. (2015). *Vitale infrastructuur*. Geraadpleegd op 15 mei 2015, van <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/Dossier/10/vitale-infrastructuur.html>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. The Journal of the Japanese Society for Quality Control.

Kay, J. (1993). *Foundations of corporate succes*. Oxford: University press.

KHN (2014). *Factsheet Trends in de horeca*. [PDF] Geraadpleegd via: www.khn.nl/stream/khn-factsheet-trends

Koppert Cress (2015) *Cressformation*. Geraadpleegd op 28 juni 2015, van <http://benelux.koppertcress.com/content/cressformation>

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. p. 310. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.

Lindehoff (2015). *Van producent naar ambassadeur van authentieke voeding*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van <http://www.lindehoff.nl/philosophy>

Macro (2015). *Ons AGF-assortiment*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van <http://www.makro.nl/public/home/product-werelden/Food/AGF>

Management Team (2011). *Zo komt de horeca er weer bovenop*. Geraadpleegd op 6 juni 2015, van <http://www.mt.nl/1/27047/home/zo-komt-de-horeca-er-weer-bovenop.html>

Meier, U. & Mandemakers, M (2006) *Kwalitatief Marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review.

Mondal, W. (2009). *A conceptual framework of positioning strategies: the role of product category, stage of life cycle and brand equity*, American society of business and behavioural science.

MVONederland (2015). MVO Trendrapport 2015. Geraadpleegd op 30 mei 2015, van <http://www.mvonederland.nl/trendrapport-2015/duurzaamheid-verkoopt-niet>

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. p.11-62, 91, 98, 99, 110 New York: McGraw Hill.

Passie voor Horeca (2015). *Interieur en exterieur*. Geraadpleegd op 6 juni 2015, van http://passie.horeca.nl/content/18713/Interieur_en_exterieur.html

Penn Institute for Urban Research (2013) *About*. Geraadpleegd op 15 mei 2015, van <http://www.feedingcities.com/about/>

Pine, J. and Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business. Boston: School Press.

Planbureau voor de Leefomgeving (2014) *Nederlanders en duurzaam voedsel*. [PDF] Geraadpleegd via, http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2014_Nederlanders%20en%20duurzaam%20voedsel_1249.pdf

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

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

Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Roseburg: Simon and Schuster Ltd.

Rabobank (2014). *Thema update circulaire economie*. [PDF] Geraadpleegd via: http://www.mvonederland.nl/system/files/media/mb163_rabobank_tu_circulaire_economie_def.pdf

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

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

Riezebos, H. J. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Boom Lemma uitgevers.

RIVM (2010). *Van gezond naar beter: Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2010*. [PDF] (p. 67, 68).

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.

Sligro (2015). *Bedrijfsprofiel*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van <https://www.sligro.nl/over-sligro/bedrijfsprofiel.html>

Slingerland, M.A., Klijn J.A., Jongman R.H.G. & Van der Schans J.W. (2003). *The unifying power of sustainable development*. Wageningen: Wageningen University.

Smit, J. , Ratta, A. & Nasr, J. (1996) *Urban Agriculture: Food, Jobs and Sustainable Cities*. New York: United Nations Development Programme.

Spencer, D. (2009) *Card sorting: Designing usable categories*. New York: Rosenfeld Media.

Steenburgh, T & Avery, J.(2010). *Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis*. Case Harvard Business Review.

Thompson, J. L. (2001). *Strategic Management*. 4th Edition. London: Gray Publishing.

TNO (2013) *Innoveren voor gezondheid*. [PDF] Geraadpleegd via:
https://www.tno.nl/media/2114/tno_innoveren_voor_gezondheid.pdf

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. London: Pan Books Ltd.

UNEP (2015) *Responsible food purchasing: Four steps towards sustainability for the hospitality sector*. [PDF] Geraadpleegd via:
http://apps.unep.org/publications/pmtdocuments/-Responsible_food_purchasing_Four_steps_towards_sustainability_for_the_hospitality_sector.pdf

UNFPA (2007). *Linking population, poverty and development*. Geraadpleegd op 15 mei 2015, van <http://www.unfpa.org/pds/urbanization.htm>

Viscongroup (2015) *Story*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van
<http://www.viscongroup.eu/story/>

Van Remmen, Y. & van der Burg A.J. (2008). *Past and future of Dutch urbanization policies: growing towards a system in which spatial development and infrastructure contribute to sustainable urbanization*. Urban Growth without Sprawl, 44th ISOCARP

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
World Health Organization (2015). *Obesity and overweight*. Geraadpleegd op 15 mei 2015, van <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/>

Wim Bijma (2015). *Welkom*. Geraadpleegd op 02 juli 2015, van
<http://www.wimbijma.com>

WRAP (2013). *Overview of Waste in the UK Hospitality and Food Service Sector*. [PDF] Geraadpleegd via:
<http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Overview%20of%20Waste%20in%20the%20UK%20Hospitality%20and%20Food%20Service%20Sector%20FINAL.pdf>

Bijlagen

I: Interne analyse

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

II: Branche Omschrijving

Sectoren

De Nederlandse horeca wordt als bedrijfschap tot 1 januari 2015 gesegmenteerd in de volgende sectoren en deelsectoren (Kenniscentrumhoreca, 2015):

- Drankensector: café/bar, discotheek, coffeecorner, kiosk, horeca bij recreatiebedrijf, horeca bij sportaccommodatie, strandbedrijf.
- Fastservicesector: ijssalon, cafetaria, fastservicerestaurant, shoarmazaak, lunchroom, pannenkoekenrestaurant, restauratie, spijsverstrekker.
- Restaurantsector: bistro, restaurant, café-restaurant, wegrestant.
- Hotelsector: hotel-garni, hotel-café, hotel-restaurant, hotel-café-restaurant, pension. Verder wordt ook de partycatering als een afzonderlijke groep tot de horeca gerekend.

De deelsectoren waar HET BEDRIJF zich voornamelijk op focust staan hieronder vermeld met het aantal gevestigden in Amsterdam:

Restaurants	745 in Amsterdam
Hotel-Restaurants	16 in Amsterdam

Ontwikkelingen

De consumptie in horecagelegenheden is na een wat moeilijkere periode die duurde tot 2014 weer aan het groeien. Uit berekeningen van het Food Service Instituut (FSIN, 2015) blijkt dat 38% van de bedrijven in de horeca in 2014 weer een duidelijke groei heeft laten zien. Volgens FSIN-directeur Jan Willem Grievink is dit percentage het hoogste in zes jaar tijd. De oorzaken van deze groei zouden investeringen in innovaties en klantgerichtheid zijn. Hiermee volgt Nederland een trend die zich in meer westerse landen voordoet.

De horecamarkt krijgt te maken heeft met een veranderende marktomgeving en met voortdurend veranderende consumentenwensen. Vernieuwing en het verrassen van de consument speelt hierbij een belangrijke rol, aangezien vooral veel jongere consumenten geen vast patroon hebben in het bezoeken van horecagelegenheden. Langzaam ontwikkelt de horecamarkt zich van een aanbod naar een meer vraag gestuurde markt (EIM, 2009).

In steden over de hele wereld zijn gasten op zoek naar kwalitatief goed eten dat smaakvol en fris is. Koninklijke Horeca Nederland benoemt dit in een onderzoek waaruit blijkt dat zijn consumenten steeds meer op zoek naar verse, natuurlijke, schone en smakvolle producten. Zij vinden een gezonde levensstijl belangrijk en vinden dat de horeca hier een invloedrijke rol in speelt (KHN, 2014).

Om aan de vraag van hun gasten te voldoen, zijn chefs dichter en dichter bij huis aan het kijken, naar lokaal geteelde producten van naburige bedrijven of zelfs uit hun eigen tuin (ASA, 2013). Door op deze manieren te innoveren en te vernieuwen kunnen horecaondernemers hun gasten optimale vers- en smaakbelevingen bieden en zichzelf onderscheiden van de rest.

De horecamarkt bestaat uit bedrijven die samen een grote rol spelen in de voedselketen. Afgezien van de omvang van haar voedsel voetafdruk kan de horecasector extra bijdragen aan het verduurzamen van het voedselsysteem door het blootstellen van de klanten aan ideeën en informatie over voedingskeuzes waar zij thuis niet aan worden blootgesteld (UNEP, 2015).

Kernfactoren van succes

Het FSIN heeft een top vijf van succesfactoren die ten grondslag liggen aan succes binnen de horecakanalen. Daarnaast gaven zij een lijst van acht sleutels van succes afkomstig uit de VS in hun ranglijst van de 500 grootste foodformules van Nederland uit 2015. Deze punten zijn door de onderzoekster waar mogelijk samengevoegd en uitgebreid met informatie uit andere bronnen.

1. Moderne inrichting

Het interieur en het exterieur van een horecaonderneming zijn sfeerbepalend. Deze factoren zorgen ervoor dat gasten naar binnen stappen. Daarnaast is het belangrijk dat je gasten goed en comfortabel kunnen zitten en dat het interieur schoon, verzorgd en smaakvol is (Passie voor Horeca, 2015).

2. Extreme klantgerichtheid

Het is belangrijk voor horecaondernemingen om te zorgen voor goede service. De gast moet zich op zijn gemak voelen en in al zijn behoeften bediend worden. De bediening dient zich gastvrijheid op te stellen. Nederland scoort matig als het gaat om service en gastvrijheid. Toch waarderen consumenten het bijzonder als ze boven verwachting worden bediend. Dit biedt kansen voor extra klanttevredenheid en groei (FSIN, 2015).

3. Goede prijs/kwaliteit verhouding

Verrassende kwaliteit leveren tegen redelijke prijzen wordt gezien als een kernfactor van succes. Nederland is een van de duurste landen ter wereld om buiten de deur te eten en tegelijkertijd een van de goedkoopste om thuis te eten. Ketens waar de prijzen tegen de stroom in dalen, winnen dan ook enorm aan populariteit. Goedkope instapmenu's zijn een goede manier om de gast een goed prijs/kwaliteit aanbod te bieden (Management Team, 2011).

4. Storytelling

Verhalen vertellen rondom de producten, gerechten en kooktechnieken worden steeds belangrijkere factoren voor succes. Authenticiteit, ambachtelijke en lokale producten zijn belangrijk voor consumenten. Consumenten verwachten dat de horecaondernemingen laten zien dat ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen (FSIN, 2015). Consumenten worden niet perse aangetrokken door het label 'duurzaam' maar eerder door het verhaal achter het product of dienst. Lokale betrokkenheid, community-gevoel, kleinschaligheid, gezondheid, authenticiteit en ambachtelijkheid spelen een grote rol in deze verhalen (MVONederland, 2015). Werken met identificeerbare lokale producten en producenten dragen bij aan een positief imago van de onderneming. 'Local' staat voor de boer, de teler, de bakker en de producent dichterbij (FSIN, 2015).

5. De consument invloed geven

Consumenten zijn op zoek naar beleving. Steeds meer horecabedrijven spelen hierop in door de consument invloed te geven in de (selectie van) gerechten of maaltijdcomponenten. DIY-restaurants zijn een opkomende markt in de VS. Steeds meer restaurants implementeren DIY elementen in hun concept. Al kan het idee van het koken van je eigen eten in een restaurant tegenstrijdig zijn, zien veel mensen het als een leuke beleving (ABCnews, 2015).

6. Transparantie

Het werkt in het voordeel van ondernemingen om transparant te zijn over hoe producten tot stand komen. De volgende fase voor bedrijven is om ook transparant te zijn over de prijsvorming (FSIN, 2015).

7. Eenvoud

Onbewerkte producten of gerechten waar geen of zo min mogelijk extra ingrediënten of hulpmiddelen aan zijn toegevoegd, doen het beter dan ingewikkelde recepten. Dat geldt ook voor keukens. De simpele keuken wint terrein (FSIN, 2015).

III: Destep analyse

Demografische factoren

Urbanisatie - In de twintigste eeuw groeide stadspopulatie op de wereld gestaag. Van 220 miljoen mensen tot 2.8 miljoen mensen. De wereld ondergaat momenteel de grootste golf van stedelijke groei ooit. Meer dan de helft van de wereldpopulatie leeft in steden, 3.3 miljard mensen. De VN verwacht dat dit aantal in 2030 is opgelopen tot 5 miljard. Het grootste deel van deze urbanisatie zal zich ontwikkelen in Afrika en Azië (UNFPA, 2007).

Deze enorme urbanisatie is in gang gezet door de geïndustrialiseerde agricultuur. De bevolking van het platteland wordt door de historisch lage voedselprijzen gedwongen om naar de stad te trekken aangezien zij hun gewassen niet meer kwijt kunnen. Deze mensen trekken naar de stad om armoede te ontvluchten maar de leefomstandigheden in de stad zijn meestal erger dan waar ze vandaan komen (Cockrall-king, 2011).

Economische factoren

Voedselzekerheid - Infrastructuren op het gebied van ICT, energie, transport en financiële transacties raken op steeds grotere schaal met elkaar vervlochten en worden steeds complexer. Deze infrastructuren worden ook wel vitale infrastructuren genoemd omdat uitval of verstoring ervan grote impact heeft. Niet alleen voor de eigenaar van het netwerk, wat vaak private partijen zijn, maar ook voor zijn ketenpartners en voor de samenleving als geheel. Onze drinkwater en voedselvoorziening vallen ook onder deze vitale infrastructuren. Uitval of verstoring van deze vitale infrastructuren kan op verschillende manieren veroorzaakt worden zoals terreurdaden, natuurrampen of nalatigheid (IFV, 2015).

Economische structuur - De traditionele economische structuur is aan het veranderen. Opkomende markten worden het zwaartepunt van de mondiale economie en steeds meer producten en diensten worden in grensoverschrijdende ketens geproduceerd. Westerse economieën draaien op hoogwaardige producten en diensten in plaats van bulkproducten. Deze bulkproductie is verplaatst naar lage lonenlanden. Westerse landen concurreren op basis van innovatie, kennisintensieve diensten en slimme product-diensten combinaties. Westerse economieën worden kenniseconomieën, waarin de belangrijkste productiefactor wordt gevormd door menselijk kapitaal: competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden (TNO, 2013).

Deze kenniseconomie wordt aangevuld met de beleveniseconomie. Consumenten willen tegenwoordig meer dan alleen een product of dienst. Pine & Gilmore (1999) stellen dat hiermee een nieuw economisch tijdperk is aangebroken. In hun boek *The Experience Economy* geven Pine & Gilmore aan dat door het toevoegen van 'experiences' producten en diensten in waarde kunnen toenemen. Door deze waarde toevoeging, verbeteren organisaties hun concurrentiepositie en kunnen zij ook hun winstgevendheid vergroten.

Sociaal-culturele factoren

Individualisering - Iedere consument is een individu met specifieke wensen en behoeften en wil zo behandeld worden. Consumenten zoeken maatwerk en zijn steeds minder gevoelig voor massacommunicatie. Ze willen voelen dat het assortiment voor hen is gecreëerd. Dit kan met persoonlijke benadering en diensten en services die op hun specifieke behoeften zijn afgestemd. Individualisering leidt tot

een toenemende behoefte aan maatwerk in producten en diensten. Iedere consument is een individu met specifieke wensen en behoeften en wil zo behandeld worden. (TNO, 2013)

Gezondheidstrend - Nederlanders behoren tot de welvarendste en gezondste mensen ter wereld (TNO,2013). Toch brengt ons hoge welvaartsniveau ook nieuwe gezondheidsrisico's met zich mee. Door te roken, een te hoge calorie-inname, alcoholgebruik en te weinig beweging hebben wij meer kans op welvaartsziekten zoals hart- en vaatziekten, COPD, diabetes, bepaalde kankersoorten, obesitas en depressie (RIVM,2010).

In 'Salt, Sugar, Fat' schrijft onderzoeksjournalist Michael Moss (2014) over hoe de voedingsindustrie zichzelf én de consument afhankelijk heeft gemaakt van goedkope en dik makende ingrediënten: zout, suiker en vet. Het optreden van welvaartsziekten wordt in belangrijke mate bepaald door deze voedsel-technologische ontwikkelingen. Wetenschappers zijn in dienst van voedselgiganten constant op zoek naar de ultieme samenstellingen van deze ingrediënten om ervoor te zorgen dat consumenten alsmaar door blijven eten. Niet alleen de samenstelling van de producten op de markt maar ook het enorme marketingbudget van de food-industrie is de oorzaak van de ongezonde eetpatronen van consumenten. Dit soort inzichten over gezondheid en ons voedsel hebben een fundamentele voedingstrend in gang gezet.

Consumenten houden zich in toenemende mate bezig met wat hun aankopen betekenen voor hun gezondheid en de maatschappij, zo is te lezen in thema update van de Rabobank. De Nederlandse consument blijkt steeds duidelijker andere aankoopkeuzes te maken op het gebied van voeding dan voorgaande generaties. Verwacht wordt dat deze trend versterkt zal worden onder de invloed van de transparantie die online food retail biedt en de mogelijke invoering van striktere regels rond etikettering. Organische producten, bijvoorbeeld, en producten die zich richten op consumenten met voedselintoleranties zullen naar verwachting vier keer sneller dan de markt groeien (Rabobank, 2014).

Technologische factoren

De Derde Golf - Econoom Afflin Toffler analyseert de karakteristieken van de industriële maatschappij en die van de nieuwe (informatie-) maatschappij. Hij ontwikkelde een theorie om inzicht te geven in de richting van maatschappelijke veranderingen aan de hand van veranderingsgolven. De Eerste Golf is die van de agrarische maatschappij. In deze maatschappij wordt het overgrote deel van de door de mens geproduceerde levensmiddelen, goederen en diensten door hemzelf geconsumeerd. De tweede veranderingsgolf was de overgang van de agrarische maatschappij naar de industriële maatschappij. Kenmerkend voor deze golf is dat productie en consumptie gescheiden werden. Producenten produceren voor de markt. Onder andere door de sterke afhankelijkheid van niet-hernieuwbare grondstoffen sterft de industriële maatschappij langzaam maar zeker af. Op dit moment bevinden we ons volgens Toffler dan ook in de derde veranderingsgolf. In deze Derde-Golfmaatschappij voorziet Toffler weer een vervaging van de scheidslijnen tussen productie en consumptie. Men gaat weer meer voor eigen gebruik produceren. Hier zijn dan ook veel nieuwe technologische ontwikkelingen op gericht. De nieuwe vormen van technologie, zoals zonne-energiecollectoren, windenergie-generatoren, organische landbouw, de lokale productie en bewerking van voedsel, en de recycling van afval, zijn kleiner in schaal en gedecentraliseerd. Deze ontwikkelingen zijn meer flexibel, afgestemd op plaatselijke omstandigheden en gericht op de zelfvoorzienende consument. Ook zijn ze een stuk minder schadelijk voor het milieu (Toffler,1980).

Duurzame ruimtelijke planning - Het veranderende klimaat en de beperkte ruimte in Nederland maken dat er steeds meer aandacht komt voor duurzame ruimtelijke planning. Nieuwe concepten en ruimtelijke oplossingen kunnen ervoor zorgen dat er zo efficiënt en effectief mogelijk omgegaan wordt met de ruimte die we hebben. Innovaties op dit gebied zijn daarom vooral gericht op intensief en meervoudig landgebruik en op het gebruiken van onbenutte ruimte. Voorbeelden zijn energie-opwekking in wegen en het waterbergende daken en led-kwekerijen in leegstaande panden (TNO,2013).

E-commerce - Consumenten kijken en kopen op de momenten waarop dat hen het beste uitkomt. Ze maken daarbij steeds meer gebruik van internet, smartphones en tablets. Veel bedrijven spelen hier op in door hun producten aan te bieden in een webshop omgeving. De verwachting in Nederland is dat één op de drie winkels zullen verdwijnen. Naarmate e-commerce steeds groter wordt, wordt het onderscheid met traditionele retail steeds kleiner. De kanalen groeien naar elkaar toe en ondersteunen elkaar. Consumenten maken steeds minder onderscheid tussen de verschillende verkoopkanalen en willen profiteren van de voordelen op alle kanalen. Dit wordt ook wel omnichannel shop experience genoemd. Consumenten krijgen nu bijvoorbeeld de mogelijkheid om in de fysieke winkel producten te passen om deze vervolgens online te bestellen (Rabobank, 2014).

Ecologische factoren

Klimaatproblematiek en biodiversiteit

De industriële maatschappij heeft ingrijpende effecten op de aarde en deze effecten zijn zichtbaar en voelbaar op vrijwel alle plaatsen in de wereld. Het klimaat verandert sinds het midden van de 20^e eeuw in een versneld tempo door toedoen van de mens. Bij het omzetten van fossiele brandstoffen in energie komen broeikasgassen vrij die de aarde doen opwarmen. De stijgende temperaturen laten de poolkappen smelten waardoor de zeespiegel stijgt.

Volgens het IPCC, het klimaatpanel van de Verenigde Naties, zal de zeespiegel in de 21 eeuw wereldwijd met 18 tot 59 centimeter stijgen ten opzichte van het niveau in 1990. Het KNMI houdt voor de Nederlandse kust rekening met een zeespiegelstijging van 35 tot 85 centimeter in de periode in diezelfde periode. De opwarming van de aarde heeft ook gevolgen voor de kans op klimaatextremen. Het IPCC-rapport uit maart 2012 toont aan dat de gemiddelde temperatuur is gestegen, hittegolven frequenter en extremer zijn geworden, er meer zware neerslag is gevallen, er meer droogte is en dat hoge waterstanden vaker voor zijn gekomen. Ook stelt het rapport dat deze ontwikkelingen zullen doorzetten in de 21 eeuw.

Klimaatverandering heeft ook gevolgen voor de biodiversiteit. Algemeen wordt onderkend dat de mate van biodiversiteit een indicatie vormt voor de gezondheid van een ecosysteem. Aangenomen wordt dat klimaatverandering tot een verlies aan biodiversiteit leidt, doordat soorten zich niet kunnen aanpassen aan het veranderende klimaat. Bijna alle soorten op aarde hebben in hun evolutionaire geschiedenis echter al eerder te maken gehad met klimaatveranderingen; de invloed ervan op de biodiversiteit is daarom nog niet eenduidig vastgesteld. De snelheid waarmee het klimaat nu verandert vormt echter wel reden tot zorg.

Voedselverspilling

Eenderde van al het voedsel dat wereldwijd wordt geproduceerd gaat verloren. Dat schrijft de Wereldvoedselorganisatie van de VN, de FAO, in een rapport. Dit betekent een jaarlijks verlies van 750 miljard dollar. In de rijke landen wordt het eten verspild

door het ongeïnteresseerde gedrag van de consument, aldus de FAO. In ontwikkelingslanden zit de oorzaak vooral in slechte oogsttechnieken. Het gaat om 1,3 miljard ton voedsel per jaar. Voor de productie van dat verspilde voedsel is zoveel water nodig als door de Wolga stroomt, de langste rivier van Rusland en de Europese rivier met de grootste hoeveelheid water die per seconde doorstroomt. Tevens worden bij de productie van niet opgegeten voedsel wel 3,3 miljard ton broeikasgassen uitgestoten in de dampkring.

Politiek-juridische factoren

-

IV: Concurrentie analyse

Deze concurrentieanalyse geeft inzicht in de interne en externe concurrenten van het bedrijf. Het betreft een analyse van de websites van de belangrijkste concurrenten.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

V: Swot-Analyse

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

VI: Topic Guides

VI-A: Topic guide bestaande afnemers

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor
- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit

1. Sterke en zwakke punten (30 minuten)

De sterke en zwakke punten dienen achterhaald te worden om een SWOT-analyse te maken van Het bedrijf. De onderzoekster begint met enkele inleidende vragen om het gesprek op gang te brengen en een beeld te krijgen van de samenwerking tot nu toe.

Hoe ben je in contact gekomen met het bedrijf?

Hoe lang werken jullie al samen met het bedrijf?

Wat was de reden dat jullie zijn gaan samenwerken het bedrijf?

Met behulp van een card sort techniek brengt de onderzoekster de negatieve en positieve associaties die de klanten hebben met Het bedrijf in kaart. De inhoud en de valentie van de associaties komen door de eerste twee vragen naar boven. Deze associaties schrijft de onderzoekster op kaartjes. Enkele sterke en zwakke punten die van te voren bepaald zijn worden hieraan toegevoegd. Het is dan aan de respondent om de kaartjes te rangschikken waardoor de kracht waarmee de associatie is gekoppeld naar voren komt (Riezebos & van Grinten, 2011).

Kun je een aantal positieve punten opnoemen van het bedrijf?

Kun je een aantal negatieve punten opnoemen van het bedrijf?

Kunt u de kaartjes per categorie rangschikken op eigenschappen die je het meest met het bedrijf associeert naar de minste?

De SWOT-analyse betreft niet alleen de sterke en zwakke punten van het bedrijf, maar ook die van zijn concurrenten. Daarom vraagt de onderzoekster de respondent om een beeld te geven van de concurrentieomgeving van het bedrijf.

Je maakt gebruik van groenoplossingen binnen/op het dak, heb je wel eens overwogen om ook groenoplossingen binnen/op het dak te nemen?

Heb je voor of tijdens de samenwerking wel eens een vergelijking gemaakt met andere aanbieders?

Wie zijn volgens jou de concurrenten van het bedrijf?

Waar halen jullie nu de groente?

Maken jullie gebruik van de onbenutte ruimte op jullie dak?

In hoeverre ervaar je dat het bedrijf zich onderscheidt van concurrenten?

Wat zijn de sterke en de zwakke punten van deze partijen?

Hoe zie jij voor je dat dit soort initiatieven zich in de toekomst zullen ontwikkelen?

2. Kernfactoren van succes

Om spontane antwoorden naar boven te halen worden er eerst brede en algemene vragen gesteld. Daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De kernfactoren van succes worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Wat onderscheidt succesvolle horecagelegenheden in Amsterdam van minder succesvolle?

De onderzoekster schrijft de antwoorden op kaartjes voor de gesloten card-sort (Spencer, 2009). De belangrijkste vijf kernfactoren van succes die bij het deskresearch naar boven kwamen worden bij de andere kaartjes gevoegd, dit zijn: moderne inrichting, gastvrijheid en service, goede prijs/kwaliteit verhouding, storytelling, de consument invloed geven in de samenstelling van gerechten, transparantie en eenvoud (FSIN, 2015 ; Management Team, 2011 ; Passie voor Horeca, 2015 ; ABCnews, 2015). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Zou jij de kaartjes met kernfactoren van succes kunnen rangschikken op volgorde van belangrijkheid?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vragen gaan in op de ervaring, de mening en de intentie van de respondent. Aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent, vraagt zij hen geen feitvraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

In hoeverre ervaar je dat het bedrijf op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes?

Wat vind je van de manier waarop het bedrijf dit wel of juist niet doet?

Hoe zou het bedrijf volgens jou het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes?

3. Klantbehoeften

De onderzoekster start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden naar boven te halen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De behoeften worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Stel dat je nu op zoek zou gaan naar een nieuwe groente leverancier, aan welke behoeften zou deze leverancier allemaal moeten voldoen?

De onderzoekster vraagt de respondent om de behoeften in te delen in twee categorieën: 'must have' en 'nice to have' (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S., 1984). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Kun je deze behoeften verdelen op belangrijkheid in twee categorieën, noodzakelijk en 'nice to have'?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vragen gaan in op de ervaring, de mening en de intentie van de respondent. Aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent, vraagt zij hen geen feitvraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

In hoeverre ervaar je dat het bedrijf op dit moment inspeelt op jouw behoeften?

Wat vind je van de manier waarop het bedrijf inspeelt op jouw behoeften?

Hoe zou het bedrijf volgens jou het best kunnen inspelen op jouw behoeften?

Waar denk jij dat Het bedrijf zich het beste op kan focussen om een onderscheidende positie op de markt in te nemen?

Heb je nog tips voor Het bedrijf?

VI-B: Topic guide toekomstige afnemers

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor
- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit
- Onderzoekster vraagt de respondent om iets over zichzelf te vertellen

1. Sterke en zwakke punten (30 minuten)

De sterke en zwakke punten dienen achterhaald te worden om een SWOT-analyse te maken van Het bedrijf. De onderzoekster begint met enkele inleidende vragen om het gesprek op gang te brengen en een beeld te krijgen van de samenwerking tot nu toe.

Hoe ben je in contact gekomen met het bedrijf?

Hoe lang werken jullie al samen met het bedrijf?

Wat was de reden dat jullie zijn gaan samenwerken met het bedrijf?

Met behulp van een card-sort techniek brengt de onderzoekster de negatieve en positieve associaties die de klanten hebben met Het bedrijf in kaart. De inhoud en de valentie van de associaties komen door de eerste twee vragen naar boven. Deze associaties schrijft de onderzoekster op kaartjes. Enkele sterke en zwakke punten die van te voren bepaald zijn worden hieraan toegevoegd. Het is dan aan de respondent om de kaartjes te rangschikken waardoor de kracht waarmee de associatie is gekoppeld naar voren komt (Riezebos & van Grinten, 2011).

Kun je een aantal positieve punten opnoemen van het bedrijf?

Kun je een aantal negatieve punten opnoemen van het bedrijf?

Kunt u de kaartjes per categorie rangschikken op eigenschappen die je het meest met het bedrijf associeert naar de minste?

De SWOT-analyse betreft niet alleen de sterke en zwakke punten van het bedrijf, maar ook die van haar concurrenten. Daarom vraagt de onderzoekster de respondent om een beeld te geven van de concurrentieomgeving van het bedrijf.

Je maakt gebruik van groenoplossingen binnen/op het dak, heb je wel eens overwogen om ook groenoplossingen binnen/op het dak te nemen?

Waarom wel/niet?

Waar halen jullie nu de groente?

Heb je voor of tijdens de samenwerking wel eens een vergelijking gemaakt met andere aanbieders?

Wie zijn volgens jou de concurrenten van het bedrijf?

In hoeverre ervaar je dat het bedrijf zich onderscheidt van concurrenten?

Wat zijn de sterke en de zwakke punten van deze partijen?

Hoe zie jij voor je dat dit soort initiatieven zich in de toekomst zullen ontwikkelen?

Waar denk jij dat het bedrijf zich het beste op kan focussen om een onderscheidende positie op de markt in te nemen?

2. Kernfactoren van succes

De onderzoekster start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden uit te lokken, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier &

Mandemakers, 2007). De kernfactoren van succes worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Wat onderscheidt succesvolle horecagelegenheden in Amsterdam van minder succesvolle?

De onderzoekster schrijft de antwoorden op kaartjes voor de gesloten card sort (Spencer, 2009). De kernfactoren van succes die bij het deskresearch naar voren komen worden bij de andere kaartjes gevoegd, dit zijn: moderne inrichting, gastvrijheid en service, goede prijs/kwaliteit verhouding, storytelling, de consument invloed geven in de samenstelling van gerechten, transparantie en eenvoud (FSIN, 2015 ; Management Team, 2011 ; Passie voor Horeca, 2015 ; ABCnews, 2015). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Zou jij de kaartjes met kernfactoren van succes kunnen rangschikken op volgorde van belangrijkheid?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vraag gaat in op de ervaring van de respondent aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent en de respondent geen ervaring heeft met de producten (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

Hoe zou Het bedrijf volgens jou het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes?

3. Klantbehoeften

De onderzoekster start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden op te wekken, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De behoeften worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Stel dat je nu op zoek zou gaan naar een nieuwe groente leverancier, aan welke behoeften zou deze leverancier allemaal moeten voldoen?

De onderzoekster vraagt de respondent om de behoeften in te delen in twee categorieën: 'must have' en 'nice to have' (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S., 1984). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Kun je deze behoeften verdelen op belangrijkheid in twee categorieën, noodzakelijk en 'nice to have'?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vraag gaat in op de ervaring van de respondent aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent en de respondent geen ervaring heeft met de producten (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

Hoe zou het bedrijf volgens jou het best kunnen inspelen op jouw behoeften?

Afsluiting

*De onderzoekster vraagt nog enkele afsluitende brede vragen om spontane antwoorden naar op te wekken (Meier & Mandemakers, 2007).
Heb je nog tips voor het bedrijf?*

De onderzoekster vraagt of naderhand nog contact opgenomen mag worden met de respondent, als er iets niet duidelijk is (maar probeert dat te vermijden). Daarna bedankt de onderzoekster de respondent.

VI-C: Topic guide potentiële afnemers

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor
- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit

1. Sterke en zwakke punten (30 minuten)

De sterke en zwakke punten dienen achterhaald te worden om een SWOT-analyse te maken van het bedrijf. Potentiële afnemers zijn nog niet volledig instaat om hier input voor te geven aangezien de mogelijkheid bestaat dat dit de eerste keer is dat ze van het bedrijf horen. Toch geven deze vragen een beeld over de houding van de respondent tegenover het bedrijf, deze kan negatief, positief of neutraal zijn. De onderzoekster begint met enkele inleidende vragen om het gesprek op gang te brengen en een beeld te krijgen van de kennis die de respondent heeft van het bedrijf.

Heb je wel eens van Het bedrijf gehoord?
Zo ja, wat en hoe?

De onderzoekster geeft informatie over het bedrijf en zijn producten aan de hand van een PowerPoint presentatie. Daarna vraagt zij de respondent om zijn/haar mening en intentie over en jegens de producten.

Wat vind je van de concepten?
Zouden de diensten en producten van het bedrijf in jullie gelegenheid passen?
Waarom wel/niet?

De onderzoekster vraagt de respondent enkele vragen om een beeld te krijgen van de concurrentieomgeving van Het bedrijf.

Maken jullie gebruik van jullie dak?
Wat zouden jullie leuk vinden om op het dak te hebben?
Kun je hier partijen voor noemen dit dit aan kunnen bieden?
Waar kopen jullie nu jullie groente, kresjes en/of kruiden in?
Heb je wel eens gehoord van andere soortgelijke diensten of producten?

2. Klantbehoeften

De onderzoekster start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden naar boven te halen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De behoeften worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Stel dat je nu op zoek zou gaan naar een nieuwe groente leverancier, aan welke behoeften zou deze leverancier allemaal moeten voldoen?

De onderzoekster vraagt de respondent om de behoeften in te delen in twee categorieën: 'must have' en 'nice to have' (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji,

S., 1984). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Kun je deze behoeften verdelen op belangrijkheid in twee categorieën, noodzakelijk en 'nice to have'?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vragen gaan in op de ervaring, de mening en de intentie van de respondent. Aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent, vraagt zij hen geen feitvraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

In hoeverre ervaar je dat het bedrijf op dit moment inspeelt op jouw behoeften?
Wat vind je van de manier waarop het bedrijf inspeelt op jouw behoeften?
Hoe zou het bedrijf volgens jou het best kunnen inspelen op jouw behoeften?

3. Kernfactoren van succes

De onderzoekster start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden naar boven te halen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De kernfactoren van succes worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Wat onderscheidt succesvolle horecagelegenheden in Amsterdam van minder succesvolle?

De onderzoekster schrijft de antwoorden op kaartjes voor de gesloten card sort (Spencer, 2009). De kernfactoren van succes die bij het deskresearch naar boven kwamen worden bij de andere kaartjes gevoegd, dit zijn: De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Zou jij de kaartjes met kernfactoren van succes kunnen rangschikken op volgorde van belangrijkheid?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vragen gaan in op de ervaring, de mening en de intentie van de respondent. Aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondent en de respondent nog geen ervaring heeft met het bedrijf vraagt zij hen geen feit- en ervaringsvragen (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

In hoeverre ervaar je dat Het bedrijf op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes?

Wat vind je van de manier waarop Het bedrijf dit wel of juist niet doet?

Hoe zou Het bedrijf volgens jou het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes?

Afsluiting

De onderzoekster vraagt nog enkele afsluitende brede vragen om spontane antwoorden naar boven te halen (Meier & Mandemakers, 2007).

Waar denk jij dat het bedrijf zich het beste op kan focussen om een onderscheidende positie op de markt in te nemen?
Heb je nog tips voor het bedrijf?

De onderzoekster vraagt of naderhand nog contact opgenomen mag

worden met de respondent, als er iets niet duidelijk is (maar probeert dat te vermijden). Daarna bedankt de onderzoeker de respondent.

VI-D: Topic guide het bedrijf Team

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit

1. Sterke en zwakke punten

De sterke en zwakke punten dienen achterhaald te worden om een SWOT-analyse te maken van Het bedrijf. Met behulp van een card sort techniek brengt de onderzoeker de negatieve en positieve associaties die het team heeft met Het bedrijf in kaart. De inhoud en de valentie van de associaties komen door de eerste twee vragen naar boven. Deze associaties schrijft de onderzoeker op kaartjes. Enkele sterke en zwakke punten die van te voren bepaald zijn worden hieraan toegevoegd. Het is dan aan de respondenten om de kaartjes te rangschikken en om hun keuzes toe te lichten, waardoor de kracht waarmee de associatie is gekoppeld naar voren komt.

Kunnen jullie een aantal positieve punten opnoemen van het bedrijf?
Kunnen jullie een aantal negatieve punten opnoemen van het bedrijf?
Kunnen jullie de kaartjes per categorie rangschikken op eigenschappen die jullie het meest met het bedrijf associëren naar de minste?

2. Concurrentie

Om een analyse te maken van de concurrentie en hun positionering te achterhalen heeft de onderzoeker inzicht nodig in de sterke en zwakke punten van de concurrenten. Daarom vraagt de onderzoeker de respondenten om een beeld te geven van de concurrentieomgeving van het bedrijf.

Wie zijn volgens jullie de concurrenten van het bedrijf?
Wat zijn de sterke en de zwakke punten van deze partijen?
Hoe zien jullie voor je dat de markt zich in de toekomst zal ontwikkelen?
Waar denk jij dat het bedrijf zich het beste op kan focussen om een onderscheidende positie op de markt in te nemen en te behouden?

3. Kernfactoren van succes

De onderzoeker start met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden naar boven te halen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007). De kernfactoren van succes worden opgeschreven voor de gesloten card sort (Spencer, 2009).

Wat onderscheidt succesvolle horecagelegenheden in Amsterdam van minder succesvolle?

De onderzoeker schrijft de antwoorden op kaartjes voor de gesloten card sort (Spencer, 2009). De kernfactoren van succes die bij het deskresearch naar boven

kwamen worden bij de andere kaartjes gevoegd, dit zijn: moderne inrichting, gastvrijheid en service, goede prijs/kwaliteit verhouding, storytelling, de consument invloed geven in de samenstelling van gerechten, transparantie en eenvoud (FSIN, 2015 ; Management Team, 2011 ; Passie voor Horeca, 2015 ; ABCnews, 2015). De onderzoekster vraagt dan de respondent om de kaartjes op volgorde van belangrijkheid te leggen en om zijn/haar keuzes toe te lichten.

Zouden jullie de kaartjes met kernfactoren van succes kunnen rangschikken op volgorde van belangrijkheid?

Hierna volgen meer gerichte vragen. Deze vragen gaan in op de ervaring, de mening en de intentie van de respondent. Aangezien de onderzoekster op zoek is naar de mening van de respondenten, vraagt zij hen geen feitvraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006).

In hoeverre ervaren jullie dat het bedrijf op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes?

Wat vinden jullie van de manier waarop het bedrijf dit wel of juist niet doet?

Hoe zou het bedrijf volgens jullie het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes?

VI-D: Toonmateriaal

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

VII: Verbatims

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

VIII: Analyse schema's

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.