

Organisatie X

Klanten versieren met communicatie

Een onderzoek naar de positionering van organisatie X



Colofon

Titel: Klanten versieren met communicatie

Thema: Positionering

Conceptueel model: het 3C-theorie van Ohmae

Datum van inleveren: 17 augustus 2020 (kans 2)

Plaats: Rijnsburg

Naam student: Björn Slootweg

Studentnummer: S1101248

Klas: Com4B

Opleiding: Hogeschool Leiden, Communicatie

Vakcode: CO44AO-18

Collegejaar: 2019/2020

Opdrachtgever: Organisatie X

Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh

Eerste beoordelaar: Edwin van Rooijen

Tweede beoordelaar: Cécile Klok

Aantal woorden: 15.054

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering voor organisatie X in opdracht van organisatie X. De aanleiding voor dit onderzoek is dat de organisatie er niet in slaagt om de marginale marktpositie te versterken. Een herkenbare positionering ontbreekt.

Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over de manier waarop organisatie X zich onderscheidend kan positioneren en bepalen welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft huidige en potentiële klanten van de organisatie.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden.

Organisatie X heeft een aantal grote concurrenten.

Marktanalyse laat zien dat de branche in de lift zit. Consumenten hebben meer te besteden, dus geven ze meer geld uit aan de inrichting van hun huis. Daarnaast is de concurrentie hevig, met andere bedrijven die de markt betreden.

Analyse laat zien dat organisatie X een solide basis heeft om op door te groeien. Daarnaast is de concurrentie hevig binnen een branche die in de lift zit.

De belangrijkste stromingen in de theorie over positionering gaan over verschillende focuspunten, het verkrijgen van een breinpositie en portfolio-analyse.

Theorieën van Hamel & Prahalad, Treacy & Wiersema, Ohmae, Ries & Trout, Ovigly, Meulenberg en Wijnands en Hack zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is de 3C-theorie van Ohmae. Deze theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door te kijken naar de eigen organisatie, de klanten en de concurrenten en op basis hiervan te bepalen hoe de organisatie zich zou moeten positioneren. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige positionering, de concurrentie-omgeving en de wensen en behoeften van de klanten. Daarnaast test kwantitatief onderzoek de hypothesen. De reden is dat optelbaarheid van het aantal respondenten belangrijker is dan de diepgang in de antwoorden. Een mail naar de klanten van de organisatie en tuincentra, leidde tot een representatieve steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn: Organisatie X loopt voor op de concurrentie als het gaat om het aantal collecties per jaar. Een shop-in-shop kunnen

faciliteren en same-day delivery hebben is volgens de respondenten niet belangrijk. Klantloyaliteit belonen en een basiscollectie en meerdere wisselende collecties per jaar hebben daarentegen wel. Ook is het volgens de respondenten niet noodzakelijk om alleen maar met natuurlijke materialen te werken. Meer collecties hebben dan de concurrentie is volgens de respondenten wel een goede reden om voor de organisatie te kiezen.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn: de respondenten zien graag een beloning voor loyale klanten met bijvoorbeeld korting, het hebben van uitsluitend producten van natuurlijke materialen is niet noodzakelijk volgens de respondenten, maar volgens hen is het hebben van meer collecties dan de concurrentie wel belangrijk. Daarnaast willen de respondenten graag weten wat de nieuwe producten en aanbiedingen zijn. Wel is duidelijk dat organisatie X geen duidelijk plan heeft voor de communicatie.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: het opstellen van een communicatieplan met de nieuwe positionering als uitgangspunt, het belonen van loyale klanten, het op de hoogste stellen van nieuwe producten/aanbiedingen en het achterwege laten van de natuurlijke materialen. Daarnaast beveelt het onderzoek aan om een vervolgonderzoek te doen naar de (potentiële) klanten buiten Nederland.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn digitale nieuwsbrieven en Instagram geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €6.205,95. Totale opbrengsten bestaan uit een duidelijk plan voor de communicatie en meer tevreden en betrokkenheid en tevredenheid bij de (potentiële) klanten.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Probleemformulering.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Deelvragen.....	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Beperkingen en begrenzingen	11
2. Situatieschets	13
2.1 Strategie van de moeder	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2 Markt in de lift.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.3 Hevige concurrentie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.4 BCG-matrix.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.5 Eigenschappen groothandel	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.6 Samenvattend	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3. Theoretisch Kader.....	14
3.1 Positioneren	14
3.2 Conceptueel model	17
3.3 Hypothesen.....	18
4. Methodologie	20
4.1 Methoden van onderzoek	20
4.2 Datacollectie.....	21
4.3 Operationalisatie.....	23
5. Resultaten	27
5.1 Verkregen respons.....	27
5.2 Resultaten per deelvraag.....	28
5.3 Resultaten per hypothese.....	30
6. Conclusies.....	36
6.1 Contact met klanten.....	36
6.2 Natuurlijke materialen niet noodzakelijk	37
6.3 Meer collecties	37
7. Aanbevelingen	39
7.1 Communiceer met klanten.....	39
7.2 Natuurlijke materialen.....	40
7.3 Vervolgonderzoek.....	41
8. Implementatieplan	42

8.1 Implementatie aanbevelingen	42
8.2 Kosten & opbrengsten.....	45
Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage I - Bibliografie.....	47

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van organisatie X. De aanleiding van het onderzoek is dat de organisatie geen duidelijke positionering heeft. Ze heeft geen inzicht in de wensen en behoeften van de klanten. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over de manier waarop de organisatie zich onderscheidend kan positioneren kan positioneren bepalen welke communicatiestrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de huidige en potentiële klanten van de organisatie.

1.1 Aanleiding

Er zijn veel spelers binnen de branche. De concurrentie is dus hevig. Hierdoor is het voor iedere organisatie belangrijk om onderscheidend te zijn.

Organisatie X ligt op het gebied van omzet een groot stuk achter op de concurrentie. De organisatie heeft een marktaandeel van enkele procenten vergeleken met de twee grootste concurrenten.

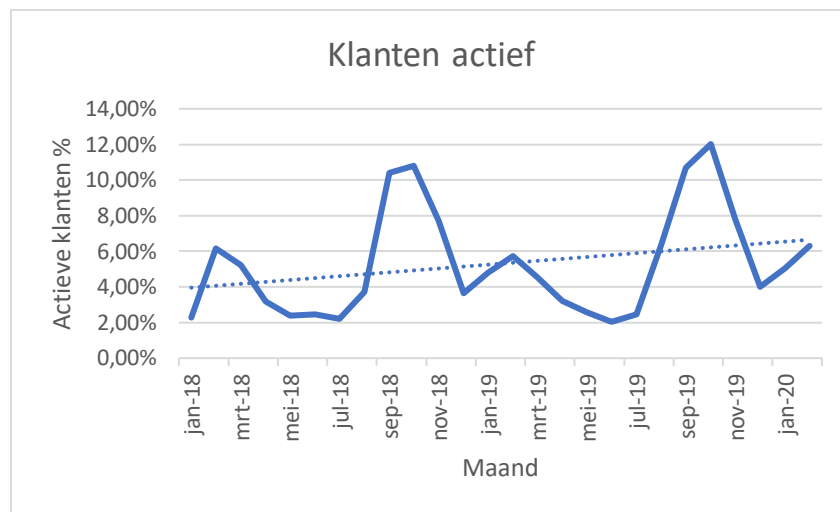
De achterstand van organisatie X op de concurrentie is mogelijk te verklaren door het verleden. In de beginjaren heeft de organisatie de keuze gemaakt om meer te focussen op de wisselende jaarlijkse collectie, in plaats van op de basiscollectie. Dit brengt een aantal risico's met zich mee. De organisatie heeft vier wisselende collecties per jaar, naast een vaste basiscollectie. Organisatie X moet dus vier collecties per jaar inkopen, wat relatief duur is.

Daarnaast is het altijd maar afwachten of de klanten van de collectie gaan kopen. Het kan zomaar gebeuren dat de collectie niet in de smaak valt en dat daardoor de aanschaf van de collectie duurder is dan dat de organisatie eraan verdient. Aan de andere kant kan het ook gebeuren dat een collectie zeer in trek is bij de klanten.

Organisatie X heeft weinig actieve klanten. Onderstaande figuur laat zien hoeveel procent van de klanten van 2018 tot begin 2020 actief was. In figuur 1 staan op de x-as maanden aangegeven en op de y-as staan percentages. Zo is te zien dat in januari 2018 circa 2% van de klanten actief was.

De trendlijn, die in figuur 1 staat aangegeven als stippellijn, laat zien dat het gemiddelde percentage van actieve klanten nauwelijks stijgt. In januari 2018 begint de trendlijn op 4% en in januari 2020 eindigt deze lijn op 6%. Dit resulteert in een stijging van 2% in twee jaar tijd.

Organisatie X genereerde dus weinig groei in deze periode. Dit is niet genoeg om te concurreren met andere spelers in de markt.



Figuur 1 Actieve klanten

Bron: Organisatie X

De belangrijkste concurrenten van organisatie X verkopen ongeveer dezelfde producten. Bij iedere concurrent zijn ongeveer dezelfde kransen en vazen te zien. Zij lopen alleen een groot stuk voor op de organisatie. Organisatie X valt dus niet op bij de potentiële klanten in de markt. Dit is het gevolg van een positionering die niet opvallend genoeg is.

1.2Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat organisatie X geen krachtige positionering heeft en weinig tot geen groei genereert, terwijl het in de branche en met de concurrentie relatief goed gaat. De belangrijkste concurrenten van de organisatie verkopen ongeveer dezelfde producten. Bij iedere concurrent zijn ongeveer dezelfde vazen en kransen te zien. Zij bieden het alleen op een andere manier aan.

Organisatie X heeft per jaar vier wisselende collecties, daar legt de organisatie voornamelijk de focus op. Ieder kwartaal vernieuwen ze de producten of komen er nieuwe producten bij. Dit is meer dan de concurrentie, die maar twee wisselende collecties per jaar hebben.

Organisatie X is hierdoor meer vernieuwend dan de concurrentie. Hier besteedt de organisatie alleen geen aandacht aan op website of op social media.

Daarnaast maakt de organisatie uitsluitend gebruik van natuurlijke materialen. Hier kunnen zij zich ook mee onderscheiden ten opzichte van de concurrentie, alleen besteden ze hier weinig aandacht aan. Hier mist organisatie X dus een goede kans om zich te onderscheiden van de concurrentie.

De markt en de concurrentie groeien, maar de organisatie blijft hierin achter, terwijl ze ongeveer dezelfde producten verkopen. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Hoe kan organisatie X zich onderscheidend positioneren in de branche voor decoratiematerialen?

1.3 Doelstelling

In ieder onderzoek zijn twee soorten doelstellingen te vinden. Aan de ene kant staat het onderzoeksdoel en aan de andere kant het organisatiedoel. Het onderzoeksdoel is datgene dat de organisatie wil bereiken met het onderzoek. Het organisatiedoel gaat over het doel dat de organisatie uiteindelijk wil bereiken.

De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt: Inzicht geven in welke positie organisatie X inneemt ten opzichte van de concurrentie en in de hoofden van potentiële klanten, teneinde een advies te geven aan organisatie X over een aantrekkelijke positionering. Deze doelstelling gaat verder op de probleemstelling. Met een onderzoek naar de positionering, krijgt organisatie X een inzicht in hun positie in de markt. De resultaten van het onderzoek vormen de basis voor het advies aan de organisatie over de positionering.

Het uiteindelijke organisatiedoel is om meer omzet te genereren zodat het bedrijf meer winst kan genereren en door kan groeien. Het marktaandeel van de organisatie is op dit moment niet groot.

1.4 Deelvragen

Om het onderzoek behapbaar te maken, is het handig om het probleem op te delen in verschillende deelonderwerpen. Die verschillende deelvragen beantwoorden allemaal een stuk van de hoofdvraag. Met de antwoorden op de deelvragen is de hoofdvraag te beantwoorden.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: Hoe kan organisatie X zich onderscheidend positioneren in de branche voor decoratiematerialen. Het gaat dus om een positioneringsvraagstuk. Het is dus logisch dat de eerste deelvraag gaat over de huidige positionering van de organisatie. De eerste deelvraag luidt als volgt:

1. Hoe positioneert organisatie X zich op dit moment?

De eerste deelvraag in het onderzoek brengt de huidige positionering van de organisatie in kaart. Wat doet de organisatie momenteel op het gebied van communicatie om die positionering te verkrijgen? De huidige communicatie is het nulpunt van waaruit het

onderzoek advies geeft. Het antwoord op deze deelvraag geeft een beeld van de manier waarop de organisatie met de klanten communiceert en wat daarin uiteindelijk beter kan.

Als het duidelijk is hoe de huidige communicatie van organisatie X eruit ziet en er dus een beeld is van de huidige positionering, kan het onderzoek naar de markt kijken. Om te bepalen wat voor de organisatie de beste positionering is, is het ook noodzakelijk om in kaart te brengen hoe de concurrentie eruit ziet. De tweede deelvraag luidt dus als volgt:

2. Hoe ziet de concurrentie van organisatie X eruit?

Deelvraag twee onderzoekt de concurrenten van organisatie X. Het onderzoek gaat de concurrenten langs en onderzoekt hoeveel wisselende en vaste collecties zij hebben. Hierdoor ontstaat er een beter beeld van de markt in zijn geheel. Door te onderzoeken wie de belangrijkste concurrenten zijn en wat hun kenmerken zijn, is het beter te bepalen hoe de organisatie zich onderscheidend kan positioneren.

De (potentiële) klanten zijn natuurlijk ook onderdeel van de positionering. Hun wensen en behoeften zijn een belangrijk onderdeel van de manier waarop een organisatie zich positioneert in een markt. Nadat de huidige positionering en de concurrenten in kaart zijn gebracht is het dus logisch dat de derde deelvraag over de wensen en behoeften van potentiële klanten gaat.

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële klanten van organisatie X?

De derde deelvraag geeft aan wat de potentiële klanten willen. Met het antwoord op deze deelvraag is er een duidelijk beeld van de wensen en behoeften van de klanten. Deze antwoorden helpen in kaart brengen hoe de klanten van organisatie X beter te binden zijn.

1.5Doelgroep

De doelgroep die centraal staat in het onderzoek is klanten en potentiële klanten van organisatie X. De klantgroep van de organisatie bestaat uit tuincentra, bloemenwinkels en andere decoratiewinkels uit binnen- en buitenland. De klanten uit het buitenland zijn voornamelijk te vinden in Duitsland, Italië en Frankrijk. Enkele klanten bevinden zich in Spanje en Luxemburg. Uit de aanleiding blijkt dat deze groep circa 5500 bedrijven telt (Persoonlijke communicatie, maart 2020).

Organisatie heeft uiteenlopende klanten, met klanten in binnen- en buitenland. Het onderzoek gaat alleen verder met de Nederlandse klanten. Allereerst om de grootte van de totale klantgroep. Die groep is namelijk erg groot om te onderzoeken. Om het onderzoek af te bakenen en omwille van de tijd, gaat het onderzoek alleen verder met de Nederlandse klanten. In de Nederlandse klantenlijst van de organisatie staan op dit moment 1.340 contacten. Het onderzoek maakt gebruik van deze contactenlijst om een deel van de respondenten te bevragen.

Naast de mensen die al klant zijn, gaat het onderzoek ook verder met potentiële klanten. Organisatie X focust zich op tuincentra. In het tweede kwartaal van 2020 zijn er 495 tuincentra in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Overigens niet al deze tuincentra verkopen decoratiematerialen. Deze groep van tuincentra komt uit een grotere groep met bloemenwinkels, dierenwinkels en tuincentra, waarvan er in totaal 4.955 zijn in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020).

De respondenten die afkomstig zijn uit deze groep moeten wel een bepaalde functie hebben binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. De eerste de beste vakkenvuller is bij wijze van spreken niet geschikt om de enquête in te vullen bijvoorbeeld. De respondent moet iets nuttigs kunnen zeggen over de aanschaf van decoratiematerialen. Dit kan dan bijvoorbeeld een inkoper of een verkoper zijn.

Bedrijfstakken/branches SBI 2008	Totaal bedrijven aantal	Bedrijfsomvang		3 tot 5 werkzame personen	5 tot 10 werkzame personen	10 tot 20 werkzame personen	20 tot 50 werkzame personen	50 tot 100 werkzame personen	Rechtsvorm	
		1 werkzaam persoon	2 werkzame personen						Natuurlijke personen	Rechtspersonen
4776 Bloemen-, dierenwinkels, tuincentra	4 955	2 060	1 210	900	545	135	65	30	4 450	500
47762 Tuincentra	495	100	95	75	85	55	50	25	310	185

Figuur 2 Totaal aantal bloemen-, dierenwinkels en tuincentra

Bron: CBS

1.6 Beperkingen en begrenzings

Het onderzoek van organisatie X vindt plaats van 10 februari 2020 tot 17 augustus 2020. De tijd voor het uitvoeren van het onderzoek is dus beperkt. Om het onderzoek af te bakenen en omwille van de tijd focust het onderzoek zich alleen op Nederlandse klanten van de organisatie. Dit heeft als gevolg dat het onderzoek geen uitspraken kan doen over de buitenlandse klanten. De positionering die uit het onderzoek komt, kan dus een ander effect hebben op deze groep. Deze groep is interessant om in een vervolgonderzoek op te nemen, zodat er een beeld van alle klanten van de organisatie ontstaat. De opdrachtnemer voert dit vervolgonderzoek vooralsnog niet uit.

De opdrachtgever stelt geen budget beschikbaar voor het onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat er geen incentives in de vorm van geld of andere aangekochte producten beschikbaar zijn. Deze zouden eventueel voor eigen rekening van de opdrachtgever zijn. Dit heeft tot gevolg voor het onderzoek dat de werving van de respondenten geheel gratis gebeurt. Dit heeft in eerste instantie geen invloed op de resultaten van het onderzoek, aangezien het onderzoek gebruikt maakt van een gratis enquête. Pas als de enquête niet genoeg respons oplevert en het onderzoek verdergaat met kwalitatief onderzoek, kan de onderzoeker gebruik maken van een beloning voor het afnemen van een interview.

Het onderzoek maakt gebruik van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Dat betekent dat er geen kwalitatief onderzoek voorkomt in het verloop van het onderzoek. Door het gebruik van kwantitatief onderzoek is het mogelijk om een groter deel van de doelgroep te ondervragen. Hierdoor ontstaat er een beter algemeen beeld van de mening van de doelgroep. Door geen gebruik te maken van kwalitatief onderzoek kan de doelgroep geen diepgaande meningen en beweegredenen geven. Het is belangrijker om een algemeen beeld te krijgen van een groter deel van de doelgroep, dan een uitgebreide mening van een aantal, omdat de organisatie een uiteenlopende klantenbestand heeft. Dit blijkt uit de vorige paragraaf.

Het onderzoek gaat over positionering en dus niet over een ander onderwerp, zoals het overtuigen van klanten. Dit onderwerp was namelijk ook geschikt. Organisatie X heeft weinig zich op de beweegredenen van klanten, dus hier gaat het onderzoek niet mee verder. Met de resultaten van een onderzoek ontstaat een beter beeld van de wensen en behoeften van klanten. Het overtuigen van klanten is dus een geschikt onderwerp voor een eventueel vervolgonderzoek.

2. Situatieschets

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste theoretische stromingen over positionering. Een zevental theorieën is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is het 3C-model van Ohmae, omdat dit model rekening houdt met de drie voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Deze theorie veronderstelt dat organisatie X het probleem op kan lossen door te kijken naar de eigen organisatie, de klanten en de concurrentie. Hier vanuit kan organisatie X bepalen wat de beste positionering is. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Positioneren

Twee van de belangrijkste stromingen binnen het denken over positionering zijn die van het inside-out perspectief en het outside-in perspectief. Trompenaars & Coebergh (2015) beamen dit. Zij zeggen dat wetenschappers bij het schrijven over positionering onderscheid maken tussen interne punten en externe punten.

Een andere stroming binnen positionering gaat de andere kant op. Deze theorieën geven bijvoorbeeld geen aandachtspunten zoals de theorieën uit de eerste twee stromingen. Deze theorieën focussen meer op het verkrijgen van een goede breinpositie bij de doelgroep.

Inside-out perspectief

Bij het inside-out perspectief gaat een organisatie uit van eigen krachten. De organisatie bepaalt de positionering namelijk door intern te kijken waar de organisatie goed in is. Een voorbeeld van een model dat gebruik maakt van het inside-out perspectief is het model van Treacy & Wiersema (1993). Zij geven aan dat er drie aandachtspunten zijn voor een organisatie als het gaat om positionering: *product leadership*, *customer intimacy* en *operational excellence*. Treacy en Wiersema geven juist aan dat een organisatie de focus moet leggen op een van de drie punten. Product leadership gaat, zoals de naam als suggereert, over het hebben van het beste product in de markt. Bij dit aspect gaat het om kwaliteit en innovatie. Het tweede aspect, customer intimacy, gaat over aandacht voor klanten en service. Een organisatie die focust op customer intimacy luistert goed naar haar klanten en is veel bezig met de relatie van de organisatie met de klant. Het laatste aspect uit het model van Treacy & Wiersema gaat over het hebben van de beste operationele processen. Dit betekent dat een organisatie bijvoorbeeld focust op het productieproces van haar producten.

Hamel en Prahalad (1994) ontwikkelden een model, dat zich vooral op de organisatie intern richt. Volgens hen moet een organisatie maar op een punt focussen, namelijk de kerncompetenties. Volgens Hamel en Prahalad krijgt een organisatie een onderscheidende positie op de markt, als deze organisatie zich focust op waar hij goed in is.

Outside-in perspectief

Bij het outside-in perspectief kijkt de organisatie naar de omgeving en past daar de positionering op aan. Bij de omgeving gaat het bijvoorbeeld om klanten, concurrenten en wat er speelt in de wereld. Het *3C-model* van Ohmae (1982) geeft aan dat het bij de positionering zinvol is om naar beide perspectieven te kijken. Hij zegt dat het bij de positionering om drie aandachtspunten gaat: *customers*, *competitors* en *corporation*. In tegenstelling tot een aantal theorieën, gebruikt Ohmae een mix van interne en externe factoren bij het bepalen van de positionering. Waar de theorie van Treacy & Wiersema (1993) zegt dat een organisatie moet focussen op een van de aandachtspunten uit het model, zegt Ohmae juist dat een organisatie alle drie de aspecten op het oog houden. Volgens Ohmae moet een organisatie een goede balans vinden in de 3C's en de drie aspecten begrijpen. Wie zijn de klanten en wat willen zij (customers)? Wie zijn de concurrenten en wat zijn hun sterke en zwakke punten (competitors)? En als laatste kijken naar de eigen organisatie; waar is de organisatie goed in (corporation)? Dit laatste aspect lijkt op de kerncompetentie-theorie van Hamel en Prahalad.

Dawes en Sharp (1996) gaan hier tegenin. Zij onderzochten dat een strategie die zich focust op een aspect, zoals de *Value Discipline-theorie* van Treacy en Wiersema, minder succesvol is dan een strategie die zich juist op verschillende aspecten focust. Volgens hen komt dit doordat de doelgroep continu verandert. Hiermee onderstrepen Dawes en Sharp dat het belangrijk is om verschillende focuspunten te hebben tijdens de positionering. Een goed voorbeeld van zo'n theorie is het *3C-model* van Ohmae.

Breinpositie

David Ogilvy (1963) zegt bijvoorbeeld dat een organisatie duidelijk voor ogen moet hebben wat het product doet en voor wie het is. Kijk daarbij goed naar de concurrenten en gebruik wat voor hun werkt ook voor de eigen communicatie.

De theorie van Ries en Trout (1986) is een goed voorbeeld van een theorie die Ogilvy beschrijft. Zij zeggen namelijk dat het bij positionering niet gaat om het maken van een nieuw product, het gaat om het manipuleren van het brein van de doelgroep. Aanhaken bij wat de doelgroep al aan informatie heeft. Ries en Trout stemmen hiermee in met wat Ogilvy zegt.

Ze zeggen namelijk allebei dat de communicatie van een organisatie moet aanhaken bij wat de doelgroep al aan kennis heeft en wat hun mening over het product is.

Boone & Kurtz (2015) sluiten aan bij wat Ries en Trout zeggen. Een organisatie positioneert een product of dienst door het op een bepaalde plek in de markt te plaatsen. Hierdoor kan het product of de dienst een speciale breinpositie verkrijgen bij potentiële klanten.

Marketing in de branche

Bij het zoeken naar theorie die relevant is voor dit onderzoek, is het ook nuttig om te kijken naar theorieën over de branche waarin de organisatie opereert. Ook aangrenzende branches kunnen hierbij voorkomen.

Een theorie die afkomstig is uit een aangrenzende branche, is de theorie van Meulenberg (1998). Hij schrijft over de Nederlandse glastuinbouw, een branche die dicht bij de branche van organisatie X staat. Een deel van de producten die de organisatie verkoopt, komt namelijk uit de glastuinbouw.

Meulenberg schrijft in zijn artikel 'Marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw' over de ontwikkelingen die binnen de branche gaande zijn. Volgens hem gaan ondernemingen, anders dan voorheen, strategische opties een belangrijke plaats geven in de strategie. Meulenberg zegt in zijn artikel: 'Een aantrekkelijk assortiment, hoge kwaliteit en goede service krijgen de voorkeur boven scherpe prijsconcurrentie.' De positionering gaat hierbij dus verder dan de producten goedkoper aanbieden dan de concurrenten. Het gaat volgens Meulenberg over meer dan het product alleen. Zo zegt hij dat het gehele assortiment, de kwaliteit en de service steeds belangrijker zijn.

De theorie van Wijnands en Hack (2000) gaat de andere kant op. Zij geven aan wat de sterke en zwakke punten zijn van de Nederlandse bloemenbranche en wat voor strategie er nodig is voor in de toekomst.

Wijnands en Hack schrijven dat 'de goed georganiseerde logistiek, de grote aantallen van verschillende soorten bloemen en de hoge kwaliteit' sterktes zijn van de Nederlandse bloemenbranche. Er zijn daarentegen ook een aantal zwaktes: 'de overschatting van de eigen prestaties van de groothandelaren, het niet willen aangaan van overeenkomsten voor een lange periode en de relatief hoge kostprijzen'.

Hieruit volgt een geadviseerde toekomststrategie die nodig is volgens Wijnands en Hack. De organisaties moeten hun prijsgeoriënteerde strategie combineren met een vraaggeoriënteerde strategie. Dit kan per land verschillende zijn. Zo moeten zij in Engeland

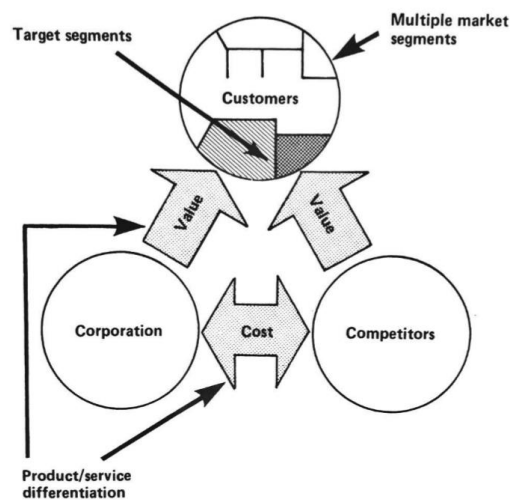
bijvoorbeeld meer focussen op retail en in Duitsland juist de nadruk leggen op kleine bloemisten.

Hetgeen dat organisatie X hieruit kan halen is dat ze meer moeten kijken naar de behoeften van de klanten en de manier van klanten benaderen in verschillende landen.

3.2 Conceptueel model

Het model dat in dit onderzoek centraal staat, is het *3C-model* van Ohmae (1982). Dit model is uiterst geschikt voor het onderzoek, omdat het naar zowel interne als externe factoren kijkt. Een van de factoren uit de theorie van Ohmae is de concurrentie. Dit past perfect bij het onderzoek naar organisatie X, want zij hebben te maken met hevige concurrentie.

De theorie van Ohmae gaat over het positioneren van een organisatie. Volgens hem zijn er drie onderdelen op de markt die een organisatie in de gaten moet houden: *Corporation* (organisatie), *Customers* (klanten) en *Competitors* (concurrenten). Deze drie krachten samen noemt Ohmae 'The Strategic Triangle'. Als de organisatie deze drie spelers in de gaten houdt, dan moet de positioneringsstrategie succesvol zijn. Deze paragraaf geeft een korte omschrijving van de verschillende spelers uit het model van Ohmae.



Figuur 8 3C-model

Bron: Ohmae (1982)

Customers

De eerste speler in het *3C-model* van Ohmae is 'klanten'. Zonder klanten is er geen bedrijf dat zijn hoofd boven water kan houden. Klanten kunnen dus niet ontbreken in het model van Ohmae. Een organisatie moet goed voor ogen hebben wie precies hun klanten zijn en wat hun wensen en behoeften zijn. Als de organisatie dit duidelijk in kaart heeft, kan ze de klantgroep gaan segmenteren. Door te focussen op een segment van de totale klantgroep, kan de organisatie een voordeel verkrijgen ten opzichte van de concurrentie.

Corporation

De organisatie zelf is ook een speler binnen het 3C-model. Ohmae zegt hierover dat zij vooral moet focussen op de sterke punten. Door te focussen op de sterke punten van het bedrijf, kan er een voordeel ten opzichte van de concurrentie ontstaan. Dit kan op allerlei gebieden zijn, zoals cultuur, productie, marketing en kwaliteit. Dit lijkt op de theorie van Hamel en Prahalad (1994). Zij zeggen namelijk dat de organisatie zich met de positionering moet focussen op de kerncompetenties en niets anders.

Competitors

De derde en laatste factor uit de theorie van Ohmae is de concurrentie. Volgens Ohmae kan een organisatie een succesvolle positioneringsstrategie verkrijgen door de concurrentie goed in kaart te brengen. De organisatie kan daardoor kijken waar de mogelijkheden liggen om anders te zijn dan de concurrenten (differentiatie).

3.3 Hypothesen

Om de centrale theorie van Ohmae (1982) te testen, stelt het onderzoek een drietal hypothesen op. Deze hypothesen zijn mogelijke oplossingen voor het probleem met de positionering van de organisatie. Ohmae's theorie bestaat uit drie onderdelen. Alle drie de hypothesen gaan over een ander onderdeel van deze theorie. De uitwerking van de hypothesen staat in hoofdstuk 6: Conclusies, daarnaast staat beschreven of de hypothesen zijn aangenomen of verworpen.

Hypothese 1:

Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan verkrijgt de organisatie een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Het eerste onderdeel uit de theorie van Ohmae gaat over klanten. Ohmae zegt dat een organisatie een succesvolle positionering kan verkrijgen door in eerste instantie te kijken naar een of meerdere specifieke doelgroepen van de organisatie. Door de wensen en behoeften van deze subgroepen in kaart te brengen, kan organisatie X zich onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Door de positionering dus aan te passen aan deze wensen en behoeften, verkrijgt de organisatie een onderscheidende positie in de markt. Ohmae schrijft hier het volgende over: *“To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market – it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs”* (Ohmae, 1982, p. 99).

Hypothese 2:

Als de organisatie haar eigen sterkten als uitgangspunt neemt in de positionering, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

Naast het volgen van de wensen en behoeften van de doelgroep is het volgens Ohmae ook belangrijk om te focussen op de sterke punten van de organisatie. De eigen organisatie is namelijk het tweede onderdeel uit het model van Ohmae dat organisatie X in de gaten moet houden. De organisatie kan de concurrentie voorblijven door in een of meerdere kerncompetenties uit te blinken. De organisatie moet zich dus focussen op de punten waarin zij sterker zijn dan de concurrentie. Ohmae zegt: *"The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions"* (Ohmae, 1982, p. 110). De onderscheidende positionering ontstaat dus door uit te blinken in een of meerdere kerncompetenties.

Hypothese 3:

Als de organisatie haar sterkten beter combineert met de behoeften van de klanten dan de concurrenten, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

De laatste hypothese gaat over de derde en laatste kracht uit het 3C-model van Ohmae, de concurrentie. De vorige twee hypothesen zijn belangrijk voor deze hypothese. Deze gaat namelijk over wensen en behoeften van de klanten en de sterkten van de organisatie zelf. Combineert een organisatie deze twee zaken beter dan de concurrentie, ontstaat er een onderscheidende positionering. Als organisatie X zich succesvol wil positioneren, moet zij dus beter de wensen en behoeften van de klanten bevredigen dan de concurrentie. De organisatie moet zich dus anders positioneren dan de concurrenten om onderscheidend te zijn in de markt.

"A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors" (Ohmae, 1982, p. 91).

4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek.

Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige positionering van organisatie X. Daarnaast test kwantitatief onderzoek de hypothesen. De reden is dat kwantitatief onderzoek een groter deel van de doelgroep ondervraagt, waardoor het onderzoek een beter beeld geeft van de situatie. Een mail naar de klanten van de organisatie en tuincentra, leidde tot een representatieve steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

Deze paragraaf beschrijft de methoden van onderzoek die aan bod komen. Het onderzoek maakt gebruik van twee methoden, deskresearch en kwantitatief onderzoek. De deelvragen zijn deels met behulp van deskresearch te beantwoorden. Daarnaast test kwantitatief onderzoek de hypothesen en beantwoordt het een deel van de deelvragen.

Deskresearch

Verhoeven (2016) beschrijft deskresearch als onderzoek dat de onderzoeker bijna letterlijk vanaf zijn bureau kan doen. 'De onderzoeker gaat niet echt het veld in om onderzoek te doen.' Volgens Verhoeven is het handig om voor het hoofdonderzoek deskresearch uit te voeren, om te achterhalen of er al eerder onderzoek was naar het onderwerp van het onderzoek. In dit onderzoek geeft deskresearch inzicht in een aantal theorieën over positioneren. Ook maakt het onderzoek gebruik van deskresearch om de situatieschets te vullen met relevante informatie over de context van organisatie X. Naast het theoretisch kader en de situatieschets is deskresearch ook gebruikt in de probleemformulering, met name in de aanleiding.

Deskresearch beantwoordt de eerste twee deelvragen. De huidige positionering van organisatie X en de belangrijkste concurrenten en hun positionering zijn te achterhalen door te kijken in verschillende soorten bronnen en zoekmachines. Daarnaast komen de theorieën van het theoretisch kader ook uit deze bronnen. Ook maakt het onderzoek gebruik van deskresearch om te kijken naar eerder onderzoek over positionering.

Kwantitatief onderzoek

De tweede vorm van onderzoek die in dit onderzoek terug te vinden is, is kwantitatief onderzoek. Verhoeven (2016) omschrijft kwantitatief onderzoek als het 'verzamelen van cijfermatige gegevens'. Door te kiezen voor kwantitatief onderzoek kan het onderzoek een groter deel van de doelgroep bevragen. Verhoeven (2016) beschrijft namelijk dat er meer

respondenten aan kwantitatief onderzoek mee kunnen doen, dan aan kwalitatief onderzoek. Dit is belangrijk voor het onderzoek naar de positionering van de organisatie.

Organisatie X heeft namelijk een uiteenlopende klantengroep. In hoofdstuk 1.5 Doelgroep staat al dat de organisatie klanten over de hele wereld heeft. Ook in Nederland zitten de klanten door het hele land. Deze klanten hebben allerlei verschillende soorten winkels. Doordat meer mensen het onderzoek invullen, is er dus een beter beeld van de mening van de doelgroep te verkrijgen. Met kwalitatief onderzoek kunnen er minder respondenten meedoen aan het onderzoek, waardoor er mogelijk een minder representatief beeld van de doelgroep ontstaat.

Het kwantitatief onderzoek, in de vorm van een enquête test de drie hypothesen. De enquête bestaat uit dezelfde drie onderwerpen als de theorie, namelijk: klanten, concurrenten en eigen sterke punten. Deze drie onderwerpen komen aan bod en aan de hand van de antwoorden van de respondenten is te bepalen of de hypothesen te verwerpen of aan te nemen zijn.

4.2 Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft de manier waarop het onderzoek data gaat verzamelen.

Deskresearch en kwantitatief onderzoek staan verder uitgelegd.

Deskresearch

Paragraaf 4.1 beschrijft dat het onderzoek deskresearch gebruikt voor het theoretisch kader, de situatieschets en de probleemformulering. Hiervoor raadpleegt het onderzoek een aantal verschillende bronnen: HBO Kennisbank, Google Scholar en het boek 100+ Management Models van Trompenaars en Coebergh.

Enquête

Dit onderzoek maakt gebruik van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête.

Verhoeven (2016) noemt deze vorm van onderzoek doen ook wel surveyonderzoek. Zij zegt: "Surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelingsmethode. Dat wil zeggen dat de vragen van tevoren vaststaan." De respondent heeft dus geen ruimte om zelf dieper in te gaan op vragen. De enquête geeft een aantal antwoordmogelijkheden waar de respondent uit kan kiezen, er is een afwisseling in multiplechoicevragen en vragen met schaling. (Verhoeven, 2016)

Populatie

Verhoeven (2016) omschrijft de populatie als: “alle eenheden waarover je in je onderzoek uitspraken over doet”. In het geval van het onderzoek naar de positionering van organisatie X is dit alle tuincentra in Nederland (en alle klanten van de organisatie). Het is natuurlijk niet mogelijk om alle eenheden binnen de populatie te onderzoeken. Daarom is het noodzakelijk om een steekproef te nemen. Volgens Verhoeven is een steekproef ‘een al dan niet willekeurige selectie uit de populatie die de mogelijkheid heeft aan het onderzoek mee te doen’.

Voor de klanten van organisatie X bestaat er een klantenbestand die te gebruiken is voor een willekeurige of aselechte steekproef. Dit wil zeggen dat iedereen uit de groep dezelfde kans heeft om deel te nemen aan het onderzoek (Verhoeven, 2016). Het klantenbestand vormt dan het steekproefkader.

Voor de tuincentra in Nederland geldt dat er geen lijst is met alle tuincentra die in Nederland te vinden zijn, er is voor deze groep dus geen steekproefkader. De steekproef voor deze groep zal volgens de zelfselectie/doelgerichte selectie tot stand komen. Verhoeven zegt over zelfselectie: “Soms heeft men proefpersonen nodig die aan bepaalde voorwaarden voldoen”. Door middel van een uitnodiging kunnen deze mensen dan toetreden tot het onderzoek. Bij doelgerichte selectie gaat de onderzoeker op zoek naar personen die, net als bij zelfselectie aan bepaalde kenmerken voldoen.

Representativiteit

Het onderzoek maakt gebruik van een bepaalde steekproef. Om te bepalen of de uitkomsten uit de steekproef ook voor de gehele populatie gelden, is het uitvoeren van een representativiteitstoets noodzakelijk. Deze toets laat zien of de gegevens van het onderzoek representatief zijn voor de populatie. Het onderzoek maakt gebruik van de chi-kwadraattoets om deze representativiteit te testen. Het programma SPSS heeft een functie waarmee de chi-kwadraatwaarde te berekenen is. Als de uitkomst van de toets kleiner is dan 0,05, dan is de steekproef representatief voor de gehele groep.

Betrouwbaarheid

Verhoeven (2016) beschrijft de betrouwbaarheid in een onderzoek als ‘in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten’. Het onderzoek moet herhaalbaar zijn, dat wil zeggen dat het onderzoek onder andere omstandigheden, ongeveer dezelfde resultaten moet opleveren. (Verhoeven, 2016)

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen, moet het onderzoek 91 respondenten hebben. De berekening van dit aantal staat in Bijlage III –

Berekening respondenten. Het onderzoek gaat uit van een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een foutmarge van 10%.

Een andere manier om de betrouwbaarheid van het onderzoek hoog te houden volgens Verhoeven, is om te kijken naar de standaardisering. Volgens haar is het gebruik van een Likertschaal een van de manieren om een vragenlijst te standaardiseren. Het onderzoek maakt in met een groot deel van de vragen gebruik van deze schaal. (Verhoeven, 2016)

Programma en duur

Het onderzoek maakt gebruik van een programma om de enquête te verspreiden, genaamd Enalyzer. Organisatie X maakt veelvuldig gebruik van dit programma, dus de keuze hiervoor ligt voor de hand. De enquête zal ongeveer twee à drie weken openstaan. Dit is eenmalig, er komt geen herhaling van de enquête op een ander moment.

Er is geen incentive beschikbaar voor het invullen van de enquête. De respondenten krijgen dus geen vergoeding als zij de vragenlijst invullen.

Het kan gebeuren dat er niet genoeg respons komt op de vragenlijst, het is dus noodzakelijk om een plan B te hebben. Mocht het voorkomen dat er bepaalde tijd van tevoren nog niet genoeg respons is, gaat het onderzoek over op kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews.

Verwerking

De verwerking van de resultaten verloopt in een aantal stappen. Allereerst is het noodzakelijk om de data op te schonen, dit heet data cleaning. Daarna komen de resultaten van het onderzoek in frequentietabellen te staan. Deze frequentietabellen geven het beste weer wat precies de respons was op de verschillende vragen van de enquête. Als laatste is het mogelijk om toetsen uit te voeren, om de samenhang tussen de antwoorden te bepalen.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de manier waarop de resultaten van het onderzoek antwoord geven op de deelvragen en hypothesen. De vragenlijst staat uitgewerkt in Bijlage II – Vragenlijst Enquête. Het *3C-model* van Ohmae vormt de basis voor de vragen.

Deelvraag 1: Hoe positioneert organisatie X zich op dit moment?

In hoofdstuk 1.4 Deelvragen staat dat het antwoord op de eerste deelvraag het nulpunt is van waaruit het onderzoek advies geeft. Het is dus van belangrijk om te onderzoeken hoe de huidige communicatie van organisatie X eruit ziet. Deze deelvraag is geheel te

beantwoorden met behulp van deskresearch. Door de website, social media en andere uitingen van de organisatie te analyseren, ontstaat er een duidelijk beeld van de huidige positionering van de organisatie. Zo kunnen er terugkerende thema's duidelijk worden of wordt duidelijk dat er geen lijn te bekennen is in de communicatie.

Deelvraag 2: Hoe ziet de concurrentieomgeving van organisatie X eruit?

De tweede deelvraag gaat over de concurrenten van organisatie X en is met deskresearch op te lossen. Door online te zoeken naar andere spelers binnen de markt en uit gesprekken met medewerkers van de organisatie, is te bepalen wie de concurrenten van de organisatie zijn. Door de concurrenten op een aantal gebieden te vergelijken, wordt duidelijk waarmee organisatie X zich eventueel zou kunnen onderscheiden.

Het onderzoek kijkt naar het aantal collecties dat iedere concurrent heeft. Dit aantal bestaat uit wisselende collecties en overige collecties. Daarnaast kijkt het onderzoek naar het soort wisselende en vaste collecties van de concurrenten. Zo ontstaat er een uitgebreid beeld van de concurrentie en een beeld van de manier waarop organisatie X zich kan onderscheiden.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten van organisatie X?

Deelvraag 3 is te beantwoorden met deskresearch. Uit gesprekken met collega's blijkt wat de wensen en behoeften zijn van de klanten. Daarnaast is het nuttig om te kijken naar websites, socialmediakanalen en andere uitingen van verschillende spelers binnen de markt, om verder te bepalen wat de wensen en behoeften zijn van potentiële klanten.

Hypothese 1:

Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan verkrijgt de organisatie een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Volgens Ohmae (1982) is het bij de positionering noodzakelijk om te kijken naar een specifieke doelgroep in de markt. Als de organisatie haar doelgroep goed voor ogen heeft, kan ze deze doelgroep segmenteren. Hierdoor kan de organisatie de doelgroep het beste aanspreken en een onderscheidende positie in de markt innemen. Uit de situatieschets blijkt dat de doelgroep van de organisatie vooral op zoek is naar een organisatie die een lage prijs hanteert. Ook is het belangrijk dat de producten van hoge kwaliteit zijn. De enquête test ook of duurzaamheid belangrijk is voor potentiële klanten. Uit de situatieschets blijkt namelijk dat duurzaamheid een steeds belangrijkere factor is binnen de sector. De enquête vraagt de respondent of het voor hun belangrijk is dat een organisatie een lage prijs voor de producten

hanteert of altijd kan leveren. Zo test het onderzoek de eerste hypothese. De enquête bevat ook een aantal andere criteria waar een organisatie eventueel aan zou kunnen voldoen. In de enquête komt dit onderwerp aan bod in de vragen 3 tot en met 11 (Bijlage II – Vragenlijst Enquête).

Met de antwoorden op de vragen van het eerste deel van de enquête, wordt duidelijk wat belangrijk is voor de doelgroep en waar een groothandel in decoratiematerialen volgens de respondenten aan moet voldoen. De enquête test zo of de wensen en behoeften uit de situatieschets, ook gelden voor de doelgroep van organisatie X en of de hypothese aan te nemen is.

Hypothese 2:

Als de organisatie haar eigen sterkten als uitgangspunt neemt in de positionering, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

Het tweede aandachtspunt volgens Ohmae (1982) is de organisatie zelf. Bij het bepalen van een positioneringsstrategie is het goed om naar de concurrenten te kijken, maar de organisatie moet altijd uitgaan van haar eigen krachten om de concurrentie in te halen. Organisatie X heeft als sterkte dat zij alleen maar met natuurlijke materialen werken. Het onderzoek toets deze hypothese door de doelgroep te bevragen over de sterkten van de organisatie. Uit de situatieschets blijkt dat geen van de concurrenten met natuurlijke materialen bezig is in de mate waarin de organisatie dat doet. Organisatie X is hiermee dus uniek vergeleken met de concurrenten. De enquête toetst deze hypothese door de doelgroep te vragen naar deze sterke van de organisatie. Uit de antwoorden blijkt dan of het uitsluitend gebruiken van natuurlijke materialen een sterkte is om op te focussen in de positionering en of de hypothese dus aan te nemen is.

De vragen 12 tot en met 16 gaan hierover (Bijlage II – Vragenlijst Enquête).

Hypothese 3:

Als de organisatie haar sterkten beter combineert met de behoeften van de klanten dan de concurrenten, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

De concurrentie is volgens Ohmae (1982) het laatste onderdeel om in de gaten te houden bij het bepalen van een positioneringsstrategie. Volgens Ohmae is het noodzakelijk voor een organisatie om anders te positioneren dan de concurrentie om een onderscheidende positie in de markt in te nemen. Uit de situatieschets blijkt dat de organisatie meer wisselende collecties per jaar heeft dan de concurrentie, namelijk vier per jaar, waar de rest er hoogstens twee heeft. De enquête vraagt op verschillende manieren hoe de respondenten

hier tegenover staan. Door deze antwoorden is het duidelijk hoe de organisatie een voorsprong kan krijgen op de concurrentie.

De enquête vraagt hierover bij de respondenten. Vraag 17 tot en met 20 gaan over het verkrijgen van een voorsprong ten opzichte van de concurrentie (Bijlage II – Vragenlijst Enquête).

5. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie delen: beantwoording van de deelvragen, verkregen respons en bespreking van de hypothesen.

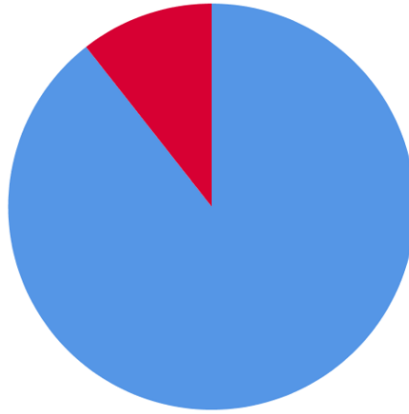
Uit de aanleiding blijkt dat organisatie X achterloopt op de concurrentie. De markt groeit, de concurrentie groeit, maar de organisatie blijft hierin achter. Hieruit volgde de volgende probleemstelling: Hoe kan organisatie X zich onderscheidend positioneren in de branche voor decoratiematerialen? Het 3C-model van Ohmae is uiterst geschikt om dit probleem op te lossen. Uit deze theorie kwamen drie hypothesen, elk met een andere focus op een onderdeel het model. Zo kwamen de klanten, de concurrentie en de eigen organisatie aan bod.

Om de hypothesen te testen, maakt het onderzoek gebruik van een enquête onder klanten en potentiële klanten van organisatie X. Zij konden in deze enquête hun mening geven over de opgestelde vragen. Verder in dit hoofdstuk staat hoeveel respondenten aan het onderzoek hebben meegedaan en wat de resultaten zijn van de deelvragen en de hypothesen.

5.1 Verkregen respons

In deze paragraaf staat het aantal respondenten die de enquête hebben ingevuld en of dit aantal voldoet voor het betrouwbaarheidspercentage.

De enquête is ingevuld door 86 respondenten. Hiervan valt er een af, want deze respondent vulde geen enkele vraag in. Er blijven in totaal dus 85 respondenten over voor de analyse. Het zijn voornamelijk de klanten van organisatie X die de enquête invulde. Dit waren in totaal 76. De overige 9 respondenten komen uit een groep van tuincentra, zelf aangeschreven door de onderzoeker. Ongeveer 90% van de respons komt van de klanten van organisatie X. Een van de algemene vragen luidde: Bent u bekend met de organisatie? Hieruit is af te leiden welke respondenten klant zijn bij de organisatie. In figuur 9 is de verdeling in een cirkeldiagram te zien.



Figuur 9 Bekend met de organisatie

Met 85 respondenten is het betrouwbaarheidspercentage van 85% niet behaald. Dit is geen ramp voor het verloop van het onderzoek. Dit heeft alleen gevolgen voor de conclusies en aanbevelingen. Door het lagere aantal respondenten zijn de conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar. De opdrachtgever moet hiermee dus voorzichtig omgaan.

5.2 Resultaten per deelvraag

Deze paragraaf beantwoordt de drie deelvragen die het onderzoek eerder opstelde. De voornaamste manier van onderzoek in het beantwoorden van de deelvragen is deskresearch.

Deelvraag 1: Hoe positioneert organisatie X zich op dit moment?

In Bijlage IV – Huidige Communicatie staat een analyse van de huidige communicatie van organisatie X. Deze analyse kijkt naar drie verschillende soorten communicatie-uitingen van de organisatie: de website, de sociale media en de online nieuwsbrieven van de organisatie. In Bijlage IV staat de complete analyse en de reden voor de keuze van deze drie soorten communicatie.

Uit deze analyse blijkt dat de organisatie geen duidelijk plan heeft voor de communicatie. Zo blijkt dat de organisatie, de sterkten weinig benoemt op de website. De organisatie heeft ten opzichte van de concurrentie als enige vier wisselende collecties per jaar. Dit staat niet op de homepagina, maar bijvoorbeeld wel onderaan op een andere pagina. Daarnaast maakt organisatie X als een van de weinigen gebruik van natuurlijke materialen. Dit staat ook niet prominent op de website, maar staat een aantal keer kort benoemd.

Hetzelfde geldt voor de social media. De organisatie maakt weinig gebruik van de Facebookpagina. Heel af en toe plaatsen ze eens een bericht, maar dit gaat vaak niet over de organisatie zelf of de producten die ze verkopen. Organisatie X is wel actief op Instagram, met iedere week minimaal een bericht waarin de producten extra aandacht krijgen. De

organisatie refereert met de posts wel veel naar de website/webshop en de producten in de spotlight passen vaak goed bij het seizoen.

Als laatste stuur organisatie X twee à drie keer per maand een mail naar de klanten. Hierin staan voornamelijk nieuwtjes over de ontwikkelingen bij de organisatie en af en toe krijgen producten die in de betreffende periode in bloei zijn wat extra aandacht.

Deelvraag 2: Hoe ziet de concurrentie-omgeving van organisatie X eruit?

Uit de situatieschets blijkt dat de organisatie een aantal concurrenten binnen de markt heeft. De situatieschets vergelijkt deze concurrenten op het aantal collecties dat zij per jaar uitbrengen en het aantal collecties dat zij daarnaast hebben.

Uit deze analyse blijkt dat organisatie X een voorsprong heeft ten opzichte van de concurrentie als het om het aantal wisselende collecties gaat. De organisatie heeft namelijk vier wisselende collecties per jaar, waar de rest van de concurrenten er maximaal twee heeft.

Daarnaast hebben de meeste concurrenten naast de wisselende collecties, een basiscollectie met zogeheten 'fundamentals'. Twee concurrenten hebben beide hiernaast nog een andere collectie. Concurrent X heeft naast de twee wisselende collecties, geen extra collectie.

Concurrent X is de vreemde eend in de bijt. Zij hebben namelijk geen wisselende of vaste collecties, maar zij hebben allerlei merken die bij de organisatie horen. Al deze merken hebben een andere focus op het gebied van producten.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten van organisatie X?

Uit de situatieschets blijkt dat er een aantal wensen en behoeften is van potentiële klanten van organisatie X. Allereerst is het belangrijk om een aantal basiseigenschappen te hebben. Deze zijn: een lage prijs hanteren, producten van hoge kwaliteit hebben en duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan.

Naast de bovenstaande eigenschappen is er een aantal eigenschappen die belangrijk kunnen zijn voor klanten van de organisatie. Deze eigenschappen komen uit andere branches. Als eerste keek de situatieschets naar klantloyaliteit. Voornamelijk in de business-to-consumer branches is dit een veelgebruikte manier van loyaliteit bij klanten verhogen. Daarnaast keek de situatieschets naar 'same-day-delivery'. Bedrijven als Bol.com, Amazon en Coolblue maken hier gebruik van. Als laatste keek de situatieschets naar online zichtbaarheid. Een onderzoek in de toeristische branche wees uit dat online zichtbaarheid voordelig is voor een organisatie.

De enquête test verder in hoeverre deze eigenschappen belangrijk zijn voor de respondenten.

5.3 Resultaten per hypothese

Deze paragraaf geeft de resultaten die bij iedere hypothese hoort. Met deze resultaten bepaalt het onderzoek of de hypothesen aan te nemen of te verwerpen zijn. Voor de analyse is gebruik gemaakt van SPSS. Een overzicht van alle frequentietabellen is te vinden in Bijlage V – Frequentietabellen.

Hypothese 1:

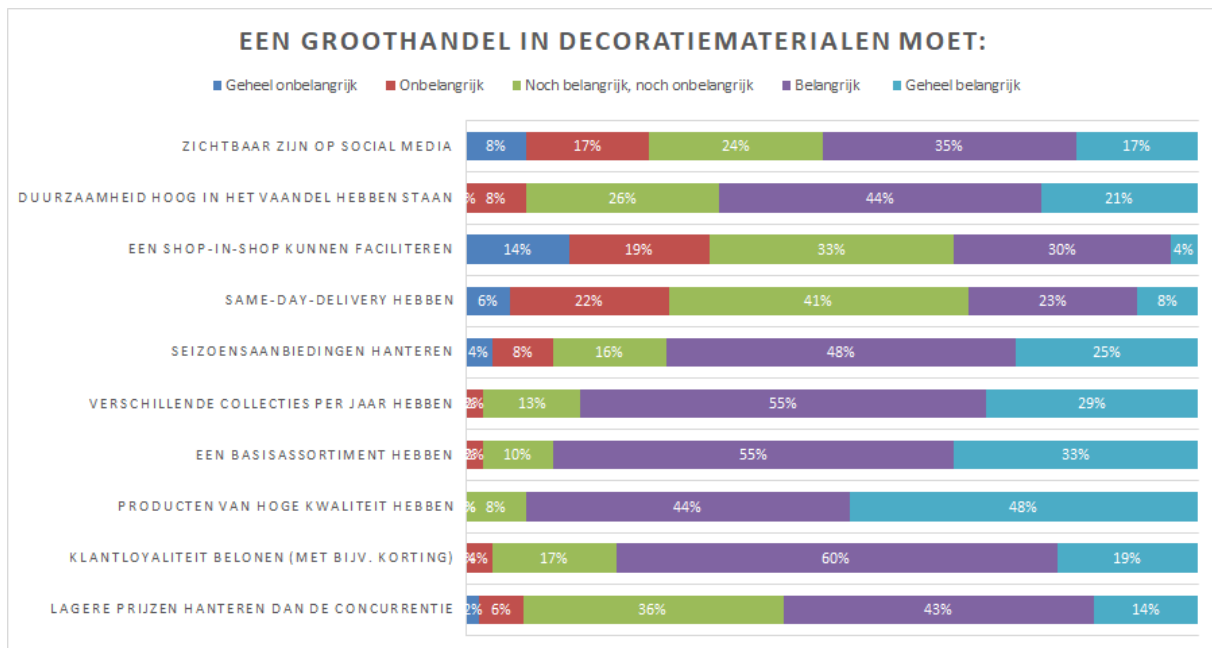
Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan verkrijgt de organisatie een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Volgens Ohmae (1982) is het bij de positionering allereerst noodzakelijk om de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep in kaart te brengen. Zo ontstaat er een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie. Om dit bij organisatie X te verwezenlijken, vroeg de enquête naar een aantal eigenschappen van een groothandel in decoratiematerialen. Deze eigenschappen komen voort uit de situatieschets. De respondenten gaven aan in hoeverre dit volgens hun nodig is voor een groothandel in decoratiematerialen.

In figuur 10 is, in een 100% gestapelde staafdiagram, te zien in hoeverre de respondenten de verschillende eigenschap belangrijk vonden. Het complete overzicht van de bijbehorende frequentietabellen is te vinden in Bijlage V, Figuur 22 tot en met 31.

Zo is bijvoorbeeld te zien bij de eigenschap 'zichtbaar zijn op social media', 8% van de respondenten zegt dat dit geheel onbelangrijk is. 17% van de respondenten vindt dit onbelangrijk, 24% zegt noch belangrijk, noch onbelangrijk, 35% vindt dit belangrijk en 17% vindt online zichtbaarheid geheel belangrijk (figuur 10).

Wat hierin opvalt is dat de respondenten niet positief staan tegenover de eigenschappen 'een shop-in-shop kunnen faciliteren' en 'same-day-delivery hebben'. Daarnaast is er ook een aantal eigenschappen die de respondenten positief beoordeelt. Dit zijn onder andere 'klantloyaliteit belonen (met bijvoorbeeld korting)', 'een basisassortiment hebben', 'verschillende collecties per jaar hebben' en 'producten van hoge kwaliteit hebben'. Voor al deze eigenschappen geldt dat meer dan de helft van de respondenten dit belangrijk of geheel belangrijk vindt. Het bijbehorende aantal respondenten is te vinden in Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 22 tot en met 31.



Figuur 10 Gestapelde staafdiagram deel 1 enquête

Om te kijken hoe de respondenten tegenover de eigenschappen van een groothandel in decoratiematerialen staan, voert het onderzoek per eigenschap een toets uit. Deze toets kijkt of de mening van de respondenten anders dan neutraal is. Een overzicht van de toetsen inclusief de uitkomsten staat in Bijlage VI – Toetsen.

Uit de uitkomsten van de One Sample T-test blijkt dat er bij bijna alle eigenschappen een significant verschil is tussen de mening van de respondenten en het gemiddelde. Alleen bij de eigenschappen 'same-day-delivery hebben' en 'een shop-in-shop kunnen faciliteren' is $p > 0,05$, dus is er geen significant verschil (Bijlage VI – toetsen, figuur 46 en 47). Bij de rest van de eigenschappen is $p < 0,05$, dus is er wel een significant verschil (Bijlage VI – Toetsen, figuur 40 tot en met 45 en 48). Daarnaast is er te zien dat de gemiddelden van de respons met significant verschil allemaal boven het 'normale' gemiddelde liggen. Dit betekent dat de respondenten positief tegenover deze eigenschap staan.

Omdat de respondenten positief staan tegenover het merendeel van de eigenschappen, neemt het onderzoek de eerste hypothese aan.

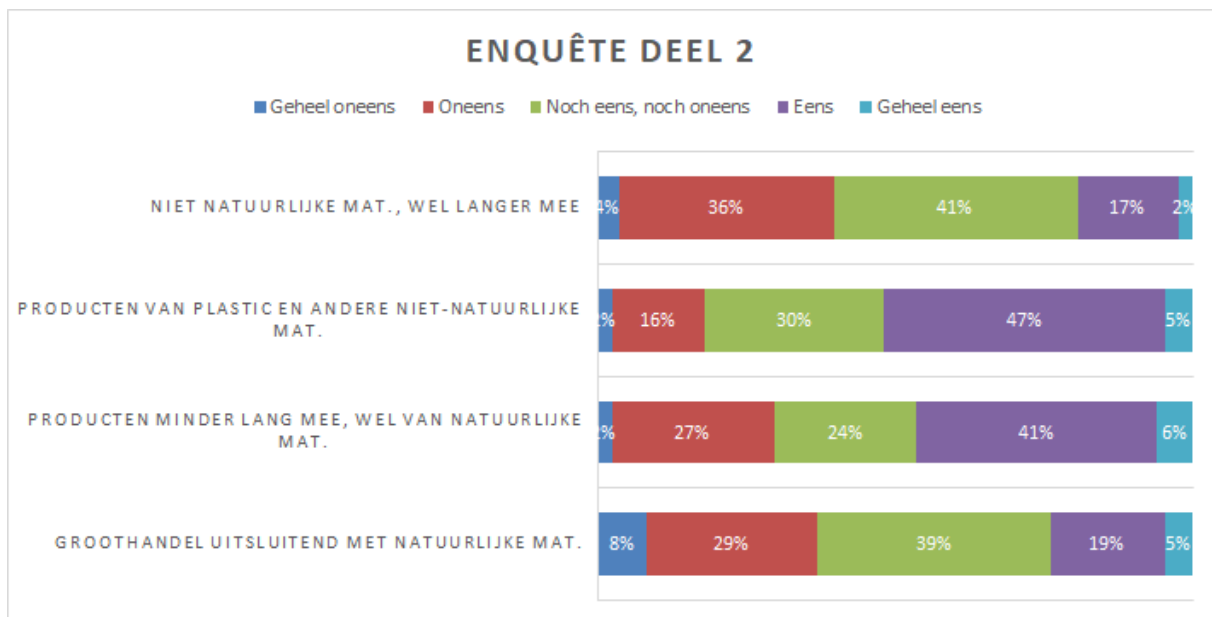
Hypothese 2:

Als de organisatie haar eigen sterkten als uitgangspunt neemt in de positionering, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

De tweede hypothese die uit het onderzoek kwam, gaat over de eigen organisatie. Volgens Ohmae (1982) neemt een organisatie een onderscheidende positie in de markt in, als deze

haar eigen sterkten als uitgangspunt neemt (Ohmae, 1982). In de operationalisatie staat dat organisatie X uitsluitend met natuurlijke materialen werkt. De respondenten gaven in de enquête aan in hoeverre zij het daarmee eens waren.

In figuur 11 staat een staafdiagram met de mening van de respondenten. Zo is bijvoorbeeld te zien dat 8% van de respondenten aangeeft geheel oneens te zijn met de stelling: het is belangrijk dat een groothandel in decoratiematerialen uitsluitend met natuurlijke materialen werkt. 29% van de respondenten is het hiermee oneens, 39% is noch eens, noch oneens, 19% is het eens met de stelling en 5% is het geheel eens. In figuur 11 staat voor de overige stellingen die bij de tweede hypothese passen een zelfde overzicht als hierboven staat.



Figuur 11 Gestapelde staafdiagram deel 2 enquête

In figuur 11 is te zien dat 39% van de respondenten neutraal is tegenover de stelling: het is belangrijk dat een groothandel in decoratiematerialen uitsluitend met natuurlijke materialen werkt. Daarnaast is 29% van de respondenten het oneens met deze stelling. (Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 32)

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten voor het grootste deel positief staan tegenover het gebruik van plastic en andere niet-natuurlijk materialen. In figuur 11 is namelijk te zien dat 47% van de respondenten het hier mee eens is en nog eens 5% is het geheel met de stelling eens. (Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 34)

Aan de andere kant laat figuur 11 zien dat 36% van de respondenten het oneens is met de stelling: ik koop liever producten van niet-natuurlijk materialen als deze langer mee gaan. 4% van de respondenten is het geheel oneens met de stelling. (Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 35)

Daar komt bij dat 41% van de respondenten het niet erg vindt als de producten minder lang meegaan, maar wel van natuurlijke materialen zijn. Nog eens 6% is het geheel eens met deze stelling (Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 33). Dit is in strijd met de resultaten uit de bovenstaande alinea.

Om te kijken of er samenhang is tussen de vragen 13 en 15 en de vragen 14 en 16, voert het onderzoek de correlatietoets van Spearman uit. De volledige uitwerking van deze toetsen staat in Bijlage VI – Toetsen, figuur 58 en 59.

De toets geeft aan dat er wel degelijk een verband is tussen de stellingen: 'het is belangrijk dat een groothandel in decoratiematerialen uitsluitend met producten van natuurlijke materialen werkt' en 'het is niet erg als een groothandel in decoratiematerialen producten heeft van plastic en andere niet-natuurlijke materialen'. Met $p=0,000$ en $rs=-0,397$ is het duidelijk dat er een negatief verband is tussen de twee stellingen (Bijlage VI – Toetsen, figuur 58). p is namelijk kleiner dan 5% (0,05) en de correlatiecoëfficiënt is kleiner dan 0 en groter dan -1. Dit geeft aan dat de respondenten die het eens zijn met de eerste stelling, eerder geneigd zijn om bij de tweede stelling oneens te kiezen en andersom.

Bij de tweede correlatietoets is dit niet het geval. Hierbij is $p=0,227$ en $rs=-0,134$ (Bijlage VI – Toetsen – figuur 59). Er is dus geen significante samenhang tussen de twee stellingen, want $p>0,05$ (5%). Deze toets ging over de stellingen: 'het is niet erg als de producten van een groothandel in decoratiematerialen minder lang meegaan, als ze wel van natuurlijke materialen gemaakt zijn' en 'ik koop liever producten van niet-natuurlijke materialen als deze langer meegaan'.

Het onderzoek kan hypothese twee niet aannemen. Uit de One Sample T-tests van de stellingen uit het tweede deel van de enquête, zijn twee van de vier stellingen negatief beoordeeld door de respondenten. Het significantieniveau van de vragen 13 en 14 is namelijk te laag. Voor deze vragen geldt $p>0,05$, dus niet significant (Bijlage VI – Toetsen, figuur 50 en 51). Voor de overige vragen uit dit deel van de enquête, vraag 15 en 16, is $p<0,05$. De respondenten antwoordden dus wel positief op deze stellingen.

Hypothese 3:

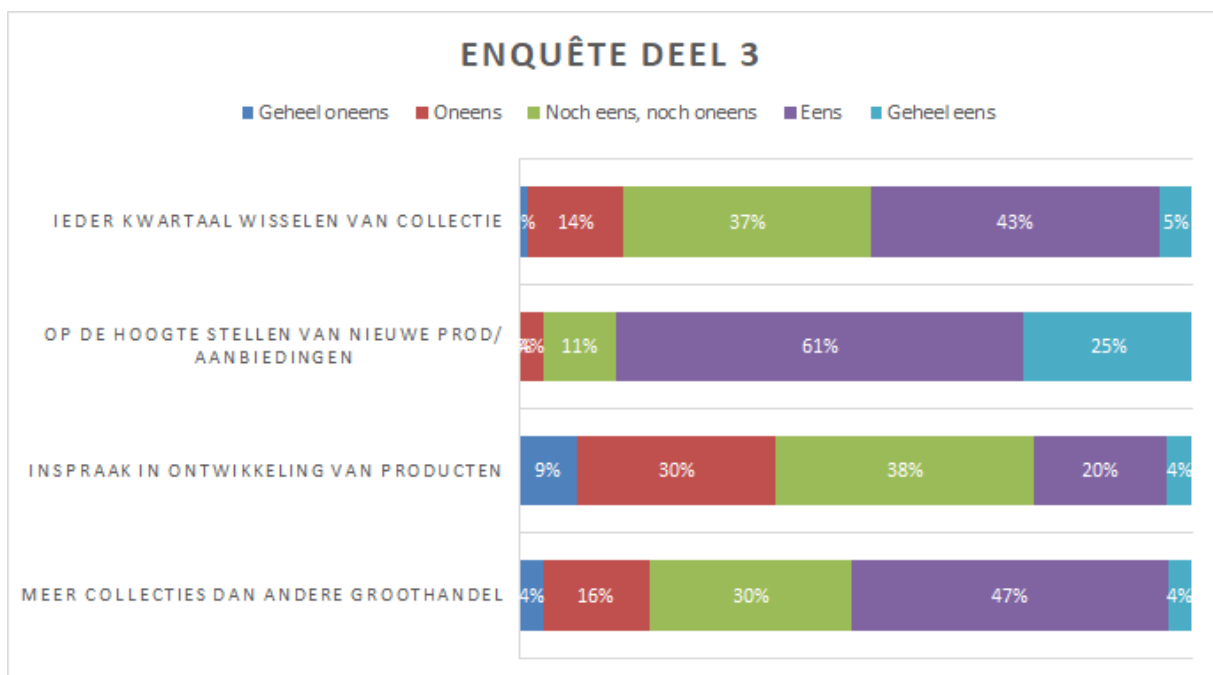
Als de organisatie haar sterkten beter combineert met de behoeften van de klanten dan de concurrenten, dan neemt de organisatie een onderscheidende positie in de markt in.

De derde en laatste hypothese die uit het onderzoek kwam, ging over de concurrenten van een organisatie. Deze hypothese combineert volgens Ohmae (1982) de eerste en tweede hypothese. Een organisatie moet haar sterkten beter combineren met de behoeften van de klanten dan de concurrenten om een onderscheidende positie in de markt in te nemen (Ohmae, 1982).

Organisatie X loopt voor op de concurrentie als het gaat om het aantal wisselende collecties per jaar. De respondenten gaven in de enquête aan in hoeverre ze het hiermee eens zijn. Daarnaast vroeg de enquête naar andere manieren waarop de organisatie vooruit zou kunnen lopen op de concurrentie.

Een overzicht van de respons is te zien figuur 13. Hierin staat een 100% gestapelde staafdiagram met de percentages respondenten die het met de vraag eens of oneens waren. Wat hierin opvalt is dat 61% van de respondenten graag ziet dat een groothandel in decoratiematerialen hen op de hoogte stelt van nieuwe producten en aanbiedingen. Daarnaast is nog een 25% van de respondenten het geheel eens met deze stelling. Er is een stelling waarop de respondenten voornamelijk neutraal of negatief reageerden. Dit is de stelling: ik koop vaker bij een groothandel in decoratiematerialen als deze mij inspraak geeft in de ontwikkeling van nieuwe producten. 9% van de respondenten is het geheel oneens met de stelling, 30% oneens en 38% is het noch eens, noch oneens met de stelling.

Een compleet overzicht van de frequenties die bij de verschillende vragen hoort, staat in Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 36 t/m 39.



Figuur 12 Gestapelde staafdiagram deel 3 enquête

Het onderzoek voert ook voor dit deel van de enquête een One Sample T-test uit. Uit deze toetsen komt dat de respondenten op het merendeel van de stellingen positief reageerden. De One Sample T-test toetst of er een significant verschil is tussen de neutrale keuzemogelijkheid en de respons. Voor de stelling: ik bestel vaker bij een groothandel in decoratiematerialen als deze meer collecties per jaar heeft dan andere groothandels in decoratiematerialen' geldt dat er een significant verschil is met het gemiddelde. De p-waarde moet kleiner zijn dan 0,05 en dat is bij deze stelling het geval, $p=0,002$. (Bijlage VI – Toetsen, figuur 54)

Voor de stelling over het inspraak geven in de ontwikkeling van producten geldt dit niet. Hierbij is $p=0,073$ en dus groter dan 0,05. Er is dus geen significant verschil met de neutrale reactie. (Bijlage VI – Toetsen, figuur 55)

Voor de laatste twee stelling geldt dat er bij beide een significant verschil is met de neutrale keuzemogelijkheid. Bij beide is p kleiner dan 0,05, namelijk $p=0,000$ voor de ene en ook $p=0,000$ voor de andere. Dit is dus kleiner dan 0,1%. (Bijlage VI – Toetsen, figuur 56 en 57)

Doordat de respondenten het merendeel van de stellingen positief beoordelen, neemt het onderzoek de hypothese aan. De respondenten waren het namelijk met drie van de vier stellingen uit het tweede deel van de enquête, voornamelijk eens of geheel eens.

Daarnaast voert het onderzoek een Wilcoxon Signed Rank toets uit, om te kijken of de antwoorden van twee van de stellingen van elkaar verschillen. De twee betreffende stellingen zijn: 'ik bestel vaker bij een groothandel in decoratiematerialen als deze meer collecties heeft dan een andere groothandel in decoratiematerialen' en 'ik bestel vaker bij een groothandel in decoratiematerialen als deze ieder kwartaal wisselt van collectie'. De Wilcoxon Signed Rank toets test dus of de respondenten bij beide stellingen ongeveer gelijk antwoordden.

Uit de toets komt dat de antwoorden van de twee bovengenoemde stellingen duidelijk overeen komen. Alle data van de toets is te vinden in Bijlage VI – Toetsen, figuur 60. De belangrijkste data is dat $p=0,633$ en $Z=-0,477$. Dit betekent dat er geen significant verschil is tussen de stellingen, want $p>0,05$ (5%). (Bijlage VI – Toetsen, figuur 60)

6. Conclusies

De conclusies aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zijn: de respondenten zien graag een beloning voor loyale klanten met bijvoorbeeld korting, het hebben van uitsluitend producten van natuurlijke materialen is niet noodzakelijk volgens de respondenten, maar volgens hen is het hebben van meer collecties dan de concurrentie wel belangrijk. Daarnaast willen de respondenten graag weten wat de nieuwe producten en aanbiedingen zijn. Wel is duidelijk dat organisatie X geen duidelijk plan heeft voor de communicatie.

6.1 Contact met klanten

De eerste conclusie komt uit het eerste deel van de enquête. Deze vroeg de respondenten naar een aantal eigenschappen die volgens de situatieschets belangrijk kunnen zijn voor een groothandel in decoratiematerialen. In het voorgaande hoofdstuk staat beschreven wat de resultaten hiervan zijn.

Hieruit blijkt dat de respondenten het belangrijk vinden om een beloning te ontvangen als loyale klant. In Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 23 is namelijk te zien dat 60% van de respondenten het belonen van klantloyaliteit belangrijk vindt en nog eens 19% vindt dit heel belangrijk. Een groot deel van de respondenten ziet dit dus graag terug, terwijl een heel klein gedeelte het oneens is met deze stelling. Ohmae (1982) geeft namelijk aan dat het bij de positionering belangrijk is om de wensen en behoeften van de doelgroep in de gaten te houden en hier rekening mee te houden. Het is voor organisatie X dus belangrijk om dit mee te nemen in de communicatie. Hoe dat precies in zijn werk gaat staat beschreven in hoofdstuk 7. Aanbevelingen.

Deze conclusie gaat goed samen met een tweede conclusie, die af te leiden is uit het derde gedeelte van de enquête. De respondenten reageerden namelijk verrassend positief op de stelling: Ik koop vaker bij een groothandel in decoratiematerialen als deze mij op de hoogte stelt van nieuwe producten/aanbieding. In Bijlage V – Frequentietabellen, figuur 38 is namelijk te zien dat 61% het eens was met deze stelling en 25% zeer eens.

De respondenten willen dus graag op de hoogte blijven van de aanbiedingen en nieuwe producten die een groothandel in decoratiematerialen heeft. Het is voor de organisatie belangrijk om dit dan ook te doen. Net als bij de vorige conclusie, zegt Ohmae (1982) dat het bij de positionering belangrijk is om in acht te houden wat de wensen en behoeften zijn van

de doelgroep. Het volgende hoofdstuk geeft meer handvatten over de manier waarop organisatie X dit kan doen.

6.2 Natuurlijke materialen niet noodzakelijk

Deze paragraaf beschrijft de conclusie die het onderzoek trekt aan de hand van het tweede deel van de enquête. Opvallend hieraan is dat de resultaten, de theorie tegenspreken.

De tweede hypothese die uit het onderzoek kwam, ging over de sterkten van een organisatie. Volgens de theorie van Ohmae (1982) moet een organisatie haar eigen sterkten namelijk als uitgangspunt nemen in de positionering. Door te focussen op een of meerdere sterke punten kan de organisatie directe concurrentie verslaan. Voor organisatie X is dit niet het geval.

In de operationalisatie staat beschreven dat de organisatie als een van de weinige spelers in de markt uitsluitend met natuurlijk materialen werkt. De enquête testte de tweede hypothese door middel van vier vragen over dit onderwerp. In het voorgaande hoofdstuk staat beschreven dat het onderzoek de tweede hypothese niet aanneemt. De respondenten reageerden negatief op twee van de vier stellingen.

Hieruit blijkt dus dat de respondenten het niet noodzakelijk vinden dat een groothandel in decoratiematerialen uitsluitend met natuurlijke producten werkt. In Bijlage VI – Toetsen, figuur 52 is namelijk te zien dat de respondenten positief reageerden op het gebruik van plastic en andere niet-natuurlijke materialen. Daarnaast reageerden de respondenten niet positief op de stelling: ‘Het is belangrijk dat een groothandel in decoratiematerialen uitsluitend met natuurlijke materialen werkt’. De organisatie hoeft hier met de communicatie geen rekening mee te houden.

6.3 Meer collecties

Het onderzoek baseert de vierde conclusie op het laatste deel van de enquête.

De derde hypothese van het onderzoek gaat over het combineren van de sterkten van de organisatie met de wensen en behoeften van de doelgroep. Ohmae (1982) zegt dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt inneemt als een organisatie deze twee zaken beter met elkaar combineert dan de concurrentie.

Organisatie X heeft meer collecties dan de concurrentie. De enquête vroeg de respondenten of zij dit belangrijk vinden in de keuze voor een groothandel in decoratiematerialen. In de resultaten is te zien dat zij dit belangrijk vinden. Deze tonen namelijk positieve resultaten bij alle stellingen over het hebben van verschillende collecties per jaar.

De respondenten vinden het dus belangrijk dat een groothandel in decoratie materialen verschillende collecties heeft en meer collecties heeft dan de concurrentie. Deze conclusie gaat weer goed samen met het op de hoogte stellen van nieuwe producten/aanbiedingen.

Een conclusie die eigenlijk boven de rest van de conclusies staat, is het opstellen van een duidelijk plan voor de communicatie. Uit de resultaten van deelvraag 1 blijkt namelijk dat dit niet het geval is.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: het opstellen van een communicatieplan met de nieuwe positionering als uitgangspunt, het belonen van loyale klanten, het op de hoogste stellen van nieuwe producten/aanbiedingen en het achterwege laten van de natuurlijke materialen. Daarnaast beveelt het onderzoek aan om een vervolgonderzoek te doen naar de (potentiële) klanten buiten Nederland.

7.1 Communiceer met klanten

Het onderzoek richtte zich op potentiële klanten en klanten van organisatie X. In paragraaf 1.5 is precies te zien hoe de doelgroep voor het onderzoek eruit ziet. In het 3C-model van Ohmae is ook te zien dat de klanten belangrijk zijn in het bepalen van de positionering (zie paragraaf 3.2). Door te luisteren naar de wensen en behoeften kan, in combinatie met andere factoren, uiteindelijk een onderscheidende positionering ontstaan. De enquête vroeg de respondenten naar een aantal onderwerpen die zij belangrijk kunnen vinden aan een groothandel in decoratiematerialen.

In het voorgaande hoofdstuk is te zien dat de respondenten graag in contact zijn met een groothandel in decoratiematerialen. Dit kan op verschillende manieren: het belonen van klantloyaliteit, op de hoogte stellen van nieuwe producten en aanbiedingen en benoemen dat de organisatie meer collecties heeft dan andere groothandels. Daarnaast constateerde het onderzoek dat de organisatie geen duidelijk plan heeft voor de communicatie (zie paragraaf 5.2).

Allereerst is het dus belangrijk dat organisatie X een communicatieplan opstelt. Hierin staat uitgebreid benoemd hoe de communicatie eruit ziet. Wat wil de organisatie bereiken met de communicatie? Wat willen ze communiceren met wie en op welke manier? Voor dit communicatieplan is het belangrijk dat de bovenstaande manieren van contact met klanten aan bod komen.

Het belonen van klantloyaliteit is de eerste manier van klantcontact die zeker aan bod moet komen in het communicatieplan. Uit paragraaf 6.1 blijkt dat klanten graag een beloning zien voor loyale klanten. Meer dan driekwart van de respondenten gaf aan dat dit belangrijk of zeer belangrijk is voor een groothandel in decoratiematerialen. Dit kan op verschillende manieren. De organisatie kan de klanten een korting van bijvoorbeeld 5% geven bij de tweede of derde bestelling. Daarnaast is het ook mogelijk om een beloning te geven in de

vorm van gratis producten nadat de klant voor een bepaald bedrag besteld heeft. Hiermee stimuleert de organisatie de herhaalaankopen.

Ook blijkt uit de hoofdstukken Resultaten en Conclusies dat de respondenten graag zien dat een groothandel in decoratiematerialen hen op de hoogte stelt van nieuwe producten en aanbiedingen. In paragraaf 6.1 is namelijk te zien dat het overgrote merendeel dit graag ziet. Het is aan te bevelen om dit ook op te nemen in het communicatieplan. Organisatie X kan dit doen in de vorm van een mail naar de klanten. Iedere keer als de organisatie een nieuwe collectie uitbrengt, communiceren ze dit naar de klanten. In deze mail kan dan de organisatie ook benoemen wat de laatste aanbiedingen zijn. Zo houden ze de klanten goed op de hoogte van de producten.

Daarnaast moet de organisatie in de communicatie ook benoemen dat zij vier collecties per jaar hebben. Uit de situatieschets blijkt al dat dit aantal hoger is dan bij de concurrenten. De enquête vroeg hiernaar bij de respondenten. Zij gaven aan dat dit een goed onderdeel is waarop de organisatie zich onderscheidt van de rest. In de resultaten van paragraaf 5.3 is namelijk te zien dat de respondenten positief reageren op de stellingen die gaan over het aantal collecties dat een groothandel in decoratiematerialen moet hebben.

Organisatie X kan gehoor geven aan deze wens van de respondenten door in de communicatie vaker te benoemen dat zij ieder kwartaal van collectie wisselen of meer collecties hebben dan de concurrenten. De organisatie kan dit bijvoorbeeld een prominente plek geven op de website. Ook kan zij dit benoemen in de posts op bijvoorbeeld Facebook en Instagram, de twee platforms waarop de organisatie een account heeft (zie Bijlage IV – Huidige Communicatie).

7.2 Natuurlijke materialen

Paragraaf 4.3 benoemt dat een van de sterkten van de organisatie, het uitsluitend werken met natuurlijke materialen is. Dit was echter volgens de respondenten niet noodzakelijk in de keuze voor een groothandel in decoratiematerialen. In paragraaf 6.2 is namelijk te lezen dat de respondenten niet positief reageerden op de stellingen over dit onderwerp. Van de vier stellingen waren de respondenten negatief over twee stellingen.

Dit betekent voor de organisatie dat zij niet extra hoeven te benadrukken dat ze uitsluitend met natuurlijke materialen werken. Het is aan de andere kant niet noodzakelijk om alle tekst/uitingen hierover te verwijderen, want de respondenten waren wel positief over de overige twee stellingen. Voor een aantal klanten kan het dus wel belangrijk zijn in de keuze voor een groothandel in decoratiematerialen.

Organisatie X kan hier gehoor aan geven door het eens te benoemen op de website. Het hoeft daarentegen geen prominente rol te krijgen in de communicatie. Ook hoeft dit onderwerp bijvoorbeeld niet aan bod te komen op social media.

7.3 Vervolgonderzoek

Als laatste is het aan te raden om een vervolgonderzoek te doen. In paragraaf 1.5 staat beschreven dat dit onderzoek over de Nederlandse klanten van de organisatie gaat. De resultaten van het onderzoek en de daarop volgende conclusies en aanbevelingen, gaan dus alleen over de Nederlandse klanten.

In paragraaf 1.5 staat daarnaast beschreven dat organisatie X een uiteenlopende klantengroep heeft, met klanten van over de hele wereld. Hier staat ook beschreven dat de totale klantgroep van de organisatie ongeveer 5500 bedrijven telt. Hiervan zijn er 1.340 Nederlands. De uitspraken over dit onderzoek hebben dus geen betrekking op een groot deel van de totale klantgroep. Een eventueel vervolgonderzoek naar de buitenlandse klanten is dus aan te bevelen. Hierdoor ontstaat er een goed beeld van de gewenste communicatie naar alle klanten.

Organisatie X kan dit doen door bijvoorbeeld te kijken naar de totale groep en deze dan per land te onderzoeken. De gewenste communicatie kan namelijk per land anders zijn. Door het vervolgonderzoek op een dergelijke manier aan te pakken, ontstaat er een beeld van de wensen en behoeften van klanten in verschillende delen van de wereld.

8. Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn digitale nieuwsbrieven en Instagram geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €6.205,95. Totale opbrengsten bestaan uit een duidelijk plan voor de communicatie en meer tevreden en betrokkenheid en tevredenheid bij de (potentiële) klanten.

8.1 Implementatie aanbevelingen

Uit de resultaten van de eerste deelvraag kwam dat organisatie X geen duidelijk plan heeft voor de communicatie. Ook in de conclusies kwam dit naar voren. De eerste aanbeveling was dus ook om een communicatieplan op te stellen. Hierin staat precies wat zij naar wie op welke manier communiceert. Uit welke onderdelen dit plan precies bestaat, staat hieronder beschreven.

Voorbereiding

Een communicatieplan bestaat uit een aantal vaste onderdelen volgens Michels (2010). Het plan begint met een tweetal analyses, een interne en een externe. De interne analyse kijkt naar de organisatie zelf. Hierin komen zaken als missie, visie, imago en identiteit voor. Wie wil de organisatie zijn en wat willen ze bereiken?

De externe analyse kijkt naar de omgeving. Deze analyse kijkt naar wat er speelt in de wereld en hoe de markt eruit ziet waarin de organisatie opereert. Daarnaast brengt de externe analyse ook de belangrijkste concurrenten in kaart.

Vanuit de twee verschillende analyses is het mogelijk om de belangrijkste punten hieruit samen te brengen in een SWOT. De SWOT-analyse benoemt de sterke en zwakke punten van een organisatie en kijkt naar wat de kansen en bedreigingen zijn voor die organisatie. (Michels, 2010)

Daarna is het volgens Michels (2010) belangrijk om de doelgroep in kaart te brengen. In een communicatieplan is het logisch om een communicatiedoelgroep te benoemen. Dit is de groep waarop de organisatie de communicatie baseert. De mensen die zij dus wil bereiken met de communicatie-uitingen. Deze groep is groter dan de uiteindelijke marketingdoelgroep. Voor de communicatiedoelgroep is het belangrijk om het zo duidelijk mogelijk te segmenteren. (Michels, 2010)

Nadat de doelgroep duidelijk is, moet de organisatie de doelstellingen bepalen. Er zijn hierbij verschillende soorten doelstellingen. Er moet natuurlijk duidelijk zijn wat het effect van de

communicatie moet zijn (kennis, houding en gedrag), de communicatiedoelstelling, maar zij kan bijvoorbeeld ook op marketinggebied doelstellingen bepalen. Deze doelstellingen gaan bijvoorbeeld over het behalen van een bepaald marktaandeel. Ook is het mogelijk om de organisatiedoelstellingen mee te nemen in dit onderdeel. (Michels, 2010)

De volgende stap van het communicatieplan volgens Michels (2010) is het bepalen van de strategie. Hierin komen alle bovenstaande onderdelen samen. Het beschrijft de manier waarop de organisatie de doelstelling gaat bereiken. Dit onderdeel beschrijft met wie de organisatie communiceert, wat de organisatie communiceert en met welke middelen wanneer de organisatie communiceert. (Michels, 2010)

In dit onderdeel komen andere onderdelen uit de aanbevelingen van hoofdstuk 7 naar voren. Uit de resultaten en de conclusies blijkt namelijk dat de doelgroep van organisatie X een aantal wensen en behoeften heeft op het gebied van de communicatie. Allereerst zien zij graag een beloning voor loyale klanten. Dit kan door bijvoorbeeld een korting te geven bij de tweede of derde bestelling. Ook ziet de doelgroep graag informatie over nieuwe producten of aanbiedingen. De organisatie kan in de communicatie ook gebruik maken van het feit dat ze meer collecties hebben dan de concurrenten. De respondenten gaven in de enquête namelijk aan dat dit een goede reden is voor hen om voor de organisatie te kiezen. Als laatste is het volgens de doelgroep niet per se belangrijk om te benoemen dat zij uitsluitend met natuurlijke materialen werkt. Hoe zij dit zou kunnen uitwerken, staat beschreven in een aantal voorbeelden in de volgende alinea.

Uitvoering

Organisatie X kan op dit moment in het communicatieplan overgaan tot uitvoering. Dit onderdeel van het plan beschrijft duidelijk welke middelen zij in gaat zetten voor de communicatie. In de bovenstaande alinea staat wat de wensen en behoeften van de klanten zijn. In figuur 15 en 16 is een nieuwsbrief te zien die de organisatie aan alle klanten kan sturen. Uit bijlage IV – Huidige Communicatie blijkt dat zij deze nieuwsbrieven een aantal keer per maand inzet om klanten te informeren. Deze implementatie maakt ook gebruik van dit communicatiemiddel, want de klanten kennen dit middel.

In de nieuwsbrief komt een aantal van de wensen en behoeften van de klanten terug. Zo is bijvoorbeeld te zien dat de nieuwsbrief opent met de aankondiging van de nieuwe kerstcollectie (figuur 14). Hiermee geeft de organisatie gehoor aan de wens om klanten op de hoogte te brengen van nieuwe producten.

Ook brengt deze nieuwsbrief de klanten op de hoogte van aanbiedingen. Er komt bijvoorbeeld een aanbieding op de gehele zomercollectie (figuur 15), want het seizoen loopt ten einde. De online nieuwsbrief is dus een goed middel om de klanten hiervan op de hoogte te brengen. Ook dit is een van de wensen van de doelgroep.

Ook is er in figuur 15 een button te zien waarmee de organisatie duidelijk maakt dat klanten 5% korting krijgen op de tweede bestelling. De respondenten gaven in de enquête aan dat zij een beloning willen zien voor loyale klanten. Door een bepaald percentage korting te geven, luistert de organisatie naar de wens van de respondenten.

Figuur 14 en 15 zijn wegens privacy niet beschikbaar voor derden

Een ander voorbeeld van de manier waarop organisatie X de aanbevelingen kan gebruiken is op Instagram. In figuur 16 en 17 zijn twee voorbeelden te zien van Instagram-berichten. De organisatie is actief op Instagram, blijkt uit de resultaten. In figuur 16 is te zien dat zij de klanten mededeelt dat de zomercollectie met 20% korting de deur uit gaat. Dit is een van de wensen van de respondenten van de enquête.

Figuur 16 is wegens privacy niet beschikbaar voor derden

De tweede voorbeeldpost voor Instagram gaat over het belonen van loyale klanten. De organisatie noemt in de post dat klanten 5% korting krijgen op de tweede bestelling.

Figuur 17 is wegens privacy niet beschikbaar voor derden

Het volgende onderdeel van de uitvoering van het communicatieplan is de tijdsplanning. Dit is een overzicht van alle communicatie-uitingen en wanneer de organisatie deze inzet. Zo heeft de organisatie een duidelijk beeld op alle uitingen over de verschillende middelen.

Na de tijdsplanning is het ook handig om een budgettering te maken. Meestal is dit een overzicht van een jaar waarin staat wat de communicatiemiddelen en -uitingen uit het plan kosten. Bedrijven met een klein budget voor de communicatie moeten het vooral hebben van gratis media zoals alle sociale media en persberichten in de krant. Bedrijven met een groot budget kunnen denken aan betaalde media in de vorm van reclame op tv. (Michels, 2010)

Evaluatie

De laatste fase van het communicatieplan is de evaluatie. Hierin kijkt de organisatie terug op de campagne. Aan de hand van de vooraf opgestelde doelstellingen is te zien of de campagne geslaagd is. Daarnaast is het ook handig om te kijken wat er goed en niet goed

ging in de campagne voor het vervolg ervan en voor eventuele volgende campagnes.
(Michels, 2010)

8.2 Kosten & opbrengsten

Deze paragraaf schetst een beeld van de kosten van het eerste jaar van de implementatie. Daarna geeft de paragraaf een overzicht van de opbrengsten van de implementatie. De bedragen in deze paragraaf zijn schattingen.

Kosten

Uit de resultaten en de conclusies blijkt dat organisatie X geen duidelijke positionering heeft. Er lijkt geen plan te zijn voor de communicatie. De aanbevelingen gaven dus aan dat er een communicatieplan moet komen, zodat duidelijk is met welke boodschap de organisatie naar de klanten moet communiceren.

Aan het maken van een communicatieplan zitten geen externe kosten verbonden. Er staan dus alleen personeelskosten op de kostenlijst. Voor het maken van het communicatieplan rekent het onderzoek ongeveer drie weken, dus vijftien werkdagen van acht uur per dag. Een marketingmanager in Nederland verdient gemiddeld 3.844 euro per maand (Indeed, 2020). Dat komt dus neer op 2.883 euro voor drie weken werk aan het communicatieplan. In figuur 18 staat een compleet overzicht van de kosten.

Daarnaast houdt het onderzoek rekening met een tweetal vergaderingen, beide van een uur met een 'gewone' marketingmedewerker en een verkoper van de organisatie, om ideeën uit te wisselen over de communicatie en het plan voor te leggen. Voor de marketingmanager is dit 48,05 euro.

Een marketingmedewerker verdient gemiddeld 2.199 euro per maand (Indeed, 2020). Dit resulteert in 27,49 euro voor twee uur vergadering. Naast de vergadering is de marketingmedewerker ook verantwoordelijk voor het maken van de Instaberichten en de nieuwsbrieven naar de klanten. Een schatting zegt dat de marketingmedewerker hier vier uur per week mee bezig is. Met het bovenstaande maandsalaris resulteert dit dus in 54,98 euro per week en 219,90 euro per maand. Als hij of zij dit dus een jaar doet kost dat de organisatie 2638,80 euro. In figuur 18 is een compleet overzicht van de kosten te zien.

Het programma waar organisatie X mee werkt, is Sendinblue. Het duurste abonnement voor dit programma kost 49 euro per maand (Sendinblue, z.d.). Op jaarbasis is dit dus 588 euro op jaarbasis.

De laatste kostenpost voor organisatie X, is de twee uur vergadering van de verkoper. Het is lastig om het precieze salaris te achterhalen van een verkoper bij de organisatie. Het onderzoek gaat daarom verder met het salaris van een bloemenverkoper, omdat dit een aangrenzende branche is en er veel overeenkomsten zijn. Volgens nationaleberoepengids.nl (z.d.) verdient een bloemenverkoper tussen de 1200 en 2100 euro per maand. Het onderzoek gaat verder met het gemiddelde hiervan, 1650 euro. Twee uur vergadering resulteert dus in 20,63 euro. Hieronder staat een compleet overzicht van de kosten.

Functie	Maandsalaris	Kosten werkzaamheden	Kosten vergadering	Totaal loonkosten
Marketingmanager	€3.844	€2.883	€48,05	€2.931,05
Marketingmedewerker	€2.199	€2.638,80	€27,49	€2.666,29
Verkoper	€1.650	-	€20,63	€20,63
Sendinblue	€49			€588
Totaal				€6.205,97

Figuur 17 Kosten implementatie 1 jaar

Bron: Auteur

Opbrengsten

Bij positionering en marketing is het lastig om te bepalen wat de opbrengst in geld is. Het uiteindelijke doel is natuurlijk om meer winst te behalen. Het blijft hierbij gissen of de extra winst die organisatie X eventueel maakt ook daadwerkelijk door de vernieuwde positionering komt. Er is daarnaast wel een aantal niet-materiële opbrengsten.

Allereerst is er met de implementatie van de aanbevelingen een overzicht van de manier waarop de communicatie eruit moet zien. In het communicatieplan staat precies beschreven wat de organisatie communiceert, naar wie en op welke manier.

Ook moet de implementatie van de aanbevelingen leiden tot meer betrokkenheid en tevredenheid bij de klanten. Met de nieuwsbrief iedere twee weken en de socialmediaberichten voldoet de organisatie aan de wensen van de (potentiële) klanten op het gebied van communicatie. Als zij steeds bericht krijgen van de organisatie met daarin bijvoorbeeld aanbieding, lijdt dit tot meer betrokkenheid.

Literatuurlijst

Bibliografie

- Boone, L., & Kurtz, D. (2015). *Contemporary Marketing, Update 2015*. Cengage Learning.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van opendata.cbs.nl: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/81589NED/table?searchKeywords=tuincentra>
- Dawes, J., & Sharp, B. (1996). Independent empirical support for Porter's generic marketing strategies? A re-analysis using correspondence analysis. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* 1.2, 1-18.
- Decostar. (sd). *Collectie*. Opgehaald van decostar.nl: <https://decostar.nl/collectie/>
- Dijk Naturals. (sd). *Droogbloemen collectie*. Opgehaald van dijknaturalcollections.com: <https://www.dijknaturalcollections.com/collectie/droogbloemen>
- Duijn, S., & Hofstede, H. (2017, Oktober 2). *Woonwinkels*. Opgehaald van insights.abnamro.nl: <https://insights.abnamro.nl/branche/woonwinkels/>
- Edelman. (sd). *Over Edelman*. Opgehaald van edelman.nl: <https://www.edelman.nl/discover/about-edelman.html>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business School*.
- Indeed. (2020, Augustus 7). *Salarissen voor Marketing Managers (m/v) in Nederland*. Opgehaald van Indeed.nl: <https://www.indeed.nl/salaries/marketing-manager-Salaries>
- Indeed. (2020, Augustus 5). *Salarissen voor Marketing Medewerker (m/v) in Nederland*. Opgehaald van Indeed.nl: <https://www.indeed.nl/salaries/marketing-medewerker-Salaries>
- Kaemingk. (sd). *Collecties en Thema's*. Opgehaald van kaemingk.com: <https://www.kaemingk.com/nl/collecties-en-themas>
- Kersten. (sd). *Over Kersten*. Opgehaald van kerstenbv.nl: https://www.kerstenbv.nl/nl_NL/over-kersten
- Leenheer, J. (2006). Loyaliteitsprogramma's: zinvol CRM-instrument? *Tijdschrift voor economie en management*, 237-267.
- Meulenberg, M. (1998). Marktstrategie van de Nederlandse tuinbouw. *De glastuinbouw in het derde millennium: wendingen en kansen*, 65-75.
- Michels, W. (2010). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- nationaleberoepengids.nl. (sd). *Bloemenverkoper*. Opgehaald van nationaleberoepengids.nl: <https://www.nationaleberoepengids.nl/bloemenverkoper>
- Ogilvy, D. (1963). *Confessions of an Advertising Man*. New York: Atheneum.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- Rabobank. (2019, Juni). *Groothandel in bloemen en planten*. Opgehaald van Rabobank.nl: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/tuinbouw/groothandels-in-bloemen-en-planten/>

- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Sendinblue. (sd). *Pricing*. Opgehaald van sendinblue.com: <https://www.sendinblue.com/pricing/>
- Smithson, S., Devece, C. A., & Lapiedra, R. (2011). Online visibility as a source of competitive advantage for small-and medium-sized tourism accommodation enterprises. *The Service Industries Journal*, 1573-1587.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.
- Ulmer, M. W. (2020). Dynamic pricing and routing for same-day delivery. *Transportation Science*, 1016-1033.
- van Horen, L., & Bac, A. (2017). *Volop kansen voor de Nederlandse sierteelt*. Utrecht: RaboResearch Food & Agribusiness.
- Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Wijnands, J., & Hack, M. (2000). Dutch flower business: competitiveness and Marketing strategies. *XIVth International Symposium on Horticultural Economics* 536, 545-552.

Bijlagen

Wegens privacy zijn de bijlagen niet beschikbaar voor derden