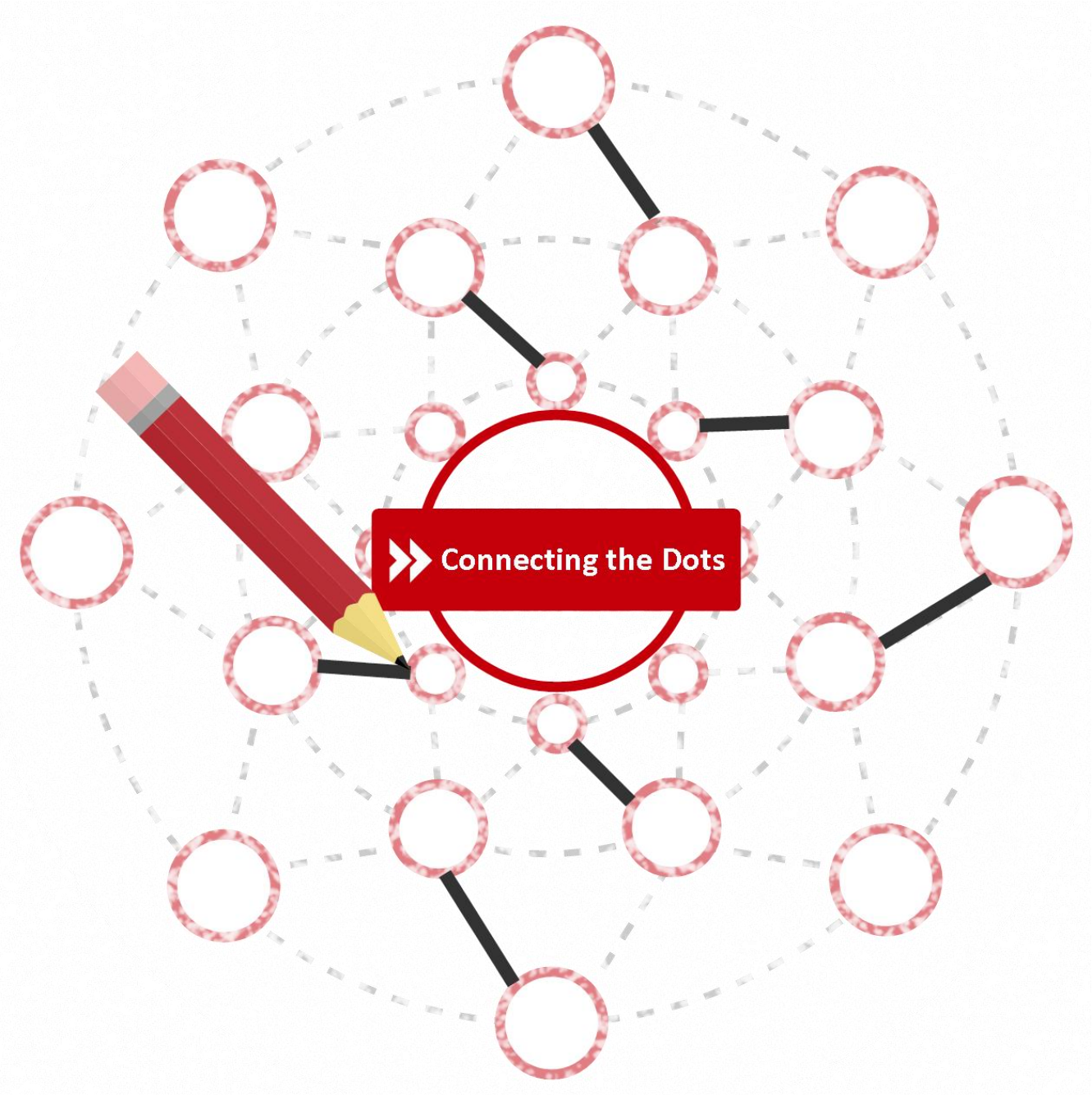



2015

Mandy Groenewegen, S1060061
AREA071, begeleider Bart Hoenen

Hogeschool Leiden - opleiding Communicatie
Afstudeerbegeleider – Anna Kowalska
Afstudeercoördinator - Martien Schriemer

www.AREA071.nl • www.mandygroenewegen.nl • www.hsleiden.nl

## Colofon

Titel: Connecting the Dots
Document: Scriptie
Opdrachtgever: AREA071
Versie: Geanonimiseerd, definitief, januari 2015

Leiderdorp, januari 2014
Naam student: M. Groenewegen
Studie: Hogeschool Leiden – HBO Communicatie
Cluster: Management en Bedrijf
Studiejaar: Com4V 2014/2015

Begeleiding:
Hogeschool Leiden: A. Kowalska
AREA071: B. Hoenen

# Voorwoord

Al zo lang mijn moeder zich kan herinneren ben ik een ondernemend en verbindend type. Ik leg graag connecties tussen verschillende partijen en de wereld is te klein voor al mijn dromen en plannen. Ik inspireer mensen graag om hun dromen waar te maken en ben bereid hard te werken om de mijne na te jagen. De combinatie tussen ondernemen en verbinden vond ik ook bij mijn opdrachtgever AREA071 en binnen de opdracht die de initiatiefnemers mij meegaven voor mijn scriptie. AREA071 is gestart door een ijzersterk duo. Bart Hoenen en Arjan Meester, die ondernemers inspireren en aanmoedigen om te groeien en hun netwerk te verbreden. Zo ook mij.

Ik wil in dit voorwoord graag een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Allereerst mijn moeder, een doorzetter en levensgenieter pur sang die altijd in mij en mijn honderden plannen gelooft en enthousiast blijft bij alle verhalen, dromen en plannen.  Kevin, voor de ondersteuning in de vorm van grafische vormgeving van mijn onderzoeksrapport. Sanne, omdat ze zo supportive en slim is en als geen ander begrijpt wat toewijding aan een studieproject betekent en hoe daarin iemand te helpen en mee te denken.

Bart, voor zijn vertrouwen in mij als studente, als persoon en als ondernemer. Voor zijn kritische opmerkingen en zijn input in onze brainstormsessies. Zowel Bart als Arjan, initiatiefnemers van AREA071, voor het starten van AREA071, waar ik mijn scriptie schreef en een basis krijg om mijn onderneming op te zetten.

Anna, voor haar doortastende aanpak en het delen van haar kennis en ervaring tijdens mijn afstudeeronderzoek, als afstudeerbegeleidster. Voor haar inspirerende sessies en haar bereikbaarheid.

Tot slot een algemeen dankwoord aan al mijn vrienden, kennissen en familieleden voor hun geduld en support het afgelopen jaar, waarin ik over niets anders kon praten dan ondernemen, positioneren, verbinden, zzp'ers en samenwerken. Het resultaat is het boekwerk dat nu voor u ligt.

Dreams don't work unless you do

Mandy

# Samenvatting

Dit rapport bevat een onderzoek, gericht op de positionering van AREA071, een vernieuwend huisvestingsconcept in de agglomeratie Groot Leiden. AREA071 bestaat sinds september 2012 en de organisatie wil weten of haar huidige positionering, met oog op actuele ontwikkelingen in de regio, versterkt, aangescherpt dan wel aangepast dient te worden. Het doel is een duurzaam voordeel op de concurrentie en het aanboren van een nieuwe doelgroep, en daarmee het verankeren van het concept in de regio / het creëren van kansen voor de doelgroep van AREA071 en het concept. De probleemstelling voor dit onderzoek is:

**'Hoe kan AREA071 zich strategisch zodanig positioneren dat de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel behaalt?'**

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de waarde en behoeften van AREA071, de waarde en behoeften van haar doelgroep, de regio waarin de onderneming opereert en inzicht in de concurrentie teneinde een strategisch adviesrapport betreffende de positionering van AREA071 op te leveren.

De theorie die is gebruikt voor dit onderzoek is het 3C-model van Kenichi Ohmae. Deze theorie focust zich op drie waardestrategieën waarmee een organisatie zich kan positioneren: op de organisatie zelf, haar concurrenten of haar klanten.

Het onderzoek is uitgevoerd middels kwalitatief onderzoek onder de primaire en de secundaire doelgroep en met behulp van deskresearch. De primaire doelgroep bestaat uit mogelijke externe samenwerkingspartners voor de organisatie. De secundaire doelgroep bestaat uit de klanten, de ondernemers die zich reeds bij het concept gevestigd hebben. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews onder 18 respondenten.

De conclusie van het onderzoek is dat de waarde van AREA071 met name ligt in de ondernemers die bij het concept gevestigd zijn. AREA071 onderscheidt zich dus op duurzame wijze van haar concurrenten door een organisatiegerichte strategie te kiezen en te focussen op haar eigen sterke punten. AREA071 moet zich positioneren als sterke samenwerkingspartner binnen de regio Groot Leiden. Dankzij de waarde die het concept vertegenwoordigt door de ondernemers die er gevestigd zijn, het omvangrijke netwerk en de open houding tegenover samenwerking door de primaire doelgroep is de organisatie een sterke samenwerkingspartner voor de primaire doelgroep. De concurrentie richt zich met name op belangenbehartiging en huisvesting. De meerwaarde die AREA071 kan bieden, een binding met haar sterke secundaire doelgroep, wordt door geen van de concurrenten aangeboden. Hierdoor behaalt de organisatie een duurzaam voordeel op de concurrenten. Het concept vertegenwoordigt een unieke meerwaarde die de concurrentie niet vertegenwoordigt. AREA071 kan zich het beste positioneren door haar meerwaarde uit te dragen en aan te tonen aan de primaire doelgroep.

# Inhoud


1 Inleiding ..... 5
2 Situatieschets ..... 6
3 Probleemformulering ..... 11
3.1 Aanleiding ..... 11
3.2 Probleemstelling ..... 11
3.3 Doelstelling ..... 11
3.4 Deelvragen ..... 11
3.5 Doelgroep ..... 12
3.6 Afbakening onderzoek ..... 12
4 Theoretisch Kader ..... 13
4.1 Toelichting begrippen ..... 13
4.2 Relevante literatuur ..... 15
4.3 Conceptueel model ..... 18
4.4 Hypothesen ..... 20
5 Methodologie ..... 21
5.1 Methode van onderzoek per deelvraag ..... 21
5.2 Operationalisering en steekproef per doelgroep ..... 23
6 Resultaten ..... 24
6.1 De waarde van AREA071 ..... 24
6.2 De primaire doelgroep & samenwerking ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
6.3 De constellatie en samenwerkingen ..... 30
6.4 Trends en ontwikkelingen ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
6.5 Concurrentie ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
7 Conclusies ..... 33
8 Aanbevelingen ..... 36
9 Implementatie ..... 38
10 Bronnenlijst ..... 39
10.1 Literatuur ..... 39
10.2 Internetbronnen ..... 41
Bijlagen ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage I – Definities ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage II – Onderbouwing keuze respondenten primaire doelgroep ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage III Concurrentie analyse ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage IV - Topic guide primaire doelgroep ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage V – Topic guide secundaire doelgroep ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage VI – Analyseschema's primaire doelgroep ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage VII – Analyseschema's secundaire doelgroep ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage VIII – Feedbackformulier opdrachtgever ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage IX – Samenwerkingen in de regio Groot Leiden ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage X– Logboek ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Bijlage XI – Separaat – Verbatim uitwerkingen interviews ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

# 1 Inleiding

Sinds september 2012 biedt AREA071 huisvesting en ontwikkeling aan starters en zzp'ers. Het bedrijf biedt de ondernemers die zich aansluiten een werkplek met onder andere coaching, leaseauto's, lunch, workshops en vergaderruimtes. Door samenwerking met grote partnerbedrijven zoals de Rabobank, Kamsteeg Autolease en Grant Thornton biedt AREA071 ondernemers een sterke basis waardoor de organisatie haar prijzen laag kan houden. Het bedrijf bevindt zich in Leiderdorp en is een pionier op het gebied van huisvesting voor starters en zzp'ers. De organisatie besloot in 2012 om een blauwe oceaan te creëren en een vernieuwende manier van huisvesting te initiëren die afweek van de bestaande aanbieders. De kracht van AREA071 ligt in kruisbestuiving: de gevestigde ondernemers versterken elkaar(s netwerk), nemen samen projecten aan en sparren met elkaar. AREA071 is een uitermate vruchtbare omgeving voor ondernemers.

AREA071 streeft naar een sterke positie voor zzp'ers en starters en een brede samenwerking met andere partijen. De directie gelooft in de kracht van samenwerking en partnerschap. Daarom heeft de directie van de organisatie Mandy Groenewegen de opdracht gegeven om de positionering van het concept in kaart te brengen en een strategisch positioneringsadvies te schrijven. Het onderzoek heet daarom 'Connecting the Dots', gericht op het samenbrengen van partijen en representatief voor de verbinding en samenwerking die de opdrachtgever zo belangrijk acht.

De probleemstelling luidt dan ook: 'Hoe kan AREA071 zich strategisch zodanig positioneren dat de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel behaalt?'

In dit onderzoek beschrijft de onderzoekster eerst de situatieschets (hoofdstuk 2) en de probleemformulering (hoofdstuk 3). Dan volgt het theoretisch kader in hoofdstuk 4. Vervolgens wordt de methodologie (hoofdstuk 5) behandeld, waarna de resultaten in hoofdstuk 6 in beeld gebracht worden. De resultaten worden gevolgd door de conclusies (hoofdstuk 7), de aanbevelingen (hoofdstuk 8) en het implementatieplan (hoofdstuk 9).

# 2 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de bedrijfssituatie belicht. Allereerst komen de geschiedenis en situatie aan bod, vervolgens de SWOT-analyse en de doelgroep. Dit hoofdstuk is bedoeld om inzicht te geven in de huidige activiteiten, waarden en achtergrond van de opdrachtgever.

## Geschiedenis en situatie

AREA071 is in 2012 opgericht, vanuit het idee om een brug te slaan tussen de leegstand in de omgeving Groot Leiden en het gebrek aan inspirerende werkplekken voor ZZP'ers en starters. In tegenstelling tot andere concepten die deze brug ook slaan, focust het concept zich met name op het netwerk in plaats van het verhuren van een bureau. AREA071 biedt zowel vaste werkpleken, met bijkomende voordelen en een netwerk, als flexwerkplekken en bedrijfsunits.

**Fysieke voordelen[1]:**

- Vaste werkplek en kast
- Gebruik koffie, thee, fris en een borrel op vrijdagmiddag
- Vergaderruimtes
- Gebruik printer zonder extra kosten
- Gebruik lease auto's
- Office supplies
- Postbus
- Internet
- Receptie

**Netwerkvoordelen:**

- Collectief lidmaatschap LOV Leiderdorp en Café De Derde Donderdag
- Extern netwerk directie
- Extern netwerk partnerbedrijven
- Intern netwerk starters
- Training op initiatief van en verzorgd door deelnemers
- Netwerkevenementen bij AREA071
- Mogelijkheid tot organiseren eigen netwerkevenementen

Op dit moment is AREA071 een sterke netwerkpartner in de omgeving. Dit komt ten dele door het gevestigde concept, maar ook door het netwerk en vermogen tot netwerken van de directie en de aangesloten partnerbedrijven. [2]

De missie van het concept is volgens Bart Hoenen:

> *"Dat ondernemen aan de onderkant van de markt, dus als starter of zzp'er, dat dat buiten soms lastig vooral heel leuk kan zijn. En dat je niet bang moet zijn, en dat je de stap gewoon moet zetten en dat je dat niet alleen hoeft te doen. En dat we de omgeving willen bieden vanuit die gedachten, dat je alles wat je nodig hebt en wat leuk is op die plek vindt. Dus faciliteiten, service, ondersteuning indien nodig, netwerk en gezelligheid."*

De initiatiefnemers kijken vooruit naar de toekomst en hebben het doel om dan het ondernemershuis van Leiden te faciliteren. Initiatiefnemer Arjan Meester: *"Maar het hoofddoel is natuurlijk om een ondernemershuis te hebben."* Bart Hoenen: *"Het moet hét ondernemershuis van de regio worden natuurlijk. Waar alles samenkomt wat samen zou moeten komen. Dat betekent én starters, én zzp'ers, én groot-zakelijk én grote bedrijven die komen vergaderen of activiteiten willen ontplooien."*

## SWOT-Analyse

Om een basis te leggen voor de positionering voor AREA071 bij start van het onderzoek, heeft de onderzoekster een SWOT analyse gemaakt. SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats, of wel sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De onderzoekster heeft er in deze analyse bewust voor gekozen om de bedreigingen 'uitdagingen' te noemen in verband met het karakter van het concept AREA071 en karakter en de uitspraken van de initiatiefnemers[3].

[1] (AREA071, 2012)
[2] (Hoenen, 2014)
[3] (Hoenen, 2014)

# SWOT Analyse

## Sterktes

- Kennis en ervaring directie
- Locatie
- Aantrekkelijk aanbod
- Prijs
- Binding met onderwijs
- Kennis en ervaring huidige deelnemers
- Lokale partners
- Slagkracht
- Mogelijkheid tot groei

## Zwaktes

- Aanbod coaching, begeleiding en workshops nog niet gespecificeerd/geïntegreerd in de agenda
- Flexibiliteit
- Locatie minder aantrekkelijk dan centrum
- Capaciteit

## Kansen

- Verbouwing: aanboren nieuwe doelgroep met MEET071
- Intern netwerk
- Extern netwerk
- Gemis informatiepunt starters door verdwijnen Kamer van Koophandel
- Economie071
- Groei aantal starters en zzp'ers

## Uitdagingen

- Concurrentie: andere co-werkplekken (in opkomst)
- Concurrentie: starterspand Leiden
- Doelgroep lastig vindbaar door ontbreken Kamer van Koophandel als contactpunt

### Sterktes

AREA071 is een goedlopend concept. Dat komt door een aantal factoren. Zo is het concept voorzien van een aantrekkelijk aanbod[4], een lage prijs (€ 250,00 per maand)[5] en bevindt het gebouw zich in Leiderdorp op een bedrijventerrein met ruim voldoende (gratis) parkeergelegenheid. Leiderdorp is goed bereikbaar vanuit Leiden en omliggende gemeentes omdat het dorp zich direct aan de A4 bevindt.

De directieleden hebben beiden een omvangrijk netwerk, welke zij ook inzetten om de starters die zich bij AREA071 inschrijven verder te helpen. De reeds gevestigde ondernemers brengen ook ieder een netwerk met zich mee. Dit bevordert de groei van het netwerk van AREA071. De ondernemers maken gebruik van elkaars netwerk en AREA071 creëert een sterker en groter bereik door de activiteiten die de starters en ZZP'ers ondernemen. Zo zijn er bijvoorbeeld ondernemers actief binnen het bestuur van diverse ondernemersverenigingen. De gevestigde ondernemers brengen niet alleen een netwerk met zich mee, maar ook kennis en kwaliteiten waar zowel AREA071 als hun mede-ondernemers profijt van hebben. De ondernemers geven elkaar bijvoorbeeld trainingen en workshops. AREA071 heeft een sterke binding met het onderwijs. Zo zijn zij vertegenwoordigd in de beroepenveldcommissie van Hogeschool Leiden en is er een samenwerkingsverband met de Universiteit Leiden.[6]

Mede dankzij het omvangrijke partnernetwerk is AREA071 slagvaardig. AREA071 werkt samen met partijen zoals Teekens Karstens, van Benschop Catering, Credifixx, Kamsteeg Autolease en de Hogeschool Leiden. Door de goede afspraken met de verhuurder van het pand waar het concept is gevestigd is er een grote mogelijkheid om te groeien, zowel letterlijk als figuurlijk.

[4] (Hoenen, 2014)
[5] (AREA071, 2012)
[6] (Hoenen, 2014)

## Zwaktes

AREA071 geeft op de website aan dat zij ook coaching en training biedt aan de ondernemers.[7] Op dit moment is dat nog geen gevestigd onderdeel in het aanbod van het concept. Er zijn af en toe trainingen en workshops (met name georganiseerd en geïnitieerd vanuit de partners en gevestigde starters), maar deze zijn nog geen vast onderdeel van de AREA071-agenda.[8]

Flexibiliteit is een zwakker punt. De ondernemers die zich bij AREA071 vestigen, kunnen hun bureauhuur maandelijks opzeggen. Zij zitten niet vast aan contracten. Dit kan een risico zijn omdat de ondernemers vrij zijn om ieder gewenst moment te vertrekken. In de praktijk blijkt dit echter geen probleem te zijn, nagenoeg alle ondernemers blijven bij AREA071 gevestigd. Hoewel dit niet empirisch is vastgesteld, komt dit naar alle waarschijnlijkheid door de sfeer en collegialiteit binnen het concept.

De locatie is zowel een sterkte als een zwakte. Want hoewel de locatie goed bereikbaar is via de A4 en voldoende (gratis) parkeergelegenheid biedt, is het niet gelegen in het centrum van Leiden. Leiden is het bruisende hart van de regio en een locatie in Leiderdorp is voor sommige ondernemers net iets minder aantrekkelijk dan een werkplek in het centrum van de regio. Leiden is beter bereikbaar met het openbaar vervoer dan Leiderdorp.

AREA071 biedt op dit moment werkplek aan circa zeventig ondernemers, maar de bureaus zijn inmiddels bijna allemaal voorzien van een ondernemer. De capaciteit biedt op dit moment geen ruimte aan meer werkplekken. Dit betekent dat AREA071 in de nabije toekomst niet voldoende plek kan bieden aan alle starters die zich nog aan willen melden bij het concept.

## Kansen

Door de verbouwing die op dit moment plaatsvindt boort AREA071 in de nabije toekomst een nieuwe doelgroep aan. Met MEET071, uitbreiding in de vorm van (grotere) vergaderruimtes en een auditorium, willen de initiatiefnemers van het concept ook grotere bedrijven aantrekken en binden aan het concept. Dit doen zij middels verhuur per dag(deel) van de nieuw te bouwen ruimtes. AREA071 wordt daarmee ook een congrescentrum, naast de huisvesting die zij bieden aan starters en zzp'ers.

Zowel het interne netwerk (de gevestigde ondernemers en de directie) als het externe netwerk met onder andere de partners (binnen de regio Groot Leiden) bieden nog veel kansen voor AREA071 en de gevestigde ondernemers.

Sinds eind vorig jaar is de Kamer van Koophandel weggevallen in Leiden. De dichtstbijzijnde vestiging bevindt zich op dit moment in Den Haag. Daardoor is er geen centraal informatiepunt voor starters in de regio.[9] Dit is een kans voor AREA071 om het informatiepunt voor startende ondernemers te worden in de regio.

Ook Economie071 (de Economische Agenda) is een kans voor AREA071. De vijf gemeentes willen als één regio gaan opereren[10], dit betekent dat het netwerk ook sterker moet worden en dat er samengewerkt moet worden tussen de overkoepelende partijen voor ondernemers. AREA071 zou hier een rol in kunnen spelen als samenwerkingspartner op het gebied van ondernemerschap.

Het aantal starters en ZZP'ers groeit gestaag door (zie §2.4). De doelgroep van AREA071 dus ook.[11] Dit is een mooie kans om nog groter te groeien.

## Uitdagingen

Huisvesting voor starters en ZZP'ers is booming. Er komen steeds meer werkplekken waar ondernemers samen werken en een werkplek kunnen huren. Vooralsnog heeft AREA071 geen hinder ondervonden van deze alternatieven, maar het is wel een uitdaging om in de gaten te houden en/of van te leren.

Ook is de Gemeente Leiden bezig met een plan om een starterspand op te zetten. Dit starterspand,

[7] (AREA071, 2012)
[8] (Hoenen, 2014)
[9] (Hoenen, 2014)
[10] (Stuurgroep Leidse Regio, 2013)
[11] (Hoenen, 2014)

opgenomen in het coalitieakkoord[12], zou het gemis van de Kamer van Koophandel weg moeten nemen. Dit zou betrekking kunnen hebben op de plannen van AREA071 als thuishaven en informatiepunt voor starters en ondernemers in de regio.

AREA071 werkte voorheen samen met de Kamer van Koophandel. Hierdoor bevonden zij zich dicht bij de doelgroep, starters en ZZP'ers. Inmiddels is de Kamer van Koophandel verdwenen uit de regio, waardoor de doelgroep niet meer gecentraliseerd is. De starters en ZZP'ers bevinden zich overal en nergens en zijn daardoor lastiger te vinden en te benaderen.

## De doelgroep van AREA071

De doelgroep van AREA071 bestaat uit starters en zzp'ers. Zelfstandige ondernemers die niet thuis willen werken, maar een fijne omgeving zoeken voor hun bedrijfsvoering. Een uitgebreide doelgroepomschrijving is te vinden in §3.5, doelgroepomschrijving, en §4.1, definities 'starter', 'zzp'er' en 'deelnemer'.

AREA071 biedt huisvesting, een netwerk en ontwikkeling/begeleiding aan starters en zzp'ers. Een sterk groeiende doelgroep. Dit hoofdstuk laat de aantallen starters en zzp'ers in de regio Groot Leiden zien, het gebied waar dit onderzoek zich op richt. Dat gebied bestaat uit de gemeentes Leiden, Leiderdorp, Voorschoten, Oegstgeest en Zoeterwoude. Een gebied met 200.733 inwoners, zie onderstaande tabel.

**Bevolking en huishoudens; viercijferige postcode**
21 januari 2013 |

| Onderwerpen | Bevolking naar geslacht en leeftijd | | |
|---|---|---|---|
| | Mannen en vrouwen | | |
| | Totaal mannen en vrouwen | 20 tot 25 jaar | 65 tot 70 jaar |
| Postcodes op 1 januari | *aantal* | | |
| Totaal Leiden | 118 748 | 12 895 | 4 980 |
| Totaal Leiderdorp | 26 706 | 1 281 | 1 610 |
| Totaal Oegstgeest | 22 788 | 1 188 | 1 266 |
| Totaal Voorschoten | 24 310 | 1 023 | 1 375 |
| Totaal Zoeterwoude | 8 171 | 495 | 516 |

© Centraal Bureau voor de Statistiek

**Figuur 1 - Centraal Bureau voor de Statistiek [13]**

Wanneer de tabel ingedeeld wordt op de inwonersaantallen per leeftijd binnen de leeftijd 20-50 jaar, de leeftijdscategorie waarbinnen de meeste starters en ZZP'ers zich bevinden[14], ontstaat het volgende overzicht:

**Bevolking en huishoudens; viercijferige postcode, 1 januari 2012**
21 januari 2013 | meer info

| Onderwerpen | Bevolking naar geslacht en leeftijd | | | | | | | | | Particuliere huishoudens: samenstelling |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mannen en vrouwen | | | | | | | | | Totaal particuliere huishoudens |
| | Totaal mannen en vrouwen | 20 tot 25 jaar | 25 tot 30 jaar | 30 tot 35 jaar | 35 tot 40 jaar | 40 tot 45 jaar | 45 tot 50 jaar | 65 tot 70 jaar | 95 jaar of ouder | |
| Postcodes op 1 januari | *aantal* | | | | | | | | | |
| Totaal Leiden | 118 748 | 12 895 | 10 617 | 9 233 | 8 202 | 8 355 | 8 416 | 4 980 | 155 | 63 022 |
| Totaal Leiderdorp | 26 706 | 1 281 | 1 001 | 1 268 | 1 657 | 2 177 | 2 216 | 1 610 | 22 | 11 721 |
| Totaal Oegstgeest | 22 788 | 1 188 | 1 044 | 1 084 | 1 249 | 1 704 | 1 779 | 1 266 | 49 | 10 006 |
| Totaal Voorschoten | 24 310 | 1 023 | 884 | 1 166 | 1 483 | 1 834 | 1 933 | 1 375 | 49 | 10 491 |
| Totaal Zoeterwoude | 8 171 | 495 | 305 | 344 | 437 | 671 | 683 | 516 | 9 | 3 147 |

© Centraal Bureau voor de Statistiek

**Figuur 2 –Centraal Bureau voor de Statistiek[15]**

Af te lezen in de tabel is dat Leiden een gemiddeld zeer jonge bevolking heeft. Maar liefst 28% van de bevolking is tussen de 20 en 35 jaar.

[12] (Gemeente Leiden, 2014)
[13] (CBS, 2012)
14 (Kamer van Koophandel ondernemerspanel, 2013)
[15] (CBS, 2013)

Het aantal ZZP'ers, eenmanszaken, in de omgeving van Leiden, per branche weergeven:

**Vestigingen van bedrijven; grootte, rechtsvorm, bedrijfstak, regio's**

15 augustus 2013 |

| Perioden | 2013* | | | |
|---|---|---|---|---|
| Onderwerpen | Vestigingen | | Rechtsvorm | |
| | | | Eenmanszaken | |
| Regio's | Zuid-Holland (PV) | Agglomeratie Leiden en Bollenstreek (CR) | Zuid-Holland (PV) | Agglomeratie Leiden en Bollenstreek (CR) |
| Bedrijfstakken/branches (SBI 2008) | *aantal* | | | |
| A Landbouw, bosbouw en visserij | 9 945 | 1 090 | 4 985 | 430 |
| B Delfstoffenwinning | 90 | 5 | 10 | 0 |
| C Industrie | 10 505 | 1 045 | 5 015 | 490 |
| D Energievoorziening | 130 | 10 | 10 | 0 |
| E Waterbedrijven en afvalbeheer | 335 | 30 | 65 | 5 |
| F Bouwnijverheid | 30 605 | 3 345 | 22 805 | 2 540 |
| G Handel | 48 775 | 5 905 | 20 100 | 2 385 |
| H Vervoer en opslag | 9 045 | 550 | 3 590 | 265 |
| I Horeca | 9 465 | 1 160 | 4 320 | 480 |
| J Informatie en communicatie | 13 900 | 1 630 | 8 385 | 995 |
| K Financiële dienstverlening | 23 155 | 2 645 | 680 | 80 |
| L Verhuur en handel van onroerend goed | 7 190 | 850 | 1 055 | 120 |
| M Specialistische zakelijke diensten | 55 365 | 6 615 | 33 225 | 3 890 |
| N Verhuur en overige zakelijke diensten | 13 370 | 1 435 | 7 105 | 835 |
| R Cultuur, sport en recreatie | 14 425 | 1 610 | 10 100 | 1 120 |
| S Overige dienstverlening | 16 770 | 1 835 | 11 860 | 1 340 |
| U Extraterritoriale organisaties | 70 | 0 | 0 | 0 |

© Centraal Bureau voor de Statistiek

**Figuur 3 - Centraal Bureau voor de Statistiek**[16]

Deze tabel weergeeft het aantal starters en zzp'ers, onderverdeeld in verschillende branches. Een uitgebreide doelgroepomschrijving en definitie zijn te vinden in § 4.1.

[16] (CBS, 2013)

# 3 Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgend de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en onderzoeksgrenzen van dit onderzoek besproken en toegelicht.

## Aanleiding

AREA071 is naar eigen zeggen een vernieuwend huisvesting- en ontwikkelingsconcept voor starters en zzp'ers. Met inmiddels bijna 70 ondernemers uit deze doelgroep is het concept een van de grotere spelers in de markt. AREA071 opereert als concept in de regio Groot Leiden, ook wel het speelveld van de regionale agenda Economie071. AREA071 bestaat inmiddels twee jaar en wil weten of haar huidige positionering, met oog op actuele ontwikkelingen in de regio, versterkt, aangescherpt dan wel aangepast dient te worden. Het doel is een duurzaam voordeel op de concurrentie en het aanboren van een nieuwe doelgroep, en daarmee het verankeren van het concept in de regio en het creëren van kansen voor de doelgroep van AREA071 en het concept. Dit wil AREA071 graag doen door zich op een nieuwe doelgroep van mogelijke samenwerkingspartners te richten en de meerwaarde van het concept voor grote organisaties in kaart te brengen.

## Probleemstelling

'Hoe kan AREA071 zich strategisch zodanig positioneren dat de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel behaalt?'

Toelichting begrippen: zie §4.1.

## Doelstelling

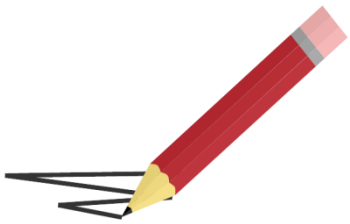
'Inzicht verkrijgen in de waarde en behoeften van AREA071, de waarde en behoeften van haar doelgroep, de regio waarin de onderneming opereert en inzicht in de concurrentie teneinde een strategisch adviesrapport betreffende de positionering van AREA071 op te leveren.'

Toelichting begrippen: zie §4.1.

## Deelvragen

1. Wat is de waarde van AREA071? Deelvraag bestaande uit:
   **1a.** Wie zijn de deelnemers die gevestigd zijn bij AREA071, wat kunnen zij bieden en wat hebben zij nodig?
   **1b**. Waar ligt de kracht van het bedrijf/concept volgens de deelnemers?

2. Hoe staat de primaire doelgroep tegenover samenwerking?
3. Binnen welke constellatie opereert AREA071?
4. Welke trends en ontwikkelingen in de markt van de secundaire doelgroep hebben invloed op de positioneringstrategie voor AREA071?
5. Welke concurrenten heeft AREA071 binnen de componenten huisvesting, netwerken en begeleiding en hoe positioneren zij zich?



## Doelgroep

De primaire doelgroep voor Connecting the Dots bestaat uit mogelijke samenwerkingspartners. De secundaire doelgroep bestaat uit de doelgroep van AREA071, starters en zzp'ers.

**Primair:**
De volgens de opdrachtgever beoogde samenwerkingspartners voor AREA071 in de regio Groot Leiden. Door samen te werken met onder andere overheidsinstellingen en onderwijsinstellingen creëert AREA071 nieuwe kansen en een sterkere positie voor zichzelf en haar directe doelgroep.

**Secundair:**
De starters en zzp'ers in de regio Groot Leiden, de directe doelgroep van AREA071. Door het in kaart brengen van de meerwaarde van deze doelgroep is het voor de primaire doelgroep duidelijk waarom zij moeten investeren in een samenwerking met AREA071 en daarmee indirect in de primaire doelgroep.

## Afbakening onderzoek

Dit onderzoek beperkt zich voor het grootste gedeelte tot de agglomeratie Groot Leiden, die bestaat uit de gemeentes Leiden, Oegstgeest, Zoeterwoude, Katwijk, Leiderdorp en Voorschoten. AREA071 richt zich op de regio Groot Leiden, bestaande uit de zes gemeenten welke gezamenlijk verbonden zijn aan het convenant van Economie071. Bij het vooronderzoek en bij aanvang van het afstudeeronderzoek was de gemeente Katwijk nog geen onderdeel van het project Economie071. Deze gemeente is daardoor buiten beschouwing gelaten bij dit onderzoek. AREA071 wil binnen de regio Groot Leiden een sterke positie veroveren en behouden. Het grootste deel van het onderzoek zal dus ook op regionaal –micro- niveau plaatsvinden.

Om de trends en ontwikkelingen helder in kaart te brengen richt het onderzoek zich voor een deel op macroniveau, waarbij de ontwikkelingen in de markt voor starters en zzp'ers ook op nationaal niveau onderzocht worden.

De onderzoekster doet uitsluitend onderzoek onder de secundaire doelgroep onder de starters en zzp'ers die bij AREA071 gevestigd zijn, de zogenaamde 'doorgroeiers' (bedrijven die kantoorruimte/een bedrijfsunit binnen het pand maar buiten het concept huren) buiten beschouwing gelaten.

In samenspraak met de opdrachtgever heeft de onderzoekster een lijst opgesteld met respondenten die tot de primaire doelgroep behoren. Deze partijen zijn beoogde samenwerkingspartners dan wel experts. Een overzicht van de onderbouwing voor de keuze van deze respondenten is te vinden in bijlage II.

Tijdsbestek
Het onderzoek wordt uitgevoerd in de periode september tot en met december 2014. Vooronderzoek is gedaan van februari tot en met juni 2014.

# 4 Theoretisch Kader

In dit onderzoek staat de positionering van AREA071 centraal. In dit hoofdstuk worden relevante theorieën, onderzoeken en publicaties die bij kunnen dragen aan het oplossen van de probleemstelling besproken. Eerst worden de begrippen uit de probleemformulering besproken. Vervolgens worden de relevante theorieën, onderzoeken en publicaties besproken. Dan worden het conceptuele model en de kritische review besproken, gevolgd door de hypotheses.

## Toelichting begrippen

In deze  worden de begrippen uit de probleemstelling, doelstelling en deelvragen ( §3.2,  §3.3 en §3.4) toegelicht. De begrippen '*waarde*', '*positionering*', '*duurzaam  concurrentievoordeel*', '*concurrentie'*, '*deelnemers*', '*starter*' en '*zzp'er*' worden besproken.

### 4.1.1 Waarde / Value

Het begrip waarde kan op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Een waarde kan vertegenwoordigd worden in meerdere –materiële of immateriële- factoren. In dit onderzoek wordt met het begrip waarde de mate van belang bedoeld.[17] Wat is het toegevoegde belang dat geleverd wordt? De waarde  Volgens The Free Dictionary: *"Worth in usefulness or importance to the possessor"*.[18] En volgens de Oxford Dictionaries: *"The regard that something is held to deserve; the importance, worth, or usefulness of something"*.[19] Deze definitie wordt gehanteerd omdat de waarde van AREA071 beter uit te drukken is in mate van belang dan in een financiële waarde. De focus ligt op het netwerk en op de kracht van de deelnemers die zich gevestigd hebben bij het concept.

### 4.1.2 Positionering

Positionering kent vele definities. In bijlage I zijn een aantal van deze definities omschreven. In dit onderzoek wordt de definitie door Riezebos en Van Der Grinten aangehouden:

> *"De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent."*[20]

Er is voor deze definitie gekozen omdat de nadruk ligt op de eigen organisatie ten opzichte van de concurrent, waarbij onderscheid van belang is. Een mooie toevoeging is de uitspraak van Ries en Trout: *"But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect."*[21] Met oog op het duurzame concurrentievoordeel dat AREA071 wil behalen is de definitie van Riezebos en Van Der Grinten het meest passend. Ook vertoont de theorie van Riezebos en van der Grinten de meeste gelijkenis met het conceptuele model dat voor dit onderzoek gebruikt wordt. ( §4.3).

### 4.1.3 Duurzaam concurrentievoordeel

Het doel van de strategische positionering van AREA071 is het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel. Een langdurig voordeel op de concurrentie die niet gemakkelijk te kopiëren of over te nemen is door concurrentie.[22] Een compatitive strategy *is "An integrated set of actions that produce a sustainable advantage over competitors"*, volgens Kevin P. Coyne.[23] Volgens Porter is een concurrentiestrategie het zoeken naar een gunstige concurrentiepositie in een bedrijfstak, het strijdveld waar de concurrentie zich afspeelt. Het doel is om een winstgevende en houdbare positie te creëren. Er zijn in de basis twee soorten concurrentievoordeel: lage kosten of differentiatie. Concurrentievoordeel komt voort uit de waarde die een organisatie voor haar afnemers kan creëren, een waarde die de kosten daarvan overtreft.[24]

---

[17] (Mijn Woordenboek)
[18] (The Free Dictionary)
[19] (Oxford Dictionaries)
[20] (Riezebos, 2011)
[21] (Ries, 1982)
[22] (Business Dictionary)
[23] (Coyne, 1986)
[24] (Porter, 1985)

### 4.1.4 Concurrentie

De concurrentie van AREA071 is verspreid over drie componenten, zie bijlage III. AREA071 heeft geen directe concurrent die binnen alle drie deze componenten opereert. Wel heeft de organisatie concurrenten die zich op een van de drie pijlers (huisvesting, netwerken en begeleiding) richten. Porter stelt dat concurrentie de basis van het succes of het falen van een bedrijf is.[25] Volgens de Business Dictionary is concurrentie:

> *"Rivalry in which every seller tries to get what other sellers are seeking at the same time: sales, profit, and market share by offering the best practicable combination of price, quality, and service."*

Een concurrent wordt ook wel een rivaal of mededinger genoemd. In dit onderzoek wordt de definitie van Porter aangehouden: Een concurrent is een organisatie die één of meer dezelfde diensten aanbiedt (binnen één of meer sectoren, of in dit geval pijlers).[26]

### 4.1.5 Deelnemers

Onder deelnemers worden de ondernemers die zich bij AREA071 gevestigd hebben verstaan. Deze deelnemers bestaan uit starters en zzp'ers. Zzp'ers leveren een belangrijke bijdrage aan de sociaal-economische dynamiek van Nederland.[27] Ook het kabinet onderschrijft dat zzp'ers een waardevolle bijdrage leveren aan de samenleving en economie.[28] Organisaties kennen zzp'ers tegenwoordig grote waarde toe op het vlak van economische betekenis en toevoeging die zij kunnen leveren aan het bedrijfsleven. Het MKB ziet goede mogelijkheden om zzp'ers in te schakelen als flexibele specialisten. De verwachting is dat de samenwerking tussen zzp'ers en het MKB de komende jaren alleen maar sterker wordt.[29] Uit onderzoek door AMB Amro blijkt dat veel bedrijven vinden dat organisaties kunnen leren van de flexibiliteit, kennis, innovatiekracht en expertise van zzp'ers.[30]

### 4.1.6 Starter

Iemand die een nieuwe onderneming gestart is, een nieuwe ondernemer. Er wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen starters met een onderneming of starters die als freelancer aan de slag gaan. Start-ups vallen ook onder de categorie starter. Om startende freelancers niet uit te sluiten is in dit onderzoek gekozen voor het woord starter in plaats van het woord start-up. In dit onderzoek worden starters en start-ups allebei bedoeld met het begrip 'starter'. Volgens Van Dale is een starter: *"iemand die ergens aan begint, bijvoorbeeld een beginnende ondernemer"*.[31]

### 4.1.7 zzp'er

'De zzp'ers' worden regelmatig gezien als een belangrijke, maar ongrijpbare groep. Initiatiefnemer van AREA071 Bart Hoenen stelt dat veel organisaties en partijen 'iets met zzp'ers' willen doen, maar niet weten hoe zij hen kunnen bereiken. [32]

> *"Het is een groeiende groep ondernemers die zich moeilijk laat vangen en die lastig te bereiken is omdat zij veelal vanuit huis werken of zich niet (structureel) aansluiten bij ondernemersverenigingen en netwerkinitiatieven."*

Definitie: Zelfstandige Zonder Personeel. Iemand met een eigen onderneming, die zelf de enige werknemer is en geen personeel aan neemt. De wettelijke definitie is: *"Een zzp'er is een IB-ondernemer zonder personeel"*. In dit onderzoek wordt de wettelijke definitie aangehouden.

Een zzp'er verleent diensten aan verschillende opdrachtgevers. Bijvoorbeeld een fotograaf, een communicatieadviseur of een metselaar. Een zzp'er betekent hetzelfde als een freelancer, beiden werken voor opdrachtgevers zonder dat er sprake is van een dienstverband.[33]

---

[25] (Porter, 1985)
[26] (Porter, Concurrentievoordeel, 1985)
[27] (Sociaal-Economische Raad, 2010)
[28] (Kamp, H.G.J. (minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), 2011)
[29] (Pleijster, 2007)
[30] (Mesters, 2014)
[31] (Van Dale, 2014)
[32] (Hoenen, 2014)
[33] (Ondernemersplein, 2014)

De Sociaal-Economische Raad stelt de volgende definitie en voorwaarden aan de titel zzp'er:

> *"Een ondernemer die geen personeel in dienst heeft, waarbij voor de vaststelling of er sprake is van een ondernemer de volgende – ook door de Belastingdienst in het kader van de inkomstenbelasting gehanteerde – criteria gelden:*
>
> - *zelfstandigheid bij de inrichting van de eigen werkzaamheden en de uitvoering daarvan;*
> - *het voor eigen rekening en risico verrichten van de werkzaamheden;*
> - *het gericht zijn op en het perspectief hebben op het maken van winst;*
> - *bekendmaking van het ondernemerschap;*
> - *het streven naar meerdere opdrachtgevers"*[34]

## Relevante literatuur

In deze  worden relevante onderzoeken, artikelen, publicaties en theorieën aangehaald. Deze informatie is van belang bij het beantwoorden van de probleemstelling en het behalen van de doelstelling. De probleemstelling luidt: 'Hoe kan AREA071 zich strategisch zodanig positioneren dat de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel behaalt?' Het gaat hierbij om een positioneringsprobleem. Eerst worden relevante artikelen over de doelgroep van AREA071 belicht. Dit geeft een helder beeld van de markt waarin het concept opereert. Vervolgens worden de theorieën van Porter, Treacy & Wiersema, Ohmae, Kim & Mauborgne, Kotler en Hamel & Prahalad besproken omdat deze theorieën allemaal betrekking hebben op positionering.[35]

### 4.2.1 zzp'ers

Het aantal zzp'ers in Nederland is de afgelopen jaren fors gestegen. Zo'n 95% van de nieuwe ondernemers start als zzp'er, eind 2013 telde Nederland bijna 800.000 zzp'ers.[36] 21,6% van de zzp'ers gebruikte de Kamer van Koophandel als belangrijkste bron van informatie over ondernemen was voordat zij startten als ondernemer, maarliefst 72,2% startte als ondernemer vanuit een passie.[37] Volgens statistieken van het CBS zijn zzp'ers over het algemeen vaker hoogopgeleid (38%)  dan werknemers in loondienst (33%) en maken gemiddeld genomen meer werkuren dan hun collega's in loondienst, 42 uur versus 35 uur.

De vijf meest voorkomende motieven om zzp'er te worden zijn[38]:

- Flexibele tijdsindeling
- Variatie in werk
- Betere werk/privé balans
- Betere beloning
- Meer uitdaging

Ruim tweederde van de zzp'ers is gestart vanuit arbeid in loondienst. 10% van de zzp'ers is student, 5% startte vanuit een uitkering en 3% was al ondernemer.[39] Volgens onderzoek door EIM zijn zzp'ers in vergelijking met andere starters beduidend minder vaak aangesloten bij een ondernemersvereniging, branchevereniging of beroepsorganisatie aangesloten.[40] Uit onderzoek van TNO blijkt dat 43% van de zzp'ers lid is van een vereniging, waarvan slechts 13% lid is van een vakbond.[41] De keuze om zzp'er te worden blijkt veelal enthousiast en uit vrije keuze gemaakt te worden, een op de vijf zzp'ers begon voor zichzelf omdat het de enige optie was om betaald werk te verrichten en 90% van de zzp'ers beoordeelt zijn of haar ondernemerschap positief.[42] 65% van de zzp'ers zou het ondernemerschap niet in willen ruilen voor een dienstverband.[43]

---

[34] (Sociaal-Economische Raad, 2010)
35 (Trompenaars, 2014)
[36] (ikwordzzper, 2014)
[37] (Kamer van Koophandel ondernemerspanel, 2013)
[38] (Born, 2009)
[39] (Evers, 2000)
[40] (Hessels, 2003)
[41] (Evers, 2000)
[42] (Vries, 2011)
[43] (Kamer van Koophandel ondernemerspanel, 2013)

Voor een bedrijf kan het extra voordelig zijn om een zzp'er aan te nemen in plaats van een werknemer. Zo is er bijvoorbeeld geen loondoorbetalingsplicht bij ziekte, hoeft de werkgever geen loonpremies af te dragen en zijn er minder financiële risico's bij arbeidsongeschiktheid.[44]

### 4.2.2 Starters

Ieder jaar starten er tussen de 120.000 en 140.000 nieuwe ondernemers.[45] Starters leveren een belangrijke bijdrage aan innovatie.[46] Daarnaast creëren startende bedrijven op regionaal vlak meer werkgelegenheid.[47]

De overlevingskansen voor startende bedrijven zijn de afgelopen jaren gestegen, aldus het CBS. 75% van de in 2009 gestarte eenmanszaken bestond in 2012 nog. Van de bedrijven die in 2007 startten was dit percentage 63% .[48]

Starters, ook wel start-ups, leveren een belangrijke bijdrage op het gebied van innovatie. Helaas weten starters en organisaties elkaar nog onvoldoende te vinden. De organisaties die wel actief samenwerken met starters zijn enthousiast. 80% zegt dat de innovatiekracht aanzienlijk vergroot, 70% geeft zelfs aan dat de concurrentiepositie vergroot is door samenwerking met starters. Starters geven zelf daarentegen aan dat zij (70%) moeite hebben om grote organisaties te benaderen en samen te werken.[49] Starters dagen uit om te (blijven) innoveren, zorgen voor een groei in de banenmarkt en bedenken oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.[50]

### 4.2.3 Porter – vijf productniveaus

Het model van Michael Porter richt zich met name op de concurrentie. Porter stelt dat omgaan met concurrente de essentie van strategie formuleren is.

> *''The state of competition in an industry depends on five forces; the industry, threats of new entrants, bargaining power of customers, threat of substitute products or services and bargaining power of suppliers. […] The weaker the forces collectively, however, the greater the opportunity for superior performance."*[51]

Porter stelt dat organisaties zich vooral moeten focussen op de externe omgeving en dat er twee basistypen zijn voor organisaties om een strategisch voordeel te behalen: kostenleiderschap en differentiatie. Beiden tonen het vermogen van de organisatie om sterker om te gaan met de vijf concurrentiekrachten dan de concurrentie. Naast de twee basisstrategieën is er ook nog een derde generieke strategie: focus, welke uit de varianten kostenfocus of differentiatiefocus bestaat. De focus van dit model ligt op concurrentie en het advies is om één strategie te kiezen.[52][53]

Het model van Porter onderscheidt vijf concurrentiekrachten die de winstgevendheid bepalen:

- Leveranciers
- Kopers
- Mogelijke toetreders
- Substituutproducten of –diensten
- Concurrentie van bestaande bedrijven

Deze vijf krachten bepalen de winstgevendheid doordat zij invloed hebben op de elementen van winst op investeringen. Voorbeelden daarvan zijn prijzen, kosten en benodigde investeringen.

[44] (Pleijster, 2007)
[45] (ikwordzzper, 2014)
[46] (Acs, 2005)
[47] (Fritsch, 2008)
[48] (CBS, 2013)
[49] (Betlem, 2013)
[50] (Lucas, 2013)
[51] (Porter, 1997)
[52] (Porter, 1985)
[53] (Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 2004)

### 4.2.4 Treacy & Wiersema - waardestrategieën

Net als de theorie van Porter ( §4.3.2) stuurt de theorie van Treacy & Wiersema aan op het maken van een keuze voor één strategie. Deze strategie maakt onderscheid tussen drie waardestrategieën, waarmee een organisatie zich kan positioneren:

- Product Leadership
- Operational Excellende
- Customer Intimacy[54]

Het idee achter dit model is "You can't be all things to all customers". Het model volgt de essentie van het Vijf Krachten Model van Porter.[55]

### 4.2.5 Ohmae

De positioneringtheorie van Ohmae is gebaseerd op de 3 C's: corporation, customers en competitors. De organisatie zelf, de doelgroep en de concurrentie. Het onderzoek is daarmee zowel inside-out als outside-in gebaseerd en biedt een strategische kijk op positionering met als doel het behalen van een duurzaam strategisch voordeel op de concurrentie. De theorie van Ohmae biedt inzicht in verschillende strategieën, ingedeeld per component. De drie hoofdstrategieën per component zijn:

- Klantgebaseerde strategieën *(Wie zijn onze klanten? Wat willen zij?)*
- Organisatiegebaseerde strategieën *(Wie zijn wij? Waar zijn wij goed in?)*
- Concurrentgebaseerde strategieën *(Met wie concurreren wij? Wat zijn hun sterke en zwakke punten?)*

De drie componenten 'corporation, customer & competitor' dienen individueel geanalyseerd te worden, op basis van deze uitkomsten kunnen de drie componenten met elkaar geïntegreerd worden en op elkaar afgestemd worden.
Het doel van deze theorie is het veroveren van een duurzaam strategisch concurrentievoordeel. Ohmae stelt dat er vier routes zijn om dit te bereiken:

- De kernfactoren van succes
- Relatieve superioriteit
- Agressieve initiatieven
- Innovaties

Ohmae stelt dat wanneer de organisatie zich focust op haar eigen sterke punten een langdurig strategisch concurrentievoordeel behaald kan worden.[56]

### 4.2.6 Kim & Mauborgne

Kim & Mauborgne proberen een strategisch concurrentievoordeel te behalen zonder daarbij te focussen op de concurrentie.[57] Door nieuwe markten te creëren in plaats van te concurreren in een overvolle markt creëert een organisatie een blauwe oceaan. Kim & Mauborgne stellen dat winnaars zich van verliezers onderscheiden door het gebruik van een onderscheidende strategie. Organisaties die zich op een blauwe oceaan –een nieuwe, concurrentievrije markt- richten maakten gebruik van waarde-innovatie als strategie, in tegenstelling tot het focussen op de concurrentie. Door te focussen op waarde-innovatie zet je de concurrent buitenspel en creëer je een eigen, nieuwe markt. Voor het creëren van een nieuwe waardecurve ontwierpen zij het vier-actieskader.

- Welke factoren die vanzelfsprekend zijn in de branche moeten geschrapt worden?
- Welke factoren moeten er afgezwakt worden tot een stuk onder de branchenorm?
- Welke factoren moeten versterkt worden tot boven de branchenorm?
- Welke factoren die de branche nooit heeft geboden moeten er gecreëerd worden?

[54] (Treacy, 1997)
[55] (Trompenaars, 2014)
[56] (Ohmae, 1991)
[57] (Trompenaars, 2014)

Deze antwoorden bieden de basis voor een nieuwe waardecurve. De drie kenmerken van een goede strategie volgens Kim & Mauborgne zijn focus, een afwijkende vorm en een overtuigende keuze.[58]

### 4.2.7 Kotler

Kotler richt zich met zijn positioneringstheorie op de vijf productniveaus, gezien vanuit de beleving van de consument.[59] Omdat het product waarmee AREA071 zich in het kader van dit onderzoek wil positioneren bestaat uit een netwerk, de deelnemers van het concept, en de doelgroep niet uit consumenten bestaat wordt deze theorie buiten beschouwing gelaten bij Connecting the Dots.

### 4.2.8 Hamel & Prahalad

Hamel & Prahalad richten zich met hun positioneringstheorie op de kerncompetenties van een bedrijf.[60] Omdat zij hierbij alleen naar de organisatie zelf kijken en zich niet richten op de doelgroep en concurrentie past deze theorie niet bij Connecting the Dots.

## Conceptueel model

Deze presenteert het gekozen conceptuele model. Eerst onderbouwt de onderzoekster waarom dit model gekozen is. Daarna volgt een uitleg van het theoretische model.

### 4.3.1 Onderbouwing keuze

Zowel Porter als Treacy & Wiersema stellen dat de organisatie zich op slechts één strategie moet richten. Tegenstanders van deze theorieën stellen dat focussen op een generieke strategie niet automatisch meer succes oplevert dan het werken met een hybride strategie.[61] Vaak presenteren organisaties met een hybride strategie zelfs beter.[62] Professor Murray stelt dat de strategieën van Porter elkaar niet uitsluiten, ook hij is van mening dat de keuze om op één strategie te focussen niet altijd de beste keuze is.[63] Met name binnen een dynamische markt zoals de constellatie waarbinnen AREA071 opereert is het waardevol om de strategie aan te kunnen passen bij veranderingen in het speelveld, bij de doelgroep of binnen de organisatie zelf. Deze theorieën zijn dus niet relevant voor die onderzoek.

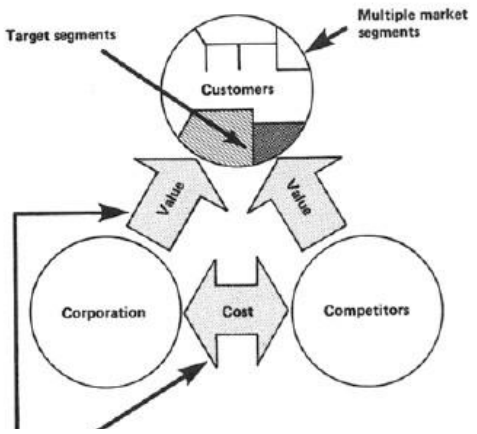
Het model van Kim & Mauborgne biedt een interessante strategie. Echter is deze theorie niet meer van toepassing op AREA071. Twee jaar geleden is de directie met succes een innovatief concept in een blauwe oceaan gestart. Door te kijken naar de huidige aanbieders en diensten en het gemis in de markt hebben zij een totaal nieuw concept gecreëerd. Met dit onderzoek wil AREA071 niet opnieuw een blauwe oceaan creëren, maar juist een nieuwe doelgroep aan het huidige concept verbinden.

Ohmae richt zich op zowel de organisatie zelf als de doelgroep en de concurrentie. Riezebos & Van Der Grinten deden dit ook met hun MDC-model, dat veel gelijking vertoont met het model van Ohmae. Echter is de theorie van Ohmae (die ook wel 'Mr. Strategy' genoemd wordt[64]) al ruim dertig jaar eerder gepubliceerd dan de theorie van Riezebos & Van Der Grinten. De theorie van Riezebos en Van Der Grinten lijkt een kopie van het 3C Model van Ohmae. Op basis van deze gronden is het 3C Model van Ohmae het model dat is gekozen voor Connecting the Dots. Een model dat, onder andere volgens F. Trompenaars en P. Coebergh, nog steeds een sterk positioneringsmodel is.[65]

[58] (Chan, 2005)
[59] (Kotler, 2006)
[60] (Hamel, 1990)
[61] (Baden-Fuller, 1992)
[62] (Acquaah, 2007)
[63] (Murray, 1988)
[64] (The Economist, 2009)
[65] (Trompenaars, 2014)

### 4.3.2 Uitleg model

In § 3.2.5 wordt de theorie van Ohmae globaal uitgelegd. Om de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden is het echter noodzakelijk om dieper in de theorie te duiken. In deze wordt de theorie van Ohmae verduidelijkt. Deze is in zijn geheel gebaseerd op de theorie van Ohmae.[66]




**Figuur 4 - Conceptueel model (Ohmae, The mind of the strategist, 1991)**

De theorie van Ohmae is gebaseerd op de 3 C's: corporation, customers en competitors. De organisatie zelf, de doelgroep en de concurrentie. Om een duurzaam strategisch concurrentievoordeel te veroveren dient de organisatie de 'key factors of succes', de zogenaamde 'KFS's' vast te stellen.

**Corporation**
Binnen het component 'corporation', ofwel organisatie, ligt de focus op de vragen 'Wie zijn we?' en 'Waar zijn we goed in?' De organisatiegebaseerde strategieën die hierbij horen zijn:

- Selectivity and sequencing
- A case of make or buy
- Improving cost-effectiveness

**Customer**
Binnen het component 'customer', ofwel klanten/doelgroep, ligt de focus op de vragen 'Wie bedienen we?' en 'Wat wil onze doelgroep?' De klantgebaseerde strategieën die hierbij horen zijn:

- Segmenting by objectives
- Segmenting by customer coverage
- Resegmenting the market
- Changes in customer mix

**Competitor**
Binnen het component 'competitor', ofwel concurrentie, ligt de focus op de vragen 'Wie zijn onze concurrenten?' en 'Wat zijn de sterktes en zwaktes van onze concurrenten?' De concurrentgebaseerde strategieën die hierbij horen zijn:

- The power of an image
- Capitalizing on profit- and cost-structure differences
- Tactics for flyweights
- Hito, Kane, Mono[67]

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek waarbij de drie C's in kaart worden gebracht, biedt de theorie diverse strategieën en handvatten om een duurzaam strategisch concurrentievoordeel te behalen.

[66] (Ohmae, 1991)
[67] (Ohmae, 1991)

## Hypothesen

In deze  zijn de hypothesen geformuleerd die onderzoekster zal toetsen. Een hypothese is een aanname, waarvan bewezen moet worden of deze juist of onjuist is. De hypothesen worden gebruikt als voorspellingen van de uitkomst van het onderzoek. De hypothesen zijn geformuleerd op basis van het conceptuele model en de bijbehorende theorie,  § 4.3, en dragen bij aan het antwoord op de probleemstelling en de doelstelling. De hypothesen zijn gebaseerd op de organisatie zelf, haar klanten en haar concurrentie.

*"A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strenghts to customer needs than is provided by competitors."*[68]

1. *Als de organisatie de focus legt op de positionering van de concurrenten, dan zal de organisatie daarmee een duurzaam concurrentievoordeel behalen.*

*"The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions. […] Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and marketshare."*[69]

2. *Als de sterke punten van de organisatie benadrukt worden, dan creëert de organisatie daarmee een duurzaam strategisch 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."*[70]

3. *Als de organisatie inspeelt op de behoefte van haar klanten, dan zal zij een duurzaam strategisch voordeel behalen.*

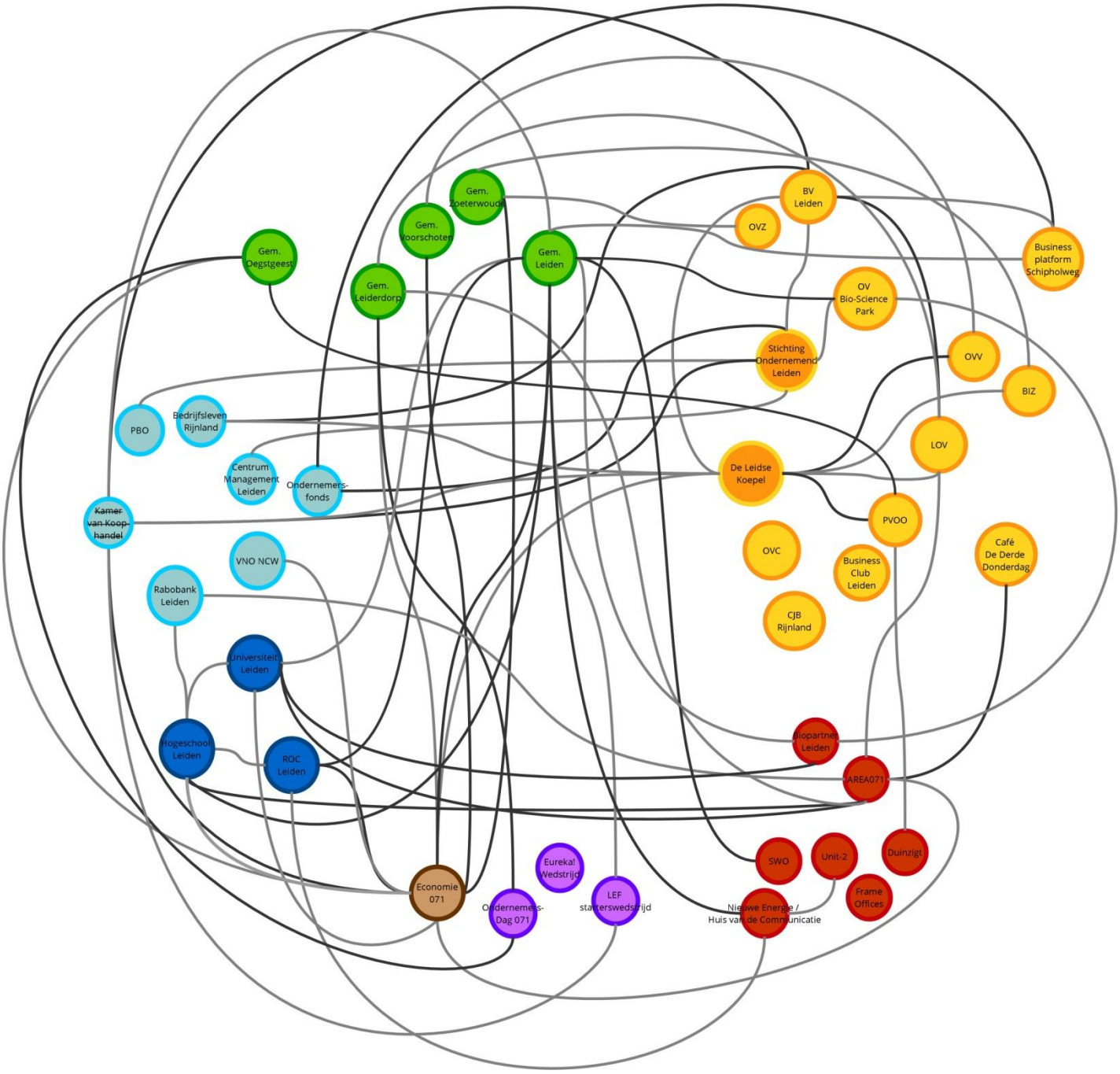
[68] (Ohmae, 1991)
[69] (Ohmae, 1991)
[70] (Ohmae, 1991)

# 5 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gekozen methode van onderzoek per deelvraag toegelicht en onderbouwd. Vervolgens wordt de selectiemethode van respondenten toegelicht, waarna de manier van interviewen wordt onderbouwd.

# 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. De resultaten zijn ingedeeld per deelonderwerp (deelvraag) en gebaseerd op de afgenomen interviews en deskresearch. De cursieve quotes zijn terug te vinden in de analyseschema's in bijlage VII, VIII en verbatim uitwerkingen in bijlage XIV. De nummers achter de quotes verwijzen naar de respondent die deze uitspraak deed.



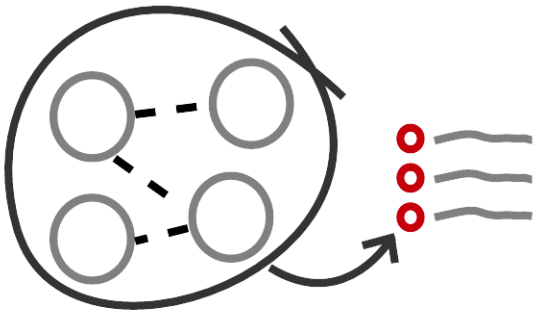

**Figuur 5 - Samenwerkingen in de Regio Groot Leiden (Groenewegen)**

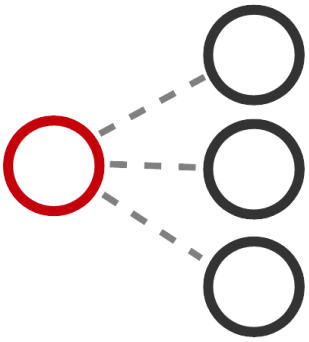
# 7 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de conclusies van dit onderzoek weergeven. De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk zes uit dit rapport. De probleemstelling van het onderzoek is:

> ‘Hoe kan AREA071 zich strategisch zodanig positioneren dat de onderneming een duurzaam concurrentievoordeel behaalt?’
>
> Toelichting begrippen: zie §4.1.

De positionering is onderzocht aan de hand van een aantal deelvragen. In dit hoofdstuk worden eerst de conclusies per hoofdstuk besproken, vervolgens de hypotheses en tenslotte de probleemstelling.





# 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen besproken. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten in hoofdstuk 6 en de conclusies in hoofdstuk 7 en dragen bij aan de doelstelling, toegelicht in §3.3. De doelstelling luidt:

> ‘Inzicht verkrijgen in de waarde en behoeften van AREA071, de waarde en behoeften van haar doelgroep, de regio waarin de onderneming opereert en inzicht in de concurrentie teneinde een strategisch adviesrapport betreffende de positionering van AREA071 op te leveren.’

# 9 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk 8 beschreven. De aanbevelingen dragen bij aan het doel om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Het implementatieplan geeft de opdrachtgever handvatten om de aanbevelingen uit te voeren. Allereerst wordt de implementatie per aanbeveling toegelicht. Vervolgens worden de eventuele kosten toegelicht.

# 10 Bronnenlijst

## Literatuur


Acquaah, M. &.-A. (2007). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research vol. 61 issue 4*, 346-354.

Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen: Noordhof Uitgevers.

Baden-Fuller, C. (1992). *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge.* Boston: Harvard Business School Press.

Bhattacharya, C. &. (2008). Stakeholder Marketing: Beyond the 4 P's and the Customer. *American Marketing Association*, 113–116.

Born, J. v. (2009). *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy : The challenges of being an entrepreneur and an employee.* Utrecht: Utrecht University Repository.

Chan, W. &. (2005). De blauwe oceaan - creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 54.

Delfos, M. (2005). Seksespecifieke verwaarlozing. *Pedagogiek in Praktijk*, 8–11.

Evers, G. (2000). *Eigen Baas Zijn. Onderzoek naar zelfstandig ondernemers zonder personeel en hun bedrijf.* Hoofddorp: TNO.

Fritsch, M. (2008). How does new business formation affect regional development? *Small Business Economics vol. 30*, 1-14.

Gemeente Leiden. (2014). *Samenwerken en innoveren - beleidsakkoord 2014 - 2018 D66, SP, VVD en PvdA .* Leiden: Gemeente Leiden.

Groenewegen, M. Samenwerkingen in de regio Groot Leiden. *Connecting the Dots.* AREA071, Leiderdorp.

Hamel, G. &. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review vol. 68, no. 3*, 79-91.

Hessels, S. &. (2003). *Zelden Zo Populair: het zzp-schap.* Zoetermeer: EIM - Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.

Hoenen, B. (2014, November 5). Connecting the Dots . (M. Groenewegen, Interviewer)

Kamp, H.G.J. (minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). (2011, maart 4). Kabinetsreactie SER-advies 'zzp'ers in beeld'.

Kotler, P. (2006). *Marketing: De Essentie.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Meier, U. &. (2007). Kwalitatief Marktonderzoek. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Mesters, H. & Huismans, N. (2014). *Op naar zelfsturende netwerken van ZP'ers?* Amsterdam: ABN AMRO Bank NV.

Mesters, H. &. (2014). *Op naar zelfsturende netwerken van ZP'ers?* ABN AMRO.

Mesters, H. (ABN AMRO Bank NV). (2012). *Het nieuwe flexibiliseren - Van ziek naar piek.* Zaltbommel: Adecco Group Nederland.

Murray, p. A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review vol. 13, no. 3*, 390-400.

Ohmae, K. (1991). In K. Ohmae, *Mind of the Strategist* (p. 99). New York: McGraw Hill.

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist.* New York: McGraw Hill.

Pleijster, F. &. (2007). *Van onbemind tot onmisbaar: De economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst.* Zoetermeer: EIM.

Porter, M. (1985). Concurrentievoordeel. New York: The Free Press.

Porter, M. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Hardard Business Review 57, no2*, 137-145.

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

Riel, V. (1996). *Identiteit en Imago.* Gent: Academic Service.

Ries, A. T. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind.* New York: Warner Books.

Riezebos, R. &. (2011). Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering. In *Positioneren* (p. 38). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

RZO, Economisch Bureau ING & EIM. (1999). *ZZP'er: Ondernemer of Werknemer; Discussienota over het Ondernemerschap.* Diemen: Grafisch Bedrijf Papyrus BV.

Sakkers, J. (ZZP Barometer). (2014). *Jaarrapport: Feiten, Cijfers & Trends 2013/14.* Noordbeemster: ZZP Barometer.

Scott, W. &. (2007). *Organizations and organizing.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sociaal-Economische Raad. (2010). *Zzp'ers in beeld: een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel.*

Spencer, D. (2009). Cardsorting: designing usable categories. New York: Rosenfeld Media.

Stuurgroep Leidse Regio. (2013). *Kennis & Werk #071: Economische Agenda Leidse regio 2020.* Gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude: Stuurgroep Economische Agenda.

The Economist. (2009, juli 17). *Guru Kenichi Ohmae*. Opgeroepen op oktober 6, 2014, van The Economist: http://www.economist.com/node/14031208

Treacy, M. &. (1997). The Discipline of Market Leaders. New York: Perseus Books.

Trompenaars, F. &. (2014). 100+ Management Models. Oxford: Infinite Ideas Limited.

Tweede Kamer. (2014). *Miljoenennota 2015.* Den Haag: Tweede Kamer.

Vries, N. d. (2011). *Zelfbewust een Zelfstandige Positie.* Zoetermeer: EIM.

# Internetbronnen


AREA071. (2012, 09 18). *AREA071 - Het Concept*. Opgeroepen op 02 09, 2014, van AREA071.nl: http://www.area071.nl/hetconcept

Alles over marktonderzoek. (2014, 10 9). *Steekproef Select*. Opgehaald van Allesovermarktonderzoek.nl: http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproef-select

Battis, D. (2012, juni 22). *People Do Business With People*. Opgeroepen op 03 16, 2014, van socialmediatoday.com: http://socialmediatoday.com/rainmakermaker/560624/people-don-t-do-business-companies-people-do-business-people

Belastingdienst. (2014). *Verklaring arbeidsrelatie (VAR)*. Opgeroepen op 12 27, 2014, van Belastingdienst.nl: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/onderneming_starten/voordat_u_start/ondernemer_voor_inkomstenbelasting/verklaring_arbeidsrelatie/

Betlem, R. (2013, november 20). *Grote bedrijven hebben te weinig aandacht voor start-ups*. Opgeroepen op oktober 9, 2014, van Financieel Dagblad: http://fd.nl/ondernemen/48345/grote-bedrijven-hebben-te-weinig-aandacht-voor-start-ups

Business Dictionary. (sd). Opgeroepen op oktober 8, 2014, van Definition: Sustainable competitive advantage: http://www.businessdictionary.com/definition/sustainable-competitive-advantage.html

CBS. (2012, 01 21). *Bevolking en huishoudens; viercijferige postcode, 1 januari 2012*. Opgeroepen op 07 28, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81922NED&D1=0,5,14,20,63,66,72&D2=0,15,515,2405,3612,4121,4138,4162,4164,4168,4176,4208,4216,4219,4232-4233,4242,4263,4268,4294,4352,4363,4509-4510&HDR=T&STB=G1&VW=T

CBS. (2013, januari 21). *Bevolking en huishoudens; viercijferige postcode, 1 januari 2012*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81922NED&LA=NL

CBS. (2013, september 30). *Overlevingskansen startende eenmanszaken gestegen*. Opgeroepen op oktober 10, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3902-wm.htm

CBS. (2013, augustus 15). *Vestigingen van bedrijven; grootte, rechtsvorm, bedrijfstak, regio's*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81644NED

ikwordzzper. (2014). *Hoeveel zzp'ers zijn er in Nederland?* Opgeroepen op oktober 14, 2014, van ikwordzzper.nl: http://www.ikwordzzper.nl/zzp-kennisbank/cijfers-en-kengetallen/hoeveel-zzp-ers-zijn-er-in-nederland

Kamer van Koophandel ondernemerspanel. (2013). *ZZP Onderzoek Kamer van Koophandel 2013.* Kamer van Koophandel.

Lucas, A. (2013, november 1). *VVD wil ondernemersklimaat voor startups verbeteren*. Opgeroepen op oktober 9, 2014, van VVD: http://www.vvd.nl/nieuws/230/vvd-wil-ondernemersklimaat-voor-startups-verbeteren

Mijn Woordenboek. (sd). Opgeroepen op oktober 6, 2014, van Synoniemen: http://www.mijnwoordenboek.nl/synoniemen/waarde

Ondernemersplein. (sd). Opgeroepen op oktober 10, 2014, van Freelance en ZZP: http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/freelance-en-zzp/aan-de-slag-als-zzper/

Ondernemersplein. (2014). *Aan de slag als zzp'er*. Opgeroepen op oktober 6, 2014, van Ondernemersplein: https://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/freelance-en-zzp/aan-de-slag-als-zzper/

Oxford Dictionaries. (sd). Opgeroepen op oktober 6, 2014, van Definition: Value: http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/value

Programmateam Economie071. (2014, 10 27). *Focus in de uitvoering 2014.* Opgehaald van Economie071.nl: http://www.economie071.nl/wp-content/uploads/2014/11/focus_in_de_uitvoering_definitief_6_oktober_2014_01.pdf

Rijnmond Business. (2014, 01 07). *Steeds meer mensen worden noodgedwongen ondernemer*. Opgeroepen op 03 18, 2014, van Rijnmond Business: http://www.rijnmondbusiness.nl/content/steeds-meer-mensen-worden-noodgedwongen-ondernemer

The Free Dictionary. (sd). Opgeroepen op oktober 8, 2014, van Value: http://www.thefreedictionary.com/value

Unit 2 (2014). *Working Apart Together,* van Unit-2.nl http://unit-2.nl/index.php/over-ons

Van Dale. (sd). Opgeroepen op oktober 6, 2014, van Betekenis 'Starter': http://vandale.nl/opzoeken?pattern=starter&lang=nn

Van Dale. (2014). *Betekenis 'starter'* . Opgeroepen op oktober 6, 2014, van Van Dale: http://vandale.nl/opzoeken?pattern=starter&lang=n