



# Positioneringsonderzoek naar de duurzame-inzetbaarheidstoolbox

**Naam:** x  
**Studentnummer:** x  
**Telefoonnummer:** x  
**Instelling:** Hogeschool Leiden  
**Opleiding:** Communicatie, jaar 4  
**Klas:** x  
**Module:** CO416AO

**Opdrachtgever:** Bedrijf X  
**Afstudeerbegeleidster:** Edi Cohen  
**Datum:** 2 juni 2017  
**Eerste lezer:** Bert Boerma  
**Tweede lezer:** Edwin Santbergen  
**Aantal woorden:** 14.791  
**Versie:** 1<sup>e</sup> versie

Titel: Positioneringsonderzoek naar de duurzame-inzetbaarheidstoolbox  
Auteur: x  
Studentnummer: x  
Telefoonnummer: x  
  
Opleiding: Bachelor Communicatie  
Klas: x  
Instelling: Hogeschool Leiden  
Module: CO416AO  
  
Afstudeerbegeleidster: Edi Cohen  
Eerste lezer: Bert Boerma  
Tweede lezer: Edwin Santbergen  
  
Opdrachtgever: Bedrijf X  
Bedrijfsbegeleidster: x  
  
Thema: Strategy & Positioning  
Conceptueel model: 3C: Company, Customer, Competition – Kenichi Ohmae (1975)  
  
Plaats: x  
Datum: 2 juni 2017  
  
Aantal woorden: 14.791  
Versie: 1

## Samenvatting

Bedrijf X is een communicatiebureau dat verschillende communicatiediensten biedt aan bedrijven. Een van deze diensten is communicatie over duurzame inzetbaarheid. Bedrijf X heeft hiervoor de duurzame-inzetbaarheidstoolbox (kortweg 'de toolbox') ontwikkeld. Deze toolbox bevat alle handvatten die een organisatie nodig heeft om aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te werken. Door rekening te houden met de omstandigheden en behoeften van werknemers in verschillende fasen van hun loopbaan kan een organisatie zorgen voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers vraagt vaak om een gedragsverandering. De toolbox kan een bijdrage leveren aan het bewerkstelligen van deze gedragsverandering. Bedrijf X wil nu laten onderzoeken hoe het bureau de toolbox kan positioneren. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *'Hoe kan Bedrijf X de toolbox positioneren, gekeken naar de kernfactoren voor succes, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?'*

In het onderzoek staat het 3C model van Kenichi Ohmae centraal. Deze theorie gaat uit van de drie onderdelen company, customer en competition. Deze drie aspecten vormen het uitgangspunt voor de deelvragen en hypothesen van het onderzoek. Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Door middel van deskresearch is er een situatieschets opgesteld en een concurrentieanalyse gemaakt. Daarnaast is door middel van face-to-face-interviews met medewerkers van Bedrijf X achterhaald wat de kernfactoren van succes van de toolbox zijn. Vervolgens heeft de onderzoeker face-to-face-interviews met bestaande en potentiële klanten afgenomen om de wensen en behoeften omtrent duurzame inzetbaarheid te onderzoeken.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat Bedrijf X het best een organisatiegebaseerde positionering voor de toolbox kan hanteren. Hierbij is het van belang dat het bureau eerst zelf een duidelijke definitie en afbakening van het begrip duurzame inzetbaarheid opstelt. Bij een organisatiegebaseerde strategie richt een bedrijf zich op de sterke punten van de organisatie. Bedrijf X kan de kernfactor 'strategisch meedenken' het best uitdragen als sterke eigenschap van het bureau bij het aanbieden van de toolbox. De belangrijkste behoefte van de klant is de vraag naar 'best practices' van organisaties in dezelfde branche en de behoefte aan inzicht verkrijgen in de uitkomsten van een project met de toolbox. Daarnaast kan Bedrijf X de toolbox onderscheidend positioneren van de concurrentie door de meerwaarde die communicatie biedt goed te benadrukken.

De onderzoeker adviseert Bedrijf X om allereerst een brainstormsessie te houden met de medewerkers van het bureau om zo de definitie en afbakening van duurzame inzetbaarheid voor het bureau scherp te stellen. Daarna kan er meer aan de zichtbaarheid van de toolbox worden gedaan door deze te vermelden op de website en socialmediakanalen van het bureau. Bedrijf X kan ook deelnemen aan beurzen of congressen omtrent duurzame inzetbaarheid om zo het netwerk van het bureau te vergroten en de toolbox te promoten. De bestaande klanten kunnen door de accountmanagers geattendeerd worden op de toolbox tijdens een bezoek of telefoongesprek. Voor het bereiken van potentiële klanten raadt de onderzoeker aan om een ludieke actie te verzinnen waarin de creativiteit van het bureau goed tot uiting komt. Deze actie kan verspreid worden via de accounts van het bureau op Facebook en LinkedIn. Klanten hebben behoefte aan zekerheid over de uitkomsten van de investering. Om aan deze behoefte te voldoen, kan Bedrijf X een portfolio opstellen met succescases die tijdens kennismakingsgesprekken met klanten kan worden getoond. Het laatste advies is om een attentie op te sturen naar klanten die de samenwerking met Bedrijf X aangaan, om zo de persoonlijke benadering en positiviteit die het bureau kenmerken tot uiting te brengen.

## Inhoudsopgave

|     |                                                |    |
|-----|------------------------------------------------|----|
| 1.  | Inleiding .....                                | 5  |
| 2.  | Situatieschets .....                           | 6  |
| 2.1 | Interne analyse .....                          | 6  |
| 2.2 | Externe analyse .....                          | 7  |
| 2.3 | SWOT-analyse.....                              | 8  |
| 3.  | Probleemformulering .....                      | 9  |
| 3.1 | Aanleiding.....                                | 9  |
| 3.2 | Probleemstelling.....                          | 9  |
| 3.3 | Doelstelling .....                             | 9  |
| 3.4 | Deelvragen.....                                | 9  |
| 3.5 | Doelgroep .....                                | 9  |
| 3.6 | Grenzen van het onderzoek .....                | 10 |
| 4.  | Theoretisch kader.....                         | 11 |
| 4.1 | Relevante theorieën .....                      | 11 |
| 4.2 | Centrale theorie .....                         | 12 |
| 4.3 | Conceptueel model .....                        | 13 |
| 4.4 | Kritische review .....                         | 13 |
| 4.5 | Hypotheses.....                                | 14 |
| 5.  | Methodologie .....                             | 15 |
| 5.1 | Verantwoording van de onderzoeksmethoden ..... | 15 |
| 5.2 | Verantwoording van de respondenten .....       | 15 |
| 5.3 | Operationalisatie .....                        | 16 |
| 6.  | Resultaten.....                                | 18 |
| 7.  | Conclusie .....                                | 19 |
| 8.  | Implementatieplan .....                        | 20 |
|     | Literatuurlijst .....                          | 21 |

## 1. Inleiding

Bedrijf X is een klein communicatiebureau dat business-to-businesscommunicatie biedt aan bedrijven. Diensten in het huidige aanbod zijn corporate branding, interne communicatie, employer branding en safety communicatie. In 2015 kreeg Bedrijf X de vraag van opdrachtgever X om het bedrijf te helpen het ziekteverzuim naar beneden te brengen. Zieke werknemers kosten het bedrijf jaarlijks veel geld. De directeur van X wilde hier verandering in brengen en vroeg daarvoor Bedrijf X om hulp. Bedrijf X pakte de opdracht met beide handen aan en kwam met een creatieve campagne om medewerkers te enthousiasmeren en motiveren. Het doel hiervan was om 400 van de 1200 medewerkers van X aan de start van de Rotterdamse marathon te krijgen. Hierbij werden de medewerkers begeleid door onder andere fitness- en voedingscoaches. De rol van Bedrijf X was om de medewerkers door middel van een campagne te motiveren om de hardloopschoenen aan te trekken. Dat was nogal een opgave in een bedrijf waar de gemiddelde leeftijd erg hoog ligt en veel medewerkers met overgewicht kampen. Bedrijf X koos voor een creatieve en positieve insteek van de campagne. En met succes; op de dag van de marathon stonden er 400 medewerkers van X aan de start.

Bedrijf X merkt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen een issue is voor X, maar ook voor veel andere organisaties. Na het project voor X heeft het bureau daarom besloten om een pakket te ontwikkelen waarmee organisaties alle handvatten krijgen aangereikt om hun werknemers duurzaam inzetbaar te maken. Bedrijf X noemt dit pakket de duurzame-inzetbaarheidstoolbox (verder te noemen 'de toolbox').

Bedrijf X biedt de toolbox aan aan organisaties die aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers willen werken. Het bureau gaat in gesprek met de opdrachtgever om de vraag vast te stellen en bepaalt aan de hand daarvan welke partijen er bij het project worden ingeschakeld. Dit kunnen verschillende partijen zijn zoals fitnesscoaches, voedingsdeskundigen of psychologen. Bedrijf X verzorgt een campagne waardoor de medewerkers geattendeerd en geënthousiasmeerd worden om de aangeboden handvatten aan te pakken en zo aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Wat duurzame inzetbaarheid precies inhoudt, zal behandeld worden in de situatieschets in hoofdstuk twee.

Om tot een goede positionering van de toolbox te komen, zal opdrachtnemer Simone Edelman, studente Communicatie aan Hogeschool Leiden, onderzoek doen naar de kernfactoren voor succes van de toolbox, de wensen en behoeften van huidige en potentiële klanten en de positionering van de concurrentie. Dit gebeurt in opdracht van communicatiebureau Bedrijf X. Aan de hand van deskresearch en fieldresearch zal een positioneringsstrategie voor de toolbox worden opgesteld.

Het rapport bestaat uit negen hoofdstukken. Na de inleiding volgt in hoofdstuk 2 een situatieschets. Hoofdstuk 3 beschrijft de probleemformulering van het onderzoek. In hoofdstuk 4 komt het theoretisch kader aan bod, gevolgd door de methodologie in hoofdstuk 5. De resultaten van het onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 6. Dit wordt gevolgd door de conclusie in hoofdstuk 7, de aanbevelingen in hoofdstuk 8 en het implementatieplan in hoofdstuk 9. Na de hoofdstukken komt het literatuuroverzicht met daarin alle geraadpleegde bronnen. Het rapport sluit af met de bijlagen, bestaande uit een begrippenlijst, de topic guides, verbatims, analyseschema's, een zoekplan en het logboek.

## 2. Situatieschets

De situatieschets bestaat uit een interne analyse van het bureau en een externe analyse van de omgeving van het bureau. De interne analyse geeft een beeld van de visie, missie, strategie en doelgroep van Bedrijf X. De externe analyse geeft een uitleg van het begrip duurzame inzetbaarheid en laat aan de hand van een DESTEP-analyse zien wat de belangrijkste externe factoren zijn waar Bedrijf X rekening mee moet houden. De SWOT-analyse biedt vervolgens een overzicht van de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen die uit de interne en externe analyse naar voren komen.

### 2.1 Interne analyse

Bedrijf X is een klein communicatiebureau dat bestaat uit negen medewerkers. De medewerkers zijn verdeeld over de afdelingen creatie en account. De afdeling account is verantwoordelijk voor het klantenbestand en verzorgt het projectmanagement. De afdeling creatie bestaat uit twee grafische vormgevers die de projectplannen vertalen naar beelden. Met het team van negen medewerkers heeft Bedrijf X een aantal kernvaardigheden in huis. Waar nodig werkt het bureau samen met een groep vaste freelancers. Bedrijf X biedt verschillende communicatiediensten aan. Het bureau richt zich op business-to-businesscommunicatie. Diensten die hieronder vallen zijn corporate branding, interne communicatie, safety communicatie en communicatie over duurzame inzetbaarheid. In de interne analyse worden de visie, missie, strategie en doelgroep van het bureau in kaart gebracht.

#### *Visie*

De medewerkers van Bedrijf X werken met passie en toewijding aan de uitdagingen van de opdrachtgevers. Om dit goed te kunnen doen, zoeken zij eerst naar de essentie van het communicatieprobleem. Van daaruit werken zij aan een creatieve oplossing voor de opdrachtgever.

#### *Missie*

De ambitie van Bedrijf X is om slim werk te maken voor de klanten. Het bureau heeft hiermee als doel om andere organisaties te helpen beter te worden in hun positionering en uitvoering. Daarbij wil het bureau laten zien dat communicatie een hele belangrijke rol speelt in het behalen van de doelstellingen van de klant.

#### *Strategie*

Bedrijf X biedt communicatiediensten aan bedrijven. Dit doet het bureau volgens een vast proces, wat het bureau zelf omschrijft als 'the way of working'. Dit start op het moment van de eerste kennismaking met een potentiële opdrachtgever. Na deze kennismaking besluit een opdrachtgever om wel of niet een samenwerking aan te gaan met Bedrijf X. Als de opdrachtgever besluit om verder te gaan met Bedrijf X, volgt er een briefingsgesprek waarin de projectmanager van Bedrijf X zoveel mogelijk informatie over de opdrachtgever en de opdracht binnenhaalt.

De projectmanager krijgt zo een goed beeld van de wensen en behoeften van de opdrachtgever en geeft hierover een briefing aan de collega's van de afdeling creatie, de zogeheten studio. Zij gaan hierop aan de slag met het bedenken van een concept. Aan het eind van deze fase levert de studio een conceptvoorstel op. Dit voorstel wordt voorgelegd aan de opdrachtgever en zal na akkoord verder worden ontwikkeld.

In de ontwerpfase wordt het voorgestelde concept uitgewerkt tot concrete communicatiemiddelen. De opdrachtgever krijgt na het zien van het ontwerp de gelegenheid om feedback te geven. Deze feedback wordt verwerkt in de communicatie-uitingen. Hierna kan het werk opgeleverd worden aan de opdrachtgever. De taak van de projectmanagers is om dit proces in goede banen te leiden. Zij vormen dus de schakel tussen de opdrachtgever en de collega's van creatie. Ook zorgen zij voor het verdere projectmanagement rondom de opdracht.

#### *Doelgroep*

Het bureau heeft geen specifieke doelgroep, maar komt vaak in contact met klanten via het netwerk van de eigenaar. In praktijk zijn dit veel klanten in de offshore-industrie. Deze industrie bestaat uit bedrijven die actief zijn in de haven en op zee. Deze doelgroep is niet specifiek gekozen, maar blijkt wel goed bij het bureau te passen. Bedrijf X biedt communicatieve diensten die goed passen bij thema's waar bedrijven in de offshore-industrie mee te maken krijgen, zoals veiligheid en duurzame inzetbaarheid (Bedrijf X, 2016).

## 2.2 Externe analyse

De externe analyse geeft inzicht in wat duurzame inzetbaarheid is en wat het inhoudt voor Bedrijf X. Verder is aan de hand van een DESTEP-analyse in kaart gebracht wat belangrijke omgevingsfactoren zijn voor Bedrijf X.

### *Duurzame inzetbaarheid*

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over mogelijkheden en voorwaarden beschikken om zowel hun huidige werk als het werk in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn te kunnen uitvoeren (Klink et al., 2010). Organisaties kunnen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid een beleid hanteren waarbij de organisatie rekening houdt met de omstandigheden en wensen van de medewerkers in verschillende fasen van hun loopbaan en van hun leven. Een organisatie die op deze manier in haar medewerkers investeert, zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn belangrijk voor een organisatie, omdat de medewerkers zo beter kunnen inspelen op aanpassingen van hun takenpakket, veranderingen in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Factoren die onder andere van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers zijn leeftijd, gezondheid, leefstijl, training en opleiding, werkdruk, werkomgeving, leiderschapsstijl en de steun en betrokkenheid van collega's. Een organisatie kan deze factoren op veel manieren beïnvloeden. Denk hierbij aan het motiveren van gezond eten en voldoende beweging, het creëren van betrokkenheid, verhogen van het werkplezier, mogelijkheden bieden voor ontwikkeling en maatregelen treffen op het gebied van fysieke belasting (Arbocatalogus, 2014).

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers vraagt in de meeste gevallen om een gedragsverandering. Het is vaak lastig om een gedragsverandering teweeg te brengen, omdat medewerkers graag vasthouden aan een bestaande werkwijze. Zolang de medewerkers geen nadelen van de werkwijze ondervinden, zullen zij niet snel geneigd zijn om hun gedrag te veranderen. Door middel van communicatiecampagnes kan de organisatie werknemers laten inzien waarom het belangrijk is om initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid te omarmen en hier gebruik van te maken (Netwerk Duurzaam Fysiek Werk, 2016).

### *DESTEP-analyse*

De DESTEP-analyse dient als middel om factoren uit de omgeving in kaart te brengen, waar het bedrijf zelf geen invloed op heeft. Dit zijn demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren. De analyse van deze factoren geeft inzicht in kansen en bedreigingen. Deze worden uiteindelijk samengevat in een SWOT-analyse.

### *Demografisch*

Bedrijf X richt zich met de toolbox op middelgrote en grote bedrijven die behoeften hebben aan ondersteuning bij de aanpak van duurzame inzetbaarheid binnen hun organisatie. Dit soort projecten zijn vaak langdurig en er werken meerdere partijen aan mee. Om deze reden focust het bureau zich op middelgrote en grote bedrijven. Bedrijven die tussen de 50 en 250 werknemers in dienst hebben, vallen in de categorie middelgroot bedrijf. In 2016 vielen 8360 bedrijven in deze categorie (Staat van het MKB, 2016). Eind 2016 zijn er 1437 bedrijven die tot de categorie grootbedrijf behoren (CBS, 2017).

### *Economisch*

Statistieken laten zien dat middelgrote bedrijven met 50 tot 250 werknemers te maken hebben met lichte omzetstijgingen en -dalingen. Tijdens de crisisperiode daalden veel bedrijven in omzet, maar vanaf 2015 is in de meeste categorieën weer een stijging te zien (MKB-StatLine, 2016). Ook cijfers van het CBS laten zien dat de economie groeit. De bouwnijverheid en zakelijke dienstverlening waren de industrieën met de meeste groei (CBS, 2016). Dit is positief voor Bedrijf X, omdat het bureau zelf tot de zakelijke dienstverlening behoort en veel van de klanten van het bureau zich bevinden in de bouwnijverheid.

### *Sociaal-cultureel*

De laatste jaren is er een trend te zien op het gebied van gezonder leven. Mensen kiezen ervoor bewuster te eten en te bewegen (ING, 2015). Dit verklaart waarom er ook meer bedrijven zijn die aandacht krijgen voor de gezondheid van hun medewerkers. Uit de Werkgevers Enquête Arbeid uit 2014 blijkt dat het aantal werkgevers

met beleid voor duurzame inzetbaarheid van 2010 tot 2014 is gestegen van 32% naar 40%. Het gaat hierbij zowel om het opstellen van ontzietmaatregelen als stimuleringsmaatregelen. Bij ontzietmaatregelen gaat het om vrijstellen van onregelmatige diensten of verlichting van het takenpakket. Bij stimuleringsmaatregelen gaat het om het aanmoedigen van scholing of cursusdeelname, taakverbreding en gezondheidsbeleid (TNO, 2014).

#### *Technologisch*

Een medewerker is duurzaam inzetbaar als de vraag naar menselijk kapitaal maximaal aansluit op het aanbod van menselijk kapitaal. De vraag naar menselijk kapitaal verandert echter snel door de invloed van technologische ontwikkelingen. Zo gaan oude beroepen verloren en ontstaan er weer nieuwe beroepen, zoals een app bouwer of SEO-specialist. Technologische factoren zijn dus van invloed op de toolbox van Bedrijf X (Kossen & Albayrak, 2015).

#### *Ecologisch*

Er zijn geen belangrijke ecologische factoren van invloed op de omgeving van Bedrijf X.

#### *Politiek*

In de begroting van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid staat dat het kabinet door middel van gerichte subsidies, kennisbijeenkomsten en voorlichting werknemers en branches wil stimuleren om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers blijvend op de agenda te zetten (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016). Een andere politieke factor is de verhoging van de pensioenleeftijd. Werknemers zullen in de toekomst steeds langer doorwerken, omdat de AOW-leeftijd omhoog gaat. In 2018 gaat de AOW-leeftijd omhoog naar 66 jaar en in 2021 naar 67 jaar. Vanaf 2022 is de AOW-leeftijd afhankelijk van de gemiddelde leeftijdsverwachting die het CBS opstelt (Rijksoverheid, 2012).

### 2.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse toont de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor het bureau. Deze factoren zijn opgesteld aan de hand van de bovenstaande interne en externe analyse, persoonlijke gesprekken met medewerkers van Bedrijf X en uit de analyse van de concurrentie in hoofdstuk 7, paragraaf 3.

-Vertrouwelijke informatie is verwijderd-

### 3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk zet de opzet van het onderzoek uiteen. In de probleemformulering komt de aanleiding van het onderzoek aan bod, gevolgd door de probleemstelling en de doelstelling. Daarna volgen de deelvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek.

#### 3.1 Aanleiding

Steeds meer werkgevers nemen maatregelen om hun werknemers vitaal en productief te houden. Dit komt voort uit veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals het verhogen van de pensioenleeftijd en het ontstaan en verdwijnen van bepaalde beroepen. Deze maatregelen zijn niet alleen gericht op het terugdringen van het ziekteverzuim binnen de organisatie, maar ook steeds meer op de gezondheid en vitaliteit van de medewerker (Achtereeke, N., 2017).

Bedrijf X biedt een toolbox aan waarmee organisaties kunnen werken aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. In de inleiding werd duidelijk waarom Bedrijf X de toolbox heeft ontwikkeld en wat dit inhoudt. Bedrijf X merkt dat er steeds meer bedrijven zijn die willen werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en die behoefte kunnen hebben aan een dergelijke geïntegreerde aanpak. Dit blijkt namelijk uit de gesprekken die het bureau met meerdere organisaties heeft gevoerd over dit onderwerp (X, persoonlijke communicatie, 23 maart 2017).

Duurzame inzetbaarheid is door de aandacht vanuit de overheid en de verhoging van de pensioenleeftijd een actueel onderwerp. Daarom ziet Bedrijf X dit als hét moment om meer met de ervaring en kennis te doen die het bureau heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Zoals voor ieder bureau is het ook voor Bedrijf X belangrijk om opdrachten binnen te halen voor het voortbestaan van het bedrijf. Het bureau ziet de toolbox als een grote kans om bestaande klanten beter te bedienen en nieuwe klanten te werven. Bedrijf X laat hiervoor onderzoek doen naar de positionering van de toolbox.

#### 3.2 Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*‘Hoe kan Bedrijf X de toolbox positioneren, gekeken naar de kernfactoren voor succes, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?’*

\* definities van begrippen uit de probleemstelling zijn terug te vinden in bijlage I.

#### 3.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*‘Inzicht verkrijgen in de kernfactoren voor succes, de behoeften van klanten en de concurrentie van de toolbox, teneinde een positioneringsadvies te geven aan Bedrijf X.’*

#### 3.4 Deelvragen

De probleemstelling van het onderzoek wordt onderzocht aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de kernfactoren voor succes van de toolbox?
2. Wat zijn de wensen en behoeften van huidige en potentiële klanten ten aanzien van de toolbox?
3. Hoe positioneert de concurrentie van de toolbox zich?

#### 3.5 Doelgroep

Er zijn twee verschillende doelgroepen bij het onderzoek betrokken.

- *Medewerkers van Bedrijf X*  
De medewerkers van het bureau vormen een doelgroep van het onderzoek omdat zij inzicht kunnen geven in de kernmerken van de toolbox en van het bureau.

- *Klanten*

Deze doelgroep bestaat uit bestaande en potentiële klanten van Bedrijf X. Onder potentiële klanten vallen middelgrote en grote organisaties.

Verdere toelichting op de keuze van de doelgroepen is te vinden in hoofdstuk 5 Methodologie.

### 3.6 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek is aan een aantal grenzen gebonden. Dit zorgt ervoor dat de opdrachtgever en opdrachtnemer een duidelijk beeld hebben van de afbakening van het onderzoek.

- Het onderzoek wordt uitgevoerd tussen 13 februari 2017 en 2 juni 2017. Vanaf 13 februari is de opdrachtnemer fulltime bij de opdrachtgever aanwezig. Op 2 juni levert de opdrachtnemer het adviesrapport op aan de opdrachtgever en aan Hogeschool Leiden.
- Het onderzoek beperkt zich tot bedrijven en klanten in Nederland. Bedrijf X heeft ook internationale klanten in het portfolio. De Nederlandse afdeling van deze bedrijven kan wel in aanmerking komen voor het onderzoek, maar buitenlandse afdelingen zullen niet voor het onderzoek benaderd worden.
- Er wordt uitsluitend gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch dient om informatie over de markt en de concurrentie te achterhalen. Kwalitatief onderzoek vindt plaats in de vorm van face-to-face-interviews.

## 4. Theoretisch kader

Het theoretisch kader biedt een overzicht van theorieën op het gebied van positionering die relevant zijn voor dit onderzoek. Vervolgens wordt een centrale theorie gekozen en toegelicht, gevolgd door het bijbehorende conceptuele model. Daarna wordt de theorie kritisch bekeken. Het theoretisch kader sluit af met de hypotheses.

### 4.1 Relevante theorieën

In deze paragraaf wordt gekeken naar verschillende theorieën die van toepassing kunnen zijn op het onderzoek. Iedere theorie heeft een andere kijk op positionering en heeft een andere benadering. De theorieën worden op basis van chronologie behandeld, omdat daardoor een goede kijk ontstaat op de ontwikkeling rondom het begrip positionering. Door kritisch naar de verschillende theorieën te kijken, kan besloten worden welke theorie het best past binnen dit onderzoek.

Bedrijf X biedt een toolbox waarmee het bureau organisaties ondersteunt die willen werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Uit deskresearch blijkt dat er geen andere communicatiebureaus zijn die een dergelijke toolbox aanbieden. Bedrijf X heeft dus een nieuw product dat wordt aangeboden op een bestaande markt. De Product/Market Growth Matrix van Igor Ansoff biedt inzichten op dit gebied (Ansoff, 1957). Deze theorie is handig wanneer een organisatie wil onderzoeken welke groeistrategie het beste bij hen past. Dit is in het geval van Bedrijf X echter niet aan de orde, want het bureau wil weten hoe het de toolbox kan positioneren en heeft hierbij dus al gekozen om een nieuw product in een bestaande markt te plaatsen. Om het positioneringsvraagstuk te beantwoorden, biedt de theorie van Ansoff te weinig mogelijkheden. De theorie kan echter wel gebruikt worden om de risico's van de groeistrategie in kaart te brengen. Bij de groeistrategie 'productontwikkeling' introduceert een organisatie een nieuw product in een markt waar de organisatie al aanwezig is. Een risico van deze groeistrategie is dat het nieuwe product niet aan de verwachtingen van de bestaande afnemersgroep voldoet. Dit kan een negatief effect op de organisatie hebben (Ansoff, 1957).

In 1975 ontwikkelde Kenichi Ohmae het 3C model waarin hij aangeeft dat organisaties de onderdelen company, customer en competition goed moeten balanceren om tot een succesvolle strategie te komen (Ohmae, 1982). Bij het onderdeel company kijkt de organisatie naar de identiteit van het bedrijf en waar het goed in is. Bij het onderdeel customers kijkt de organisatie naar wie de klant is en welke behoeften hij heeft. Bij het onderdeel competition kijkt de organisatie naar de concurrentie en op welke manier zij zich van hen differentieert. Met deze aanpak combineert Ohmae een outside-in benadering met een inside-out benadering. Dit kan van toepassing zijn op het vraagstuk van Bedrijf X.

Bedrijf X ziet de toolbox als een sterke kracht van het bureau. Een theorie die uitgaat van de sterke eigenschappen van een organisatie, is Core Competencies van Hamel en Prahalad (Hamel & Prahalad, 1994). Deze theorie gaat uit van het idee dat een organisatie haar kerncompetenties moet inzetten om een concurrentievoordeel te ontwikkelen. Alhoewel de toolbox een sterke kracht is van Bedrijf X, is dit niet een kerncompetentie zoals die door Hamel en Prahalad bedoeld wordt. Zij zien een kerncompetentie als een onderliggende waarde van waaruit verschillende producten en diensten ontstaan die uiteindelijk aan de eindgebruiker verkocht worden. De toolbox is dus geen kerncompetentie van Bedrijf X, maar het geeft wel blijk van de onderliggende waarden van het bureau.

Simon Sinek beschreef in zijn boek *'Start With Why'* het belang van communiceren en handelen vanuit de onderliggende waarden van een organisatie (Simon Sinek, 2009). Hij stelde hiervoor de Golden Circle op. Deze cirkel bestaat uit drie ringen. De binnenste ring geeft het 'waarom' weer, de middelste cirkel 'hoe' en de buitenste cirkel 'wat'. Veel organisaties communiceren alleen over wat zij doen of verkopen en hoe zij dat doen. De drijfveer van de organisatie komt dan echter niet aan de orde. Simon Sinek adviseert organisaties om altijd te beginnen met nadenken over het waarom, en vanuit daar de hoe en wat te omschrijven. Voor Bedrijf X is dit een interessante theorie om rekening mee te houden. Het bureau heeft als visie om andere organisaties te helpen beter te worden. In de positionering van de toolbox kan dit duidelijk worden door de kernwaarden van het bureau te benadrukken.

De markt die Bedrijf X met de toolbox betreedt, is een markt waarop nog nauwelijks tot geen andere communicatiebureaus actief zijn. De Blue Ocean Strategy van W. Chan Kim en Renée Mauborgne is een positioneringstheorie die uitgaat van het idee dat een organisatie niet moet concurreren in een overbezette markt, maar in plaats daarvan op zoek moet gaan naar een nieuwe, onaangeboorde markt (Kim & Mauborgne, 2004). Deze theorie sluit deels aan op het vraagstuk van Bedrijf X. Door zich met een nieuwe vorm van communicatie bezig te houden die andere bureaus nog niet aanbieden, creëert het een nieuwe markt voor zichzelf. De markt die het bureau daarmee betreedt bestaat echter al, alleen wordt deze nog niet door communicatiebureaus bediend. Deze theorie sluit daarom onvoldoende aan op dit onderzoek, maar laat wel zien waarom het belangrijk is om als organisatie in ontwikkeling te blijven.

## 4.2 Centrale theorie

Uit het overzicht van relevante theorieën blijkt dat het 3C model van Kenichi Ohmae het beste aansluit bij dit onderzoek. Deze theorie geeft inzicht in de manier waarop een organisatie zich strategisch kan positioneren om succesvol te kunnen concurreren. Ohmae stelt dat een succesvolle bedrijfsstrategie ontstaat uit het balanceren van drie onderdelen, namelijk de organisatie (company), de klant (customer) en de concurrentie (competition) (Ohmae, 1982). Het doel hiervan is om een concurrentievoordeel te verkrijgen tegen een redelijke prijs. Er zijn vier manieren waarop een bedrijf dit kan doen:

1. Kernfactoren van succes: de organisatie moet haar sterke punten inzetten aan de hand van de kernfactoren van de markt om succesvol te zijn.
2. Relatieve superioriteit: de organisatie moet verschillen in de concurrentieomstandigheden benutten. Dit kan door gebruik te maken van producten of diensten die de concurrent niet gebruikt.
3. Agressieve initiatieven: het inzetten van agressieve initiatieven kan een manier zijn om een grote, stabiele concurrent te verjagen. Een organisatie kan dit doen door de kernfactoren van succes in de markt aan te passen.
4. Innovatie: een organisatie kan de markt verder segmenteren en zo een vrij segment creëren waar nog niet op geconcentreerd wordt.

Een organisatie kan focussen op één van de 3 C's uit het model van Ohmae, maar moet ervoor zorgen dat er altijd een verband blijft tussen de organisatie, de klant en de concurrentie. Ieder onderdeel vraagt om een andere strategie.

### *Organisatie*

Als een bedrijf kiest voor een focus op de organisatie, dan moet het bedrijf het maximale uit de sterke punten van de organisatie zien te halen. Het is hierbij belangrijk dat het bedrijf dit beter doet dan de concurrent. Bij een organisatiegerichte strategie moet rekening worden gehouden met het volgende:

- Verbeteren van de kosteneffectiviteit: er moet een kostenvoordeel worden behaald ten opzichte van de concurrent. Dit kan op één of meerdere manieren worden gerealiseerd.
- Selectiviteit en sequencing: de organisatie moet niet proberen om de concurrent op elke kernfactor te verslaan, maar er één of enkele uitkiezen waarop zij zich richt.
- Maken of kopen: soms moet de organisatie de afweging maken of zij zelf iets maakt of het inkoopt bij een ander.

### *Klanten*

Het bedrijf kan de strategie ook richten op de klant. Het segmenteren van de doelgroep kan leiden tot een concurrentievoordeel. Volgens Ohmae zijn er twee manieren om de doelgroep te segmenteren:

- Uitgaan van de klantbehoeften
- Uitgaan van de mogelijkheden van de organisatie

Om te bepalen op welk segment het best gefocust kan worden, moet de organisatie kijken welk segment de meeste omzet oplevert.

### Concurrenten

Als de strategie zich baseert op de concurrentie, dan wordt er gefocust op differentiatiemogelijkheden. Er zijn verschillende mogelijkheden om een organisatie te differentiëren van de concurrent:

- Imago: deze focus is toe te passen wanneer het bedrijf zich moeilijk kan onderscheiden op basis van prestaties of distributie. In dat geval kan een sterk imago het verschil maken.
- Kapitaliseren van de verschillen in winst- en kostenstructuur: profiteren van verschillen in kostenratio's en winstbronnen ten opzichte van de concurrentie.

### 4.3 Conceptueel model

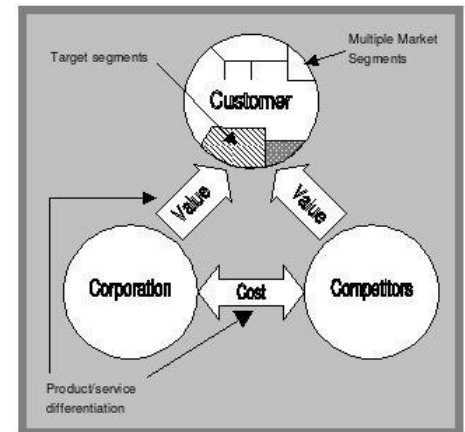
Afbeelding 1 geeft het conceptueel model weer dat hoort bij de theorie van Ohmae. In het model zijn de drie belangrijkste onderdelen company, customers en competition weergegeven. Ohmae plaatst deze drie onderdelen in een triangle.

In de bovenste bol 'customer' wordt weergegeven dat doelgroepsegmentatie een rol speelt. De twee pijlen die naar deze bol wijzen, geven aan welke waarde de organisatie en de concurrentie aan deze doelgroep leveren. Tussen company en competitors geldt een differentiatie op basis van kostenstructuur of imago. Ohmae vindt dat strategie zich moet focussen op het verkrijgen van een concurrentievoordeel tegen een redelijke prijs (Ohmae, 1982).

### 4.4 Kritische review

In 1982 schreef Kenichi Ohmae het boek *The mind of the strategist*. In dit boek omschreef hij zijn 3C model. Het 3C model is sindsdien een veelgebruikt positioneringsmodel, maar kent wel een aantal punten van kritiek. Deze paragraaf laat zien welke kritiek er op de theorie is en wat dit eventueel voor invloed heeft op het onderzoek.

Figuur 2. Conceptuele weergave van het 3C model (Ohmae, 1982)



#### Generiek vs. Hybride

Als er gekeken wordt naar verschillende positioneringsstrategieën, dan zijn deze te verdelen in generieke strategieën en hybride strategieën. De theorie van Ohmae is hybride, wat betekent dat de theorie ervan uitgaat dat er bij de positionering van een bedrijf meerdere factoren meespelen die in evenwicht moeten worden gehouden. Veel positioneringstheorieën zijn echter generiek; zij gaan uit van het focussen op één factor. Voorbeelden hiervan zijn het Five Forces model van Michael Porter (Porter, 1979) en het Value Discipline model van Treacy en Wiersema (Treacy & Wiersema, 1993). Porter stelt dat een organisatie zich op één factor moet richten, omdat een focus op meerdere factoren ervoor zorgt dat de organisatie nergens in uitblinkt. Treacy en Wiersema stellen ook dat een organisatie één van de drie factoren uit hun theorie als focus moet hebben. In tegenstelling tot Porter vinden Treacy en Wiersema echter wel dat de overige twee factoren ook strategisch geïmplementeerd moeten worden. Een andere generieke theorie is Core Competencies van Hamel en Prahalad (Hamel & Prahalad, 1990). Deze theorie gaat uit van de sterke punten van een bedrijf en laat de concurrentie daarbij geheel buiten beschouwing. Aangezien bij dit onderzoek zowel de organisatie als de klant en de concurrentie een rol spelen, is het verstandig om wel voor een hybride strategie te kiezen.

#### Oost vs. West

Ohmae is een Japanse onderzoeker en schreef zijn boek dan ook vanuit de Japanse bedrijfscultuur. De Oosterse en Westerse wereld kennen echter de nodige verschillen. Ohmae beschrijft de volgende verschillen tussen de Oosterse en Westerse bedrijfscultuur (Ohmae, 1982):

- Het concept van een organisatie is fundamenteel anders.
- Westerse bedrijven doen militair aan, terwijl Japanse bedrijven veel menselijker zijn.
- De Japanse overheid vervult een meer coachende rol dan Westerse overheden.
- Het centrale idee van Japanse strategieën is om het strijdtoneel te veranderen, in tegenstelling tot het Westen.

Door deze verschillen is het af te vragen in hoeverre de theorie van Ohmae ook op de Westerse wereld van toepassing is. Dat dit wel kan, is bewezen door verschillende Westerse bedrijven die de strategie van Ohmae succesvol hebben toegepast. De kritiek op dit punt is echter wel belangrijk om in gedachten te houden.

#### *Onvolledig*

De theorie van Ohmae is enigszins verouderd en daardoor zijn veel wetenschappers van mening dat deze niet meer volledig is. Ohmae deelde deze mening en kwam in 1990 met 2 nieuwe C's ter aanvulling op het model. Deze C's zijn Currency en Country. Currency staat voor de wisselkoersen van verschillende valuta in de wereld. Country staat voor de organisaties in andere landen waar een organisatie mee samenwerkt (Ohmae, 1990). Door het toevoegen van deze twee factoren speelt Ohmae in op de globaliserende wereld. Voor dit onderzoek worden currency en country niet meegenomen, omdat het onderzoek zich alleen op organisaties in Nederland richt.

### 4.5 Hypotheses

Er zijn drie hypothesen die aan de hand van het onderzoek getoetst worden.

#### *Hypothese 1*

Als een organisatie bij het opstellen van haar positioneringsstrategie uitgaat van de kernfactoren voor succes, dan zal de organisatie een onderscheidende positie in de markt verkrijgen.

'The strategist must be sure that his strategy properly matches the strengths of the corporation with the need of a clearly defined market' (Ohmae, 1991, p.91).

#### *Hypothese 2*

Als een organisatie een specifieke groep klanten binnen de markt kiest en zich richt op hun wensen en behoeften, dan krijgt de organisatie een voorkeurspositie bij deze klanten.

'It must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs' (Ohmae, 1991, p.99).

#### *Hypothese 3*

Als een organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de verschillen met de concurrentie benadrukt, dan zal de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt verkrijgen.

'Systematically exhausting the possible areas of difference between you and your competitors. Clearly, differences that are unfavorable to you can cause you to lose certain fractions of the total market' (Ohmae, 1991, p.126).

## 5. Methodologie

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksmethoden aan bod. Hierbij wordt beschreven welke vormen van onderzoek worden gebruikt en waarom deze keuze is gemaakt. Daarnaast biedt de methodologie een beschrijving van de respondenten en een operationalisatie per deelvraag.

### 5.1 Verantwoording van de onderzoeksmethoden

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van deskresearch en fieldresearch.

#### *Deskresearch*

Deskresearch levert inzichten in de bestaande literatuur op die van pas komen bij het onderzoek. De onderzoeker kan zich op deze manier verdiepen in de situatie van de organisatie en de belangrijkste onderzoeken, begrippen en inzichten in kaart brengen. Hiervoor gebruikt de onderzoeker zogeheten secundaire data. Dit is bestaande literatuur die door andere auteurs beschikbaar is gesteld (Verhoeven, 2011). Deze informatie dient voor een analyse van de situatie en het beantwoorden van deelvragen.

#### *Fieldresearch*

Het uitvoeren van fieldresearch dient voor het verzamelen en interpreteren van primaire data. Deze data kan worden verkregen aan de hand van kwalitatief of kwantitatief onderzoek. De onderzoeker kiest voor kwalitatief onderzoek omdat de wensen, behoeften en motieven van de doelgroep in dit onderzoek centraal staan. Kwalitatief onderzoek is hiervoor meer geschikt dan kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2011).

### 5.2 Verantwoording van de respondenten

Bij het onderzoek zijn twee doelgroepen betrokken, namelijk medewerkers van Bedrijf X en bestaande klanten en potentiële klanten van Bedrijf X. Kwalitatief onderzoek is een intensieve methode van dataverzameling omdat de face-to-face-interviews veel tijd in beslag nemen. De onderzoeker kiest daarom voor een selecte steekproef van tien tot vijftien respondenten, verdeeld over de twee doelgroepen. De respondenten worden benaderd via de sneeuwbalmethode. Bij deze methode maakt de onderzoeker gebruik van het netwerk van collega's, familie en kennissen (Verhoeven, 2011).

#### *Medewerkers van Bedrijf X*

Bij Bedrijf X zijn negen medewerkers werkzaam. De medewerkers van Bedrijf X worden geïnterviewd om antwoord te krijgen op de deelvraag wat de kernfactoren voor succes zijn van de toolbox.

#### Selectie van de respondenten

De medewerkers zijn onder te verdelen in de afdelingen creatie en account. De medewerkers op de afdeling account vervullen verschillende functies, variërend van junior projectmanager tot account director en zijn in totaal met zeven personen. De afdeling creatie bestaat uit twee medewerkers. Om een representatief beeld te krijgen, kiest de onderzoeker ervoor om medewerkers van verschillende afdelingen en in verschillende functies te interviewen.

#### *Figuur 3. Screener respondenten medewerkers*

*-inhoud verwijderd-*

#### Werving van de respondenten

De onderzoeker benadert de medewerkers persoonlijk met het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Hierna probeert de onderzoeker direct een datum en tijd voor het interview vast te stellen.

#### *Bestaande en potentiële klanten van Bedrijf X*

Door de doelgroep te segmenteren, kan de organisatie haar klanten beter bedienen (Ohmae, 1982). Vandaar wordt in de doelgroep klanten onderscheid gemaakt in bestaande en potentiële klanten van het bureau. De bestaande klanten vormen een doelgroep omdat zij inzicht kunnen geven in de sterke en zwakke eigenschappen van Bedrijf X. Daarnaast vormen zij een relevante doelgroep voor het aanbieden van de dienst, omdat zij al klant zijn bij het bureau. Het is daarom relevant voor het onderzoek om te onderzoeken wat de wensen en behoeften van de huidige klantenkring zijn omtrent duurzame inzetbaarheid. Daarnaast worden ook organisaties die een potentiële klant vormen, benaderd voor deelname aan het interview. Duurzame

inzetbaarheid is een onderwerp dat voor iedere organisatie van toepassing kan zijn. Het is echter niet zo dat alle organisaties potentiële klanten vormen voor Bedrijf X. Het heeft alleen zin om een project aan te bieden aan organisaties van een bepaalde grootte. Dit heeft verschillende redenen. In kleine organisaties is een dergelijk project niet interessant omdat er vaak een kleinere afstand is tussen de werkgever en de werknemer. Hierdoor blijft de werkgever meer op de hoogte van de gesteldheid van de medewerkers dan in een groot bedrijf (X, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017). Daarnaast is er voor een project omtrent duurzame inzetbaarheid budget en tijd nodig. Dit is in grote organisaties eerder aanwezig dan in kleine organisaties. Onder potentiële klanten worden daarom bedrijven met meer dan honderd medewerkers verstaan.

#### Selectie van de respondenten

Van de bestaande klanten van Bedrijf X kiest de onderzoeker ervoor om middelgrote tot grote organisaties uit het actieve klantenbestand te interviewen. Dat wil zeggen dat de samenwerking tussen de klant en het bureau niet meer dan twee jaar geleden is. Bij het selecteren van de respondenten die tot de groep potentiële klanten behoren, let de onderzoeker op de omvang van de organisatie en op de affiniteit met het onderwerp.

De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

*Figuur 4. Screener respondenten bestaande en potentiële klanten*

| Doelgroep          | Voorwaarden                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aantal respondenten     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Bestaande klanten  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De respondent heeft als opdrachtgever van het bureau gefunctioneerd</li> <li>- De samenwerking tussen de respondent en het bureau is niet langer dan twee jaar geleden</li> <li>- De respondent werkt voor een organisatie met meer dan honderd medewerkers</li> </ul> | Vier bestaande klanten  |
| Potentiële klanten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De respondent werkt voor een organisatie met meer dan honderd medewerkers</li> <li>- De respondent heeft affiniteit met duurzame inzetbaarheid en kan daar vanuit zijn of haar functie meer over vertellen</li> </ul>                                                  | Vijf potentiële klanten |

#### Werving van de respondenten

Het eerste contact tussen de onderzoeker en de bestaande klant wordt gelegd door een medewerker van Bedrijf X. De medewerker introduceert de onderzoeker en legt het verzoek aan de respondent uit. Na toestemming van de respondent neemt de onderzoeker telefonisch contact op om een afspraak voor het interview te plannen. De potentiële klanten worden door de onderzoeker zelf telefonisch benaderd met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek.

### 5.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van de deelvragen. Per deelvraag wordt de onderzoeksmethode en het meetinstrument toegelicht.

#### *Deelvraag 1: Wat zijn de kernfactoren voor succes van de toolbox?*

Deze deelvraag focust op het onderdeel 'company' uit de theorie van Ohmae. De deelvraag wordt onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit vier face-to-face-interviews met medewerkers van het bureau. De onderzoeker kiest voor deze interviewtechniek omdat het de mogelijkheid biedt om de mening en motieven van de respondent te achterhalen. De interviews hebben een semigestructureerde vorm. Dit betekent dat er aan de hand van een topic guide vragen zullen worden gesteld over bepaalde thema's. Hierbij krijgt de respondent ook de kans om zelf dieper op een thema in te gaan of een ander thema aan te dragen. De interviews met de medewerkers hebben als doel om de kernfactoren voor succes te achterhalen van het bureau en van het product. De onderzoeker gebruikt hiervoor de topic guide als meetinstrument.

#### Topic guide

De onderzoeker geeft het interview structuur aan de hand van een topic guide. De topic guide is opgesteld op basis van deskresearch en op basis van de theorie van Ohmae. Zo stelt Ohmae dat het van belang is de sterke punten van de organisatie te achterhalen, zodat de organisatie deze strategisch kan inzetten tegenover de concurrentie (Ohmae, 1982). De topic guide voor de interviews met de medewerkers is te vinden in bijlage II.

### *Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van huidige en potentiële klanten ten aanzien van de toolbox?*

De tweede deelvraag richt zich op het onderdeel 'customers' uit de theorie van Ohmae (1982). Door middel van kwalitatief onderzoek analyseert de onderzoeker de wensen en behoeften van bestaande en potentiële klanten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het kwalitatief onderzoek bestaat wederom uit semigestructureerde face-to-face-interviews met de respondenten. Deze vorm van interviewen is geschikt voor deze deelvraag, omdat de meningen en motieven van de respondenten centraal staan. De onderzoeker gebruikt bij dit interview een topic guide en de techniek card sorting als meetinstrumenten.

#### Topic guide

De onderzoeker neemt de interviews met de respondenten af aan de hand van een topic guide. De inhoud van de topic guide is gebaseerd op de theorie van Ohmae (1982) en op de uitkomsten van de interviews met de medewerkers van het bureau. Voor deze doelgroep zijn twee topic guides opgesteld, namelijk één voor de bestaande klanten en één voor de potentiële klanten van het bureau. Een groot deel van de vragen overlapt elkaar. Echter focust de topic guide voor de bestaande klanten ook op de mening over en ervaring met Bedrijf X die de klanten hebben. De topic guide voor potentiële klanten bevat deze vragen niet, omdat deze vragen niet door potentiële klanten beantwoord kunnen worden. De topic guides voor de interviews met de bestaande en potentiële klanten zijn te vinden in bijlage II.

#### Card sorting

Uit de interviews met de medewerkers van Bedrijf X komen sterke punten van de organisatie en van het product naar voren. Deze informatie vormt de input voor de interviewtechniek card sorting. Bij deze techniek krijgt de respondent kaartjes voorgelegd met daarop verschillende begrippen. De onderzoeker vraagt de respondent om deze kaartjes in volgorde van belangrijkheid te leggen en hierbij toelichting te geven waarom de kaartjes in deze volgorde worden geplaatst. De onderzoeker krijgt op deze manier inzicht in wat de wensen en behoeften van de respondenten zijn. Het toonmateriaal is terug te vinden in de topic guides in bijlage II.

### *Deelvraag 3: Hoe positioneert de concurrentie van de toolbox zich?*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch. De deelvraag is gericht op het onderdeel 'competition' uit de theorie van Ohmae (1982). Door het analyseren en interpreteren van secundaire literatuur zal de onderzoeker zich een beeld vormen van wie en wat de concurrentie voor de toolbox vormt. Hierbij geeft de onderzoeker aan wat de onderscheidende kenmerken van de toolbox ten opzichte van de concurrentie zijn. Voor het uitvoeren van deskresearch gebruikt de onderzoeker een zoekplan. Dit zoekplan is te vinden in bijlage V. Verder gebruikt de onderzoeker het Vijfkrachtenmodel van Porter om de concurrentie in kaart te brengen. Dit model is hiervoor geschikt omdat het niet alleen kijkt naar de directe concurrentie van het product, maar ook naar concurrerende factoren in de omgeving (Porter, 1979).

## 6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer die uit de deskresearch en fieldresearch zijn verkregen. De resultaten worden per deelvraag weergegeven. De resultaten worden ondersteund door middel van een aantal bijlagen. Dit zijn de verbatims van de interviews met de respondenten in bijlage III en de analyseschema's van de interviews in bijlage IV. Aan het eind van het hoofdstuk wordt aangegeven of de hypotheses van het onderzoek worden aangenomen of verworpen.

- vertrouwelijke informatie is verwijderd -

## 7. Conclusie

In dit hoofdstuk komt de conclusie van het onderzoek aan bod. De conclusie is opgesteld op basis van de resultaten in hoofdstuk 6. Per deelvraag wordt er een conclusie gegeven. Dit resulteert in een antwoord op de probleemstelling van het onderzoek.

- vertrouwelijke informatie is verwijderd -

## 8. Implementatieplan

Het implementatieplan geeft weer hoe Bedrijf X de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk kan implementeren. De aanbevelingen hebben betrekking op de manier waarop Bedrijf X de onderdelen organisatie, klanten en concurrentie strategisch kan toepassen in de positionering van de toolbox. De onderzoeker maakt gebruik van het AIDA-model om de implementatie van de adviezen te structureren.

- vertrouwelijke informatie is verwijderd -

## Literatuurlijst

- Achtereekte, N. (2017). *Maak je mensen duurzaam inzetbaar*. Geraadpleegd op <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/171029/maak-je-mensen-duurzaam-inzetbaar>
- ADP. (2017). *The Workforce View in Europe 2017*. Geraadpleegd op <https://www.adp.nl/kennis/hoe-werk-verandert/workforce-view/>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35. 113-124.
- Arbocatalogus. (2014). *Arbocatalogus fysieke belasting: sector gemeenten*. Geraadpleegd op <https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2014/03/Webdocument-Duurzame-Inzetbaarheid.pdf>
- Bedrijf X. (2017). *Dit is wat we doen*. Geraadpleegd op 14 maart 2017 van
- Bedrijf X. (2017). *Over Bedrijf X*. Geraadpleegd op 14 maart 2017 van
- Bedrijf X. (2017). *Onze klanten*. Geraadpleegd op 14 maart 2017 van
- Bedrijf X. (2017). *Ons werk*. Geraadpleegd op 14 maart 2017 van
- CBS. (2016). *Economie groeit gestaag door*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/19/economie-groeit-gestaag-door>
- CBS. (2017). *Bedrijven; bedrijfstak*. Geraadpleegd van <http://statline.cbs.nl/statweb/publication/>
- Congres over Duurzame Inzetbaarheid. (2017). *Inschrijven*. Geraadpleegd van <http://congres.overdi.nl/inschrijven>
- Energy Lab. (2017). *Onze aanpak*. Geraadpleegd op 3 mei 2017 van <http://www.energylab.be/nl-BE/onzee-aanpak>
- Fit20. (2017). *Bedrijfsfitness*. Geraadpleegd op 3 mei 2017 van <http://fit20.nl/nl/bedrijfsfitness/>
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- ING. (2015). *Een gezonde toekomst: de kansen van de gezondheidstrends voor foodbedrijven*. Geraadpleegd op 24 maart 2017 van [https://www.ing.nl/media/ING\\_EBZ\\_themavisie-food-eeengezonde-toekomst\\_tcm162-92903.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_themavisie-food-eeengezonde-toekomst_tcm162-92903.pdf)
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, jan-feb, 71-79.
- Klink, J. van der., Burdorf, A., Schaufeli, W., Wilt, G. van der., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bultmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

- Kossen, J. & Albayrak, B. (2015). *Duurzaam aan de slag: helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland*. De Argumentenfabriek: Amsterdam, april 2015.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). *Rijksbegroting 2016 xv Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Geraadpleegd op [http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2015/9/xv\\_socialezaken-en-werkgelegenheid-rijksbegroting-2016.pdf](http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2015/9/xv_socialezaken-en-werkgelegenheid-rijksbegroting-2016.pdf)
- MKB. (2017). *MKB in beeld 2017*. Geraadpleegd op 30 april 2017 van <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- MKB-StatLine. *Bedrijven: omzetsontwikkeling (stijgers en dalers), bedrijfsgrootte, bedrijfstak*. Geraadpleegd op 27 maart 2017 van <http://www.staatvanhetmkb.nl/nieuws/update cijfersomzetstijgers-en-dalers>
- Netwerk Duurzaam Fysiek Werk. (2016). *Met betrokken werknemers en continue communicatie is duurzame inzetbaarheid te vergroten*. Geraadpleegd op 22 april 2017 van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/Contentpagina/1661/182908/Met-betrokken medewerkers-en-continue-communicatie-is-duurzame-inzetbaarheid-te-vergroten.html>
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and strategy in the interlinked economy*. New York: Harpercollins Publishers.
- Ohmae, K. (2005). *The next global stage: Challenges and opportunities in our Borderless world*. New York: McKinsey & Co.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, march, xx.
- Rabobank Cijfers & Trends. (2016). *Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven: communicatiebureaus*. Geraadpleegd van 5 maart 2017 van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Communicatiebureaus#Bedrijfenmarkt>
- Rijksoverheid (2012). *AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog naar 66 jaar in 2019 en 67 jaar in 2023*. Geraadpleegd op 17 maart 2017 van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2012/05/25/verhoging-aow>
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*. Londen: Penguin Putnam Inc.
- Staat van het MKB. (2016). *Aantal bedrijven*. Geraadpleegd op 5 maart 2017 van <http://www.staatvanhetmkb.nl/livechart/voorpagina-banner-facts-figures-kop-aantal-bedrijven>
- Strong, E. (1925). Theories of Selling. *Journal of Applied Psychology*, volume 9, 75-86.
- TNO. (2014). *Werkgevers Enquête Arbeid 2014*. Geraadpleegd van [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_Id=140](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=140)
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, jan-feb, 83-93.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers