**Standaardpakketten en de weg**

**naar focus**

***Een positioneringsonderzoek***

**Schrijver - Onderzoeker - Mark Bakker**

**Studentnummer - S1073642**

**Opleiding/ Communicatie - Hogeschool Leiden**

**Scriptiebegeleider - E. Caljouw**

**Klas – 4V**

**Datum 8-1-2016**

**Versie 2.4**

**Eerste lezer - Martien Schriemer**

**Tweede lezer – Lukas Brandts**

‘It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change' - Charles Darwin

# Voorwoord

Merk- en productpositionering is een onderwerp dat direct verbonden is aan het vakgebied marketing en communicatie. Ik ben als onderzoeker de uitdaging aangegaan om bij HET BEDRIJF, een eenmanszaak die gespecialiseerd is in branding en design, te kijken naar de huidige marktpositie in relatie tot de mogelijke introductie van een conceptidee. Wat de uitdaging interessant maakte was het feit dat HET BEDRIJF een eenmanszaak is, waardoor samenwerking een hele andere betekenis kreeg.

Tijdens het schrijven van deze scriptie is er veel gebeurd. Na het bestuderen van theorie en het vaststallen van een theoretisch kader, waarbij de theorie van Kenichi Ohmae leidend is, volgde er een periode van vele gesprekken met directe klanten van HET BEDRIJF. Ook zijn er mensen benaderd uit de directe netwerkomgeving van HET BEDRIJF die allemaal deel uitmaken van de doelgroep van HET BEDRIJF: de wereld van het midden- en kleinbedrijf. De gesprekken waren eigenlijk allemaal interessant, vooral omdat de verschillende respondenten allemaal ondernemend waren ingesteld. Sommige respondenten waren klein begonnen en groot gegroeid, andere nog altijd op zoek naar de succesformule voor hun bedrijf.

Mijn dank gaat uit naar de vele mensen die mij hebben geholpen tijdens deze afstudeerperiode, de lastigste uit mijn schoolcarrière. Ten eerste bedank ik natuurlijk Michiel. Ik kende je al voordat ik bij HET BEDRIJF aan de slag ging maar het heeft me opnieuw verbaasd hoeveel passie jij hebt voor het werk dat je doet, zonder jouw hulp en de mogelijkheid om bij HET BEDRIJF aan de slag te gaan stond ik niet waar ik nu sta. Veel vrienden om mij heen hebben mij gezegd dat niet de bedoeling was dat ik een volledig boek moest schrijven maar een scriptie, kort en bondig van stof. Wie weet is dat boek mijn volgende stap.

Mark Haarlem 2016

# Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van HET BEDRIJF Branding & Design, een eenmanszaak die zich specialiseert in het ontwikkelen van merken en de daarbij passende producten zoals een huisstijlhandboek of website. De aanleiding van dit onderzoek is, zoals HET BEDRIJF dit zelf omschrijft: 'het ontbreken van focus binnen het bedrijf en zijn producten.' Door de introductie van het conceptidee, het standaardpakket, het standaardiseren van producten in pakketen en deze op contractuele basis aanbieden aan klanten, probeert HET BEDRIJF deze focus te creëren. Het doel van dit onderzoek is HET BEDRIJF te adviseren over de implementatie van de standaardpakketten en te achterhalen of de introductie een positief effect heeft op de positionering van het bedrijf in de huidige markt. Hierbij hanteert de onderzoeker de volgende centrale vraag:

*‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het beter in de klantbehoefte voorziet, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’*

Het onderzoeksverslag wordt ingeleid met een interne en externe analyse en bijpassende SWOT-analyse en confrontatiematrix. Vervolgens wordt er deskresearch gedaan naar mogelijke theorie die het onderzoek kan ondersteunen. Naar aanleiding van dit literatuuronderzoek heeft de onderzoeker gekozen om de theorie van Kenichi Ohmae (1982) centraal te stellen, het bijpassende '3C model' wordt gebruikt als conceptueel model. Het doel van de bijpassende 3C strategie is het creëren van een langetermijnvoordeel ten opzichte van de concurrent.

Vervolgens heeft er kwalitatief onderzoek plaats gevonden onder acht respondenten door middel van semigestructureerde interviews. Door middel van de interviews is er onderzocht wat de houding en attitude van de doelgroep is ten opzichte van de kerneigenschappen van het conceptidee. Verder is gevraagd welke waarde en kerncompetenties een branding- en designbureau volgens de respondent moet hebben. Als laatste is gevraagd met welke branding- en designbureaus er in het verleden is samengewerkt. Deze drie factoren; behoefte klant, waarde en kerneigenschappen en samenwerking in het verleden, komen overeen met de 3C’s van het model van Ohmae.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het conceptidee niet aansluit op de wensen en behoefte van de klant. Verder versterkt het conceptidee de zwakke punten van de organisatie terwijl de theorie adviseert de sterke punten te versterken, om zo een voordeel te creëren ten opzichte van de concurrent. Omdat het conceptidee niet aansluit op twee van de drie C’s uit het model van Ohmae, de C van customer en dan C van company, is het af te raden om over te gaan tot implementatie van standaardpakketten. De introductie van standaardpakketten versterkt wel de interne focus binnen HET BEDRIJF maar zorgt niet voor een betere positionering in de huidige markt. Om focus binnen HET BEDRIJF te creëren en toch de gewenste positionering in de markt te bereiken is het HET BEDRIJF aan te raden om het CANVAS model van Osterwalder in te zetten tijdens een brainstormsessie. Dit model analyseert het huidige businessmodel van HET BEDRIJF waardoor de zwakke schakels in het huidige verdienmodel zichtbaar worden zodat HET BEDRIJF stappen kan zetten om de gewenste positionering te bereiken.

Inhoud

[Hoofdstuk 1 Situatieschets 8](#_Toc440102386)

[Interne analyse 8](#_Toc440102387)

[Externe analyse 10](#_Toc440102388)

[Ligging 10](#_Toc440102389)

[SWOT-analyse 13](#_Toc440102390)

[Confrontatiematrix 14](#_Toc440102391)

[Hoofdstuk 2 Probleemformulering 15](#_Toc440102392)

[2.1 Aanleiding 15](#_Toc440102393)

[2.2 Probleemstelling 16](#_Toc440102394)

[2.3 Gewenste situatie 16](#_Toc440102395)

[2.4 Doelstelling 16](#_Toc440102396)

[2.5 Onderzoeksvragen 17](#_Toc440102397)

[2.6 Onderzoeksgrenzen 18](#_Toc440102398)

[2.7 Doelgroep 18](#_Toc440102399)

[Hoofdstuk 3 Theoretisch kader & hypotheses 19](#_Toc440102400)

[3.1 Relevante theorieën 19](#_Toc440102401)

[3.2 Conceptueel model 25](#_Toc440102402)

[3.3 Kritische review 26](#_Toc440102403)

[3.4 Hypothesen 27](#_Toc440102404)

[Hoofdstuk 4 Methodologie 29](#_Toc440102405)

[4.1 Operationalisatie deelvragen 30](#_Toc440102407)

[4.2 Structuur interview 31](#_Toc440102408)

[4.3 Onderzoekslocatie 31](#_Toc440102409)

[4.4 Selectie respondenten 31](#_Toc440102410)

[4.5 Details interview 32](#_Toc440102411)

[Hoofdstuk 5 Resultaten 33](#_Toc440102412)

[5.1 Resultaten algemene vragen 33](#_Toc440102413)

[5.2 Resultaten deelvragen 33](#_Toc440102414)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 37](#_Toc440102415)

[6.1 Het bedrijf 37](#_Toc440102416)

[6.2 De klant 37](#_Toc440102417)

[6.3 De concurrent 38](#_Toc440102418)

[6.4 Beantwoording probleemstelling 38](#_Toc440102419)

[Hoofdstuk 7 Aanbevelingen 39](#_Toc440102420)

[7.1 Aanbeveling mogelijk vervolg onderzoek 39](#_Toc440102421)

[7.2 Aanbevelingen vanuit confrontatiematrix 39](#_Toc440102422)

[7.3 Aanbevelingen vanuit Kwalitatief onderzoek 40](#_Toc440102423)

[7.4 Aanbevelingen van de onderzoeker 40](#_Toc440102424)

[Hoofdstuk 8 Implementatie 42](#_Toc440102425)

[Hoofdstuk 9 Discussie 46](#_Toc440102426)

[Literatuurlijst 47](#_Toc440102427)

[Bijlage(n) 49](#_Toc440102428)

# Inleiding

HET BEDRIJF is een eenmanszaak gespecialiseerd in het creëren van merken en de bijpassende branding- en designproducten. HET BEDRIJF is al een aantal jaar actief binnen deze markt en heeft zijn klanten vooral binnen het mkb-segment. De groei die HET BEDRIJF voor ogen heeft blijft vooral uit omdat er te veel verschillende soorten producten worden aangeboden waardoor een echte specialisatie ontbreekt.   
Samen met een businesscoach heeft HET BEDRIJF een aantal brainstormsessies gedaan waarna de conclusie getrokken werd dat het binnen het bedrijf vooral ontbrak aan focus.

Om de interne efficiëntie en externe herkenbaarheid te vergroten heeft HET BEDRIJF een conceptidee bedacht om deze focus te creëren, het introduceren van standaardpakketten. Dit betekent het bundelen van producten en deze op een contractuele basis aanbieden aan de klant. Daarbij kan niet afgeweken worden van de producten die binnen het pakket wordt aangeboden.

HET BEDRIJF wil onderzoeken hoe de doelgroep tegen het conceptidee aankijkt en of een mogelijke implementatie van het idee een positief effect heeft op de huidige positionering binnen de branding- en designmarkt.

De doelgroep van dit onderzoek zijn klanten en mogelijke klanten van HET BEDRIJF binnen het mkb-segment. Het probleem wordt aan de hand van de volgende probleemstelling onderzocht.   
*‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het beter in de klantbehoefte voorziet, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’*

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn vier deelvragen geformuleerd.

* Hoe positioneert HET BEDRIJF zich op dit moment ten opzichte van haar concurrentie?
* Welke kenmerken van een branding- en designbureau zijn volgens klanten en mogelijke klanten binnen het mkb-segment belangrijk?
* Sluit het conceptidee, standaardpakketten aan op de kwaliteiten van HET BEDRIJF?
* Heeft de huidige klant, of de mogelijke klant binnen het mkb-segment, behoefte aan standaardpakketten?

De opdrachtnemer van dit onderzoek is Mark Bakker, vierdejaars communicatiestudent aan de Hogeschool Leiden. Dit onderzoek maakt deel uit van de afstudeeropdracht voor het vierde jaar, en de batchelor communicatie.

De hoofdstukken van dit onderzoeksrapport zijn als volgt opgebouwd. Het rapport start met een situatieschets waarna de probleemformulering het probleem verder uitlegt. Na de probleemformulering wordt er deskresearch gedaan in het theoretisch kader en de bijbehorende hypotheses. Na het uitleggen van het conceptueel model start het kwalitatieve onderzoek met het hoofdstuk methodologie, resultaten en de conclusie. Het adviserende deel van dit rapport is terug te vinden in de aanbevelingen, implementatie en de discussie.

# Hoofdstuk 1 Situatieschets

Het eerste hoofdstuk van dit onderzoekskader bestaat uit een situatieschets. Dit hoofdstuk moet de situatie binnen HET BEDRIJF verduidelijken. De situatieschets mond uit in een SWOT-analyse (Pijlman, z.j.). De SWOT-analyse helpt bij het identificeren van verbeterpunten voor de organisatie.

## Interne analyse

Missie en visie  
Veel bedrijven communiceren hun visie en missie online of hebben hiervoor in het verleden documenten opgesteld. In een poging de missie en visie te achterhalen, ben ik in gesprek gegaan met de eigenaar en heb ik naar de missie en visie gevraagd. Vervolgens heb ik een aantal documenten en teksten gekregen met daarin een omschrijving van de missie en visie.  
HET BEDRIJF heeft de missie, datgene wat de organisatie naar buiten wil dragen, als volgt geformuleerd:

‘Elke lach die je geeft krijg je ook weer terug. HET BEDRIJF gelooft in wederzijdse uitwisseling van kennis, ervaring en energie. Elke investering die een organisatie doet in belang van haar doelgroep zal haar doen groeien middels de kracht van delen is vermenigvuldigen'.

‘HET BEDRIJF gelooft dat een organisatie met een gezamenlijk en groter doel dat op deze manier communiceert zal groeien en bijdraagt aan groei van hun doelgroep.   
De nieuwe middelen die we vandaag de dag tot onze beschikking hebben bieden een compleet inzicht in onze doelgroepen. Middels het aanwenden van deze informatie kunnen we de formule, vorm en frequentie afstemmen op een voor de doelgroep en organisatie ideale communicatie.’  
  
De visie, de algemene voorstelling van de toekomst van HET BEDRIJF, is als volgt omschreven:

‘HET BEDRIJF is voorstander van gebruik van middelen die inzicht in de doelgroep verschaffen. En van gebruik van communicatiemiddelen welke ondersteuning bieden voor effectief gebruik van de verkregen informatie. Enkele voorbeelden zijn websites en e-mailmarketing in combinatie met statistieken, test- en analytische tools. Online surveys, polls en fora, sociale media, apps en interactieve installaties met registratie mogelijkheden.’

‘Een ideale toekomst voor organisatie en doelgroep is in ons perspectief zo ingericht dat alle nieuwe ontwikkelingen, middelen, media en gereedschappen in dienst staan van duurzame groei tussen omgeving, organisatie en doelgroep.’

Doelstelling   
De doelstelling die HET BEDRIJF heeft opgesteld en uitdraagt op zowel de website als in interne documentatie, is als volgt geformuleerd:

*“het behouden en vergroten van uw merkwaarde”*

Binnen HET BEDRIJF zijn er 6 verschillende kernwaarden te onderscheiden.

1. **Creatief**, HET BEDRIJF is een creatief bureau. Dit is ook terug te vinden in de spin-off.
2. **Dromen**, aangezien het bedrijf nog jong is een sterke visie voor de toekomst heeft.
3. **Vrijheid,** aangezien de eigenaar op dit moment de enige werknemer binnen heb bedrijf is en hierdoor aan niemand verantwoording af hoeft te leggen.
4. **Oprechtheid,** aangezien dit een kernwaarde is die ook sterk terugkomt in de missie en de visie.
5. Verder volgt HET BEDRIJF **zijn eigen koers.** Het niet volgen van anderen is een belangrijke kernwaarde omdat dit unieke producten tot stand laat komen.
6. Als laatste is HET BEDRIJF **doelgericht**. Het bedrijf creëert bruikbare producten en probeert te allen tijde de opdracht van de opdrachtgever te volgen. Kort samengevat: HET BEDRIJF speelt in op de behoefte van de klant.

Bedrijfscultuur  
HET BEDRIJF bestaat uit één werknemer. Deze medewerker is niet alleen eigenaar van het bedrijf, maar neemt ook de productie van goederen en diensten op zich. Er is geen bestuur binnen HET BEDRIJF. Dit wil zeggen dat alle beslissingen door de eigenaar worden genomen. HET BEDRIJF heeft plannen om een werknemer aan te nemen om productiewerkzaamheden uit te voeren. In het verleden zijn er verschillende stagiaires werkzaam geweest binnen het bedrijf. Deze stagiaires volgden voornamelijk branding- en designopleidingen. Binnen het bedrijf heerst een informele cultuur. Binnen HET BEDRIJF betekent dit dat het contact tussen de eigenaar en de stagiaires informeel is en dat de eigenaar in zijn communicatie naar de medewerkers toe niet altijd duidelijk laat merken dat hij de baas is binnen het bedrijf.

Productassortiment   
HET BEDRIJF biedt de volgende producten aan:

* Printed media, denk hierbij aan folders, brochures, flyers
* Websites
* Workshops waarbij bedrijven of zzp’ers worden geadviseerd over marketing, communicatie en branding
* Brainstormsessies waarbij nagedacht wordt over merknamen, merkimago en kleurenschema’s.
* Ontwerpen van huisstijlen en logo’s
* Ontwerpen van beursstands

En als laatste biedt HET BEDRIJF ondersteuning van e-mailmarketing aan en wordt er advies gegeven over het gebruik van sociale media.

## Externe analyse

In de externe analyse wordt gekeken naar de externe factoren die invloed hebben op HET BEDRIJF. Er wordt gekeken naar de markt waarbinnen HET BEDRIJF actief is, de ligging van het bedrijf en de actieve concurrenten in de omgeving.

## Ligging

HET BEDRIJF heeft zijn kantoor vlakbij Amsterdam Sloterdijk gevestigd. De omvang van de bevolking van deze gemeente en dus ook de groei daarvan is relevant voor de mogelijkheden van HET BEDRIJF. De groei van de gemeente Amsterdam, zoals te zien is in afbeelding 5, bijlage 8 ("Bevolkingsgroei 2010-2014", z.j.), zet gestaag door, met een geschat aantal inwoners van 855.776 in 2040. Dit maakt Amsterdam tot één van de snelst groeiende gemeenten in Nederland.

Uit gegevens van het CBS blijkt (CBS, 2015) dat de gemeente Amsterdam het grootste aantal zelfstandigen heeft binnen de werkzame bevolking van Nederland. Ongeveer 80.900. Alleen de gemeente Rotterdam en Utrecht komen in de buurt met respectievelijk 31.000 en 24.000.  
Op basis van deze informatie kan verwacht worden dat in de Amsterdamse regio niet alleen meer vraag is naar branding- en designwerkzaamheden, maar dat er ook meer concurrentie is . Anderzijds biedt het ook meer mogelijkheden op het gebied van samenwerking. De ligging van HET BEDRIJF biedt dus volop mogelijkheden ("Beroepsbevolking; gemeenten 1996-2013", 2014).

Markt  
HET BEDRIJF kan zelf gekarakteriseerd worden als (midden- en) kleinbedrijf. En ook het overgrote deel van de klanten van HET BEDRIJF is onderdeel van de mkb-markt. Om wat meer over deze markt te zeggen, volgt hieronder informatie over de Nederlandse economie en de huidige mkb-markt.

Nederland heeft anno 2014-2015 te maken met de naweeën van de economische crisis. Dit wil zeggen dat de economie minder hard groeit dan verwacht. Zo was er in het eerste kwartaal van 2015 een groei van 0,6% en in de laatste twee kwartalen van 2014 een groei van 0,8 en 0,9% (CBS, 2015).

Ook is nog steeds ongeveer 7% van de totale bevolking werkeloos (Werkeloosheidsmeter, z.j.), gemeten in de 3e maand van 2015. Deze werkeloosheid- en de tegenvallende groeicijfers leiden er niet toe dat de mkb-markt de toekomst negatief inziet. Ondanks de tegenwind is 52% van de bedrijven positief. Maar 16% van de mkb-bedrijven is negatief. Tevens heeft twee op de drie mkb-bedrijven investeringen gedaan in het afgelopen jaar om het bedrijf sterker te maken (Panteia, 2013). Als er naar deze cijfers gekeken wordt in combinatie met algemene economische cijfers van de Nederlandse economie, kan de conclusie getrokken worden dat de mkb-sector positief aankijkt tegen de toekomst (Panteia, 2013).

Door de stijgende online activiteit van Nederlanders (Korvorst & Linden, 2008) realiseren steeds meer mkb-bedrijven hoe belangrijk het is een goede website te hebben. Deze ontwikkeling heeft invloed op het aantal mogelijke klanten voor HET BEDRIJF. De opdrachtgever kan geen exacte cijfers aanleveren over het aantal mogelijke klanten binnen het mkb-segment in de regio Amsterdam.

**De Nederlandse branding- en designmarkt**Om een beter idee te krijgen van de branding- en designmarkt in Nederland is het van belang om te weten hoeveel bedrijven er actief zijn binnen deze markt. Verder is het van belang te kijken of er al eerder onderzoek is gedaan naar de markt. Deze bevindingen zouden namelijk kunnen bijdragen aan dit onderzoek.   
Volgens het CBS (Braams & Pouwels-Urlings, 2015) valt de designmarkt onder de creatieve industrie, jammer genoeg wordt de creatieve industrie nogal breed gezien. Zo is in afbeelding 6, bijlage 8, te zien dat niet alleen de reclame en designmarkt hieronder valt maar ook de beeldende kunst en podiumkunsten, film, radio tv en pers, technisch ontwerp en uitgeverijen. Volgens het CBS valt HET BEDRIJF dus onder de creatieve zakelijke dienstverlening. Dit onderzoek geeft verder aan dat in 2009 63% van de creatieve industrie uit bedrijven bestond die actief waren in de creatieve zakelijke dienstverlening. De conclusie van het onderzoek is dan ook dat het aantal mensen met een creatief beroep sterk is toegenomen en dat het aantal bedrijven in de creatieve zakelijke dienstverlening het sterkst is toegenomen zeker door een toename van het aantal eenmanszaken.

Klanten  
De klanten van HET BEDRIJF zijn zeer divers, niet alleen in grootte maar ook in de markt die ze bedienen.  
Om deze uitspraak te illustreren, volgen hier wat voorbeelden. HET BEDRIJF werkt voor:

* Bouwbedrijven, die B2B actief zijn.
* Een zzp’er, fotograaf die B2B actief is.
* Een goed doel dat zich inzet voor kinderen met kanker.
* Een technologiebedrijf dat vooral B2B actief is maar ook actief is in de B2C markt.

Verder heeft HET BEDRIJF klanten binnen de Interieurdesignmarkt, rechten-branche, en payroll-branche. Door de diversiteit is het niet relevant te bepalen binnen welke markt het grootste deel van de klanten actief is. Maar er is wel een aantal overeenkomsten tussen de klanten. Zo is het grootste deel van de klanten actief in Amstelveen en omgeving en zijn het voornamelijk kleinere bedrijven (tot 50 man personeel). De overeenkomst in de locatie van de klanten is te koppelen aan het feit dat HET BEDRIJF zeer actief is binnen de ondernemersvereniging Amstelveen. Hier worden veel nieuwe contacten opgedaan en uit het verleden is ook gebleken dat hier opdrachten uit voort komen.

Samenwerking  
Aangezien HET BEDRIJF op dit moment een zzp’er is, zelfstandig zonder personeel, is samenwerking met andere bedrijven bij grotere opdrachten van belang. Uit een aantal gesprekken met de eigenaar kwam naar voren dat er vooral wordt samengewerkt met mensen uit de ‘ondernemersvereniging Amstelveen’. Dit is een vereniging waar HET BEDRIJF al een aantal jaar bij is aangesloten. Tevens wisselen de leden van de ondernemersvereniging werk uit en worden er soms opdrachten uitgevoerd voor indirecte contacten uit de ondernemers vereniging.

HET BEDRIJF heeft in het verleden een aantal websites vorm gegeven, in opdracht van een ander bedrijf, een directe concurrent, maar door het bundelen van krachten dus een collega. De bediende klant was eerder nooit met HET BEDRIJF in aanraking geweest. Deze externe doelgroep, die dus niet direct door HET BEDRIJF wordt bediend, zal niet betrokken worden in dit onderzoek. De omvang van deze doelgroep is namelijk te klein.

Concurrenten

In onderstaande tabel zijn de directe concurrenten van HET BEDRIJF, met een aantal belangrijke kenmerken, op een rijtje gezet.

- Tabel vertrouwelijk -

## SWOT-analyse

Op basis van de factoren hierboven beschreven, is een SWOT-analyse opgesteld. Deze SWOT-analyse maakt onderdeel uit van dit hoofdstuk ‘Situatieschets’. Conform de theorie worden met name de punten benoemd die kenmerkend zijn voor (de situatie van) HET BEDRIJF . Per invalshoek maximaal drie aspecten, die zo concreet mogelijk zijn beschreven (Pijlman, z.j.). De SWOT-analyse helpt bij het identificeren van verbeterpunten voor de organisatie.

- Tabel vertrouwelijk -

## Confrontatiematrix

Aan de hand van een confrontatiematrix worden de belangrijkste punten uit de SWOT-analyse benoemd. Door de verschillende punten uit deze SWOT-analyse te verbinden ontstaan er 4 verschillende verbanden waarbij de volgende vragen worden gesteld ("Confrontatiematrix maken", z.j.).

* Stelt deze **sterkte** HET BEDRIJF in staat deze **kans** te benutten
* Stelt deze **sterkte** HET BEDRIJF in staat om deze **bedreiging** te weren
* Verhinderd deze **zwakte** HET BEDRIJF om zijn **kansen** te benutten
* Verhinderd deze **zwakte** HET BEDRIJF om deze **bedreiging** te weren

Aan de hand van een 5 punt Likertschaal (Likert, 1932) is er een indeling gegeven van de belangrijkste verbanden +2 is hierbij een zeer gunstig effect, +1 is hierbij een gunstig effect, 0 is hierbij geen effect of relatie, -1 is hierbij een ongunstig effect en -2 is hierbij een zeer ongunstig effect.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | K1 | K2 | K3 | B1 | B2 | B3 |  |
| S1 | 0 | +1 | 0 | 0 | 0 | +2 | +3 |
| S2 | +1 | +1 | +2 | -1 | -2 | 0 | +1 |
| S3 | +2 | +1 | +2 | -1 | 0 | +1 | +6 |
| Z1 | -2 | -2 | 0 | 0 | -2 | 0 | -6 |
| Z2 | -2 | -2 | 0 | 0 | -1 | 0 | -5 |
| Z3 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -4 |
|  | -2 | -2 | +5 | -2 | -6 | -4 |  |

Uit deze confrontatiematrix valt af te leiden dat gegeven de sterktes en zwaktes van HET BEDRIJF, vooral ingezet kan worden op de mogelijkheid samenwerking aan te gaan met andere zzp’ers en samen totaalpakketten aan te bieden. Daarnaast blijkt hieruit ook dat HET BEDRIJF relatief het meest baat kan hebben van het feit dat ze over een breed netwerk beschikt .

# Hoofdstuk 2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk staat de probleemformulering centraal. Eerst wordt beschreven hoe de onderzochte situatie is ontstaan binnen HET BEDRIJF. In paragraaf 2 wordt de probleemstelling geformuleerd. In paragraaf 3 wordt de gewenste situatie benoemd. In paragraaf 4 wordt de doelstelling van het onderzoek geformuleerd. In paragraaf 6 worden de deelvragen waarmee de probleemstelling beantwoord zal worden, behandeld. Paragraaf 6 benoemt de grenzen waarbinnen dit onderzoek zich beweegt. Paragraaf 7 beschrijft de doelgroep waarop het onderzoek zich richt.

## 2.1 Aanleiding

De belangrijkste vraag die beantwoord wordt in deze paragraaf is: ‘hoe is de situatie bij HET BEDRIJF ontstaan?’ en ‘wat heeft er voor gezorgd dat de opdrachtgever, HET BEDRIJF, nu met een probleem zit?’. Om deze vragen te beantwoorden, gaan we naar de start van dit onderzoek. Toen de onderzoeker HET BEDRIJF benaderde, zijn we in gesprek gegaan over een probleem binnen het bedrijf dat onderzocht kon worden. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de eigenaar een idee had om een aantal cruciale punten te veranderen om zo meer klanten te trekken, meer omzet te genereren en klanten sneller en beter te helpen. Wat was er namelijk aan de hand?

HET BEDRIJF heeft in 2014 de bedrijfssituatie onder de loep genomen. Door middel van brainstormsessies en overleg met bevriende marketeers en een businesscoach was de eigenaar tot de conclusie gekomen dat er focus ontbreekt binnen de bedrijfsvoering. De conclusie van de businesscoach was dat HET BEDRIJF een te breed scala producten levert, waardoor de USP van het bedrijf vervaagt, het bedrijf extern minder herkenbaar is en zo niet snel blijft hangen in de gedachte van mensen. Verder werkt HET BEDRIJF volgens de businesscoach intern niet efficiënt, waardoor er tijd wordt verloren bij het produceren van de producten.   
Het ontbreken van focus binnen HET BEDRIJF is terug te leiden naar het feit dat er, volgens de businesscoach, geen gebruik gemaakt wordt van een standaard die vooraf bepaald is. Dit probleem is ontstaan in de beginjaren van HET BEDRIJF.   
Ook heeft de eigenaar nooit een marketingplan geschreven of nagedacht over een structuur binnen de bedrijfsvoering.

HET BEDRIJF is op zoek gegaan naar een manier om dit probleem, het ontbreken van focus, op te lossen. Uiteindelijk heeft HET BEDRIJF zelf een concept idee bedacht om meer focus te genereren binnen het bedrijf: het aanbieden van **standaardpakketten**. Er worden minder producten aangeboden. Producten worden daarnaast gebundeld aangeboden.

Bijvoorbeeld: HET BEDRIJF biedt drie standaardpakketten aan:

* Een basis/classic pakket waarbij HET BEDRIJF alleen de huisstijl en visitekaartjes produceert;
* Een uitgebreider online pakket waarbij HET BEDRIJF de website vormgeeft en de hosting regelt;
* Een all-inclusive pakket waarbij HET BEDRIJF niet alleen de huisstijl onderhanden neemt , maar ook de online vindbaarheid verbetert, de website vorm geeft, hosting regelt, een jaarlijkse brainstormsessie uitvoert en mogelijke incidentele producten levert, zoals een banner of flyer.

Elk pakket kent hierbij zijn eigen prijs en levertijd. Verder is het standaardpakket op contractbasis en gaat HET BEDRIJF frequent op bezoek bij de klant om zo de relatie te verbeteren. Kijkend naar het belangrijkste kenmerk van het standaardpakket: het aanbieden van verschillende producten binnen een vooraf bepaald kader, kan de onderzoeker stellen dat dit zorgt voor een toename van de focus binnen HET BEDRIJF. Dit omdat het aanbieden van standaardpakketten een antwoord geeft op het argument van de businesscoach dat HET BEDRIJF ‘een te breed scala producten’ aanbiedt. Zo worden de externe herkenbaarheid en interne efficiëntie verhoogt. Kortom het zorgt voor focus. Maar het is niet zeker of het aanbieden van standaardpakketten ook leidt tot een betere positie binnen de markt ten opzichte van de concurrenten.

## 2.2 Probleemstelling

Op basis van de schets uit de vorige paragraaf is de volgende probleemstelling geformuleerd:

***‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het beter in de klantbehoefte voorziet, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’***

In de aanleiding is beschreven hoe het probleem ontstaan is, namelijk door het bedrijf, HET BEDRIJF, te starten zonder plannen uit te werken en vooraf een strategie te bepalen. Vervolgens is HET BEDRIJF met behulp van een businesscoach tot de conclusie gekomen dat het aan focus ontbreekt door het aanbieden van een te breed scala producten. HET BEDRIJF heeft over een mogelijke oplossing nagedacht namelijk het standaardpakket. De vraag die dan nog overblijft: zorgt de introductie van dit idee ook voor een betere positie van HET BEDRIJF binnen de huidige markt ten opzichte van de concurrenten?

## 2.3 Gewenste situatie

De situatie waar HET BEDRIJF naar toe wil is een ideale situatie waarin de markt zich vormt naar het aanbod. HET BEDRIJF levert standaardpakketten, volgens een vast kader, waarbinnen een vooraf bepaald aantal producten valt. De producten worden uniek voor de klant geformuleerd en uitgewerkt, maar wijken niet af van de al bestaande productvormen. Dit zorgt voor interne efficiëntie aangezien HET BEDRIJF dicht bij zijn core-business blijft. Verder groeit de externe herkenbaarheid en krijgt de huidige klant dezelfde producten geleverd in minder tijd en met meer gemak dan in het verleden. Als laatste zal HET BEDRIJF door het invoeren van de standaardpakketten meer omzet kunnen genereren door het verkleinen van de productietijd en een betere positie innemen binnen de huidige markt.

## 2.4 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is:

*“Inzicht geven in de houding van de klanten en mogelijke klanten met betrekking tot standaardpakketten, ten einde een advies te geven over de implementatie van dit product op basis van de klantbehoefte, de positionering van concurrenten en de kwaliteiten van HET BEDRIJF.”*

De opdrachtgever krijgt met dit onderzoek inzicht in zijn huidige marktpositie en kan dit advies meewegen in het besluit om gebruik te gaan maken van standaardpakketten.

## 2.5 Onderzoeksvragen

Deelvragen die de hoofdvraag ondersteunen en worden meegenomen in dit onderzoek zijn hieronder uitgeschreven. De deelvragen zijn onderverdeeld in verschillende onderwerpen. Om tot deze deelvragen te komen heeft de onderzoeker zich de volgende vraag gesteld: ‘wat moet de onderzoeker weten om de vraag uit de probleemstelling te kunnen beantwoorden?’  
De eerste en tweede deelvraag gaan in op het eerste deel van de doelstelling. De derde en vierde deelvraag gaan in op het tweede deel van de doelstelling. De operationalisatie van de vier deelvragen is terug te vinden in hoofdstuk 5, paragraaf 1.

Deelvraag 1

*“Hoe positioneert HET BEDRIJF zich op dit moment ten opzichte van haar concurrentie?”*

Deelvraag 1 gaat in op de huidige positionering van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten. Hierbij is het belangrijk om te kijken naar de positionering, zoals HET BEDRIJF deze voor ogen heeft, en de positionering, zoals deze ervaren wordt door de klanten en mogelijke klanten binnen het mkb-segment. Het antwoord op deze deelvraag kan HET BEDRIJF helpen bij het positioneren van het bedrijf en zijn producten.

Deelvraag 2

*“Welke kenmerken van een branding- en designbureau zijn volgens klanten en mogelijke klanten, binnen het mkb-segment belangrijk?”*

Deze deelvraag speelt in op de theorie van Ohmae en kijkt naar de ‘corporate C’. De theorie van Ohmae wordt later uitvoerig besproken.  
Op de hand van het antwoord op deze vraag kunnen de kenmerken van HET BEDRIJF vergeleken worden met de kenmerken, die blijkbaar als belangrijk worden ervaren. Tevens kan een conclusie getrokken worden aan welke kenmerken in de klantcommunicatie door HET BEDRIJF aandacht moet worden besteed.

Deelvraag 3

*“Sluit het conceptidee, standaardpakketten aan op de kwaliteiten van HET BEDRIJF”*

Deelvraag 3 onderzoekt de kwaliteiten van HET BEDRIJF, kortom waar is HET BEDRIJF goed in? Het is van belang daarbij met name de koppeling te onderzoeken tussen de kwaliteiten van HET BEDRIJF en de standaardpakketten omdat het bedrijf vooral moet doen waar het goed in is. Het gaat hier dus om een zelfreflecterende deelvraag die het deelprobleem ‘relatie tussen kwaliteiten HET BEDRIJF en eigenschappen standaardpakketten’ onderzoekt.

Deelvraag 4

*“Heeft de huidige klant, of de mogelijke klant binnen het mkb-segment, behoefte aan standaardpakketten?”*

Deelvraag 4 onderzoekt ook de behoefte van de klant aan standaardpakketten.

## 2.6 Onderzoeksgrenzen

Het onderzoek wordt begrensd door de gekozen aanpak van het onderzoek. Binnen het onderwerp is er namelijk veel te onderzoeken. Zo is het bijvoorbeeld in principe mogelijk om een volledig marktonderzoek te doen of een zeer uitgebreide concurrentieanalyse te maken. Een aantal keuzen van de onderzoeker worden hieronder geëxpliciteerd.

* Er wordt alleen onderzoek gedaan naar mkb-bedrijven binnen en buiten het huidige netwerk van HET BEDRIJF
* Er wordt geen onderzoek gedaan naar mogelijke nieuwe klanten, bedrijven die ver buiten het mkb-segment vallen of nieuwe producten die HET BEDRIJF zou kunnen aanbieden om de omzet te verhogen
* De onderzoeker zal de producten die door HET BEDRIJF worden geleverd niet beoordelen maar alleen ingaan op de standaardpakketten
* Het onderzoek zal met adviezen komen en de mogelijke implementatie maar zal deze niet voor HET BEDRIJF uitvoeren

## 2.7 Doelgroep

HET BEDRIJF heeft dagelijks te maken met een zeer brede doelgroep. In theorie kan elk bedrijf dat behoefte heeft aan branding- en designwerkzaamheden terecht bij HET BEDRIJF. De eigenaar van HET BEDRIJF geeft echter aan dat dit in de praktijk niet realistisch is aangezien HET BEDRIJF de grote klussen niet aankan vanwege de grootte van HET BEDRIJF zelf. Er is in het verleden wel voor een aantal grote bedrijven gewerkt. Maar dit zijn klanten die behoefte hebben aan producten die buiten het productassortiment vallen, waar HET BEDRIJF zich in de toekomst op wil richten. Deze klanten zijn daarom ook niet mee genomen binnen dit onderzoek.

De klanten en mogelijke klanten die wel relevant zijn voor dit onderzoek, zijn mkb-bedrijven binnen en buiten het netwerk van HET BEDRIJF. Het maakt dan niet uit of ze klant zijn of HET BEDRIJF alleen kennen van naam. HET BEDRIJF wil graag zijn klantbestand uitbreiden daarom is het van belang om niet alleen naar de huidige klanten te kijken maar ook onderzoek te doen onder mogelijke klanten.

Binnen dit onderzoek is er sprake van een primaire onderzoeksdoelgroep namelijk de werknemers binnen de doelgroep die inspraak hebben in het beleid op het gebied van branding en design. Deze mensen kunnen namelijk het best verwoorden waar het bedrijf op dat gebied het meest behoefte aan heeft. De secondaire doelgroep zijn alle andere medewerkers binnen de doelgroep.

# Hoofdstuk 3 Theoretisch kader & hypotheses

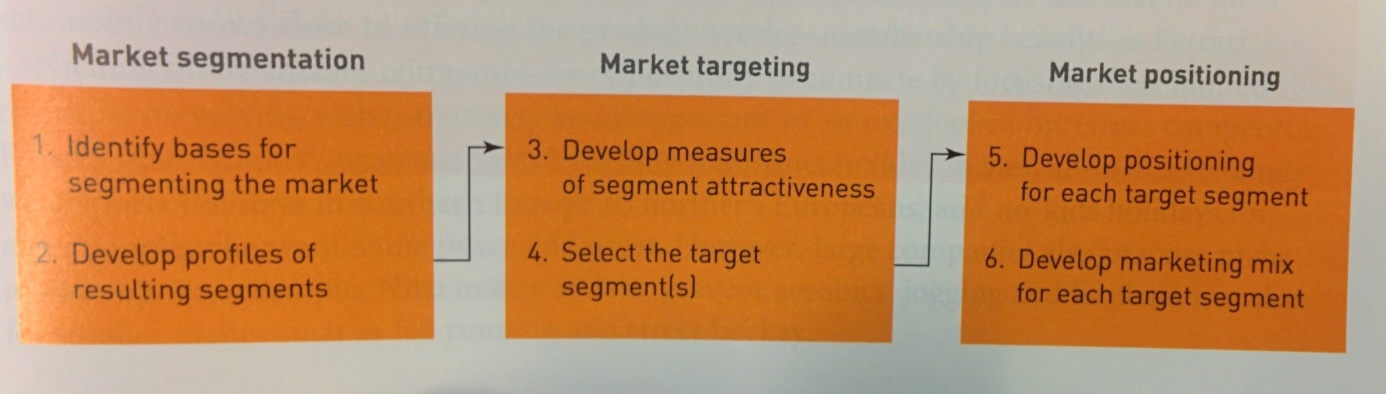
In dit hoofdstuk wordt de literatuur besproken die de basis zal vormen van mijn theoretische kader. In paragraaf 1 wordt relevante literatuur besproken op het terrein van positionering en die gehanteerd worden als analyse-instrument. In paragraaf 2 wordt aangeven welke theorie is gekozen als conceptueel model voor dit onderzoek en waarom. In de slotparagraaf worden op basis van deze theorie een aantal hypotheses geformuleerd.

## 3.1 Relevante theorieën

In deze paragraaf worden theorieën besproken die relevant kunnen zijn bij het beantwoorden van de probleemstelling. Hierbij wordt er vooral gekeken naar theorie met betrekking tot positioneringvraagstukken. De onderzoeken bieden verschillende zienswijzen op de wijze waarop organisaties zich een – goede – positie in de markt kunnen verwerven.   
De volgorde waarin de theorieën worden besproken is gebaseerd op de scope van deze theorieën. . Dat wil zeggen dat de theorieën met een brede scope als eerst worden behandeld.

**Principles of Marketing (Kotler, Armstrong & Wong)**In 1996 verscheen de eerste druk van het boek ‘*Principles of Marketing’* geschreven door Philip Kotler in samenwerking met Veronica Wong, John Saunders en Gary Armstrong. Volgens het boek gaat marktpositionering vooral over het er voor zorgen dat een merk of product een onderscheidende en gewenste plek inneemt binnen de markt. In het boek beschrijft Kotler c.s. hoe een bedrijf deze plek kan verwerven via een aantal stappen. Hij geeft ook aan hoe de behaalde positie kan worden vergeleken met concurrerende merken en producten om te kunnen beoordelen of er ook echt een voordeel is ontstaan (Kotler, Armstrong & Wong, 2004).

De stappen die doorlopen moeten worden om dit voordeel te creëren, staan als volgt omschreven (Kotler, Armstrong & Wong, 2004, pp. 422). Als eerste wordt er een positie in een huidig marktsegment uitgekozen. Als tweede wordt er gekeken of daar al bedrijven actief zijn. Is dat zo, dan zal het bedrijf na moeten denken over factoren die het onderscheidend maken. Zodra deze geselecteerd zijn, kunnen de factoren en de gekozen positie gecommuniceerd worden naar de markt. De afbeelding hieronder illustreert deze stappen.



*Afbeelding 1: Market Segmentation (*Kotler, Armstrong & Wong, 2004, pp. 391*)*

Maar er zijn ook risico’s bij het segmenteren van de markt. Leeflang en Beukenkamp (1981) waarschuwen voor ‘hyper segmentation-selecting’. Volgens Leeflang en Beukenkamp moet er rekening gehouden worden met de meetbaarheid van de markt, de toegankelijkheid, de variatie tussen verschillende segmenten en de congruentie binnen de segmenten. Als laatste is het belangrijk dat er niet gekozen wordt voor een niche die te klein is in omvang. Dit voorkomt dat er niet genoeg mogelijke klanten zijn binnen het segment die interesse hebben in het aangeboden product (Leeflang en Beukenkamp, 1981).

**5 forces (Porter)**Het model van Porter (Porter, 1979) richt zich op het maximaliseren van de winst in de huidige industrie. Het model kwam voort uit het in die tijd populaire SWOT analysemodel van Ansoff. Porter geeft aan dat competitie niet de enige dreiging kan zijn in de markt. Nieuwe concurrenten vormen ook een bedreiging en leveranciers hebben ook veel macht binnen de markt. Volgens Porter zijn er 5 factoren die de winst binnen een industrie beïnvloeden: de onderhandelkracht van leveranciers, de kracht van de consument, de concurrentie, de dreiging van plaatsvervangende producten of diensten en als laatste de dreiging van nieuwe toetreders.

Na het analyseren van deze 5 factoren kanop basis van de uitkomst een passende strategie en positionering worden bepaald (Porter, 1979, pp. 137).

Het model is vooral toepasbaar als er onderzoek gedaan wordt naar de *huidige* situatie en positie van een bedrijf. Dit om te bepalen waar het focusgebied ligt. Verder is het model beter toepasbaar als er veel competitie op een markt aanwezig is, die de winst op lange termijn kan beïnvloeden (Porter, 2008).

**Value Discipline (Treacy & Wiersema)**In 1993 kwam het boek *‘Discipline of market leaders’* uit. Geschreven door Treacy, M. & Wiersema, F. In dit boek komt het ‘Value Discipline’ model ter sprake (Treacy & Wiersema, 1993). Het model gaat in op drie ‘waardestrategieën’. Deze drie strategieën kunnen bedrijven helpen om meer waarde toe te voegen aan hun product of dienst om zich sterker te positioneren ten opzichte van hun concurrenten. Het is voor bedrijven namelijk onmogelijk om overal goed in te zijn. de hieronder beschreven waardestrategieën zijn dan ook een hulpmiddel bij het bepalen van het focusgebied.   
  
De eerste strategie - Operational Excellence  
Operational Excellence richt zich op een uitstekend productieproces van gestandaardiseerde producten tegen een lage prijs. Er is dus geen sprake van het aanbieden van een uniek product of dienst. Maar de manier waarop dit gebeurt is zodanig goed, dat het de uitstekende concurrentiepositie bepaalt.

De tweede strategie - Product Leadership  
Product leadership gaat uit van een eenvoudig principe namelijk die van ‘de beste zijn’. De kwaliteit van de producten staat centraal. Het ontwikkelen van het beste en meest innovatieve producten is het belangrijkste wat de organisatie doet. Meestal is er sprake van het beste product voor de hoogste prijs.

De derde strategie - Customer Intimacy   
Deze strategie stelt de klant centraal. Dit betekent dat het product of de dienst speciaal zijn ontwikkeld voor de klant. Er is persoonlijke aandacht, alles wordt op tijd geleverd en er is sprake van betrouwbaarheid en loyaliteit.

Elk van de drie strategieën dwingt het uitvoerende bedrijf bepaalde interne processen te benadrukken. Als er naar een combinatie tussen de drie wordt gezocht zorgt dit ervoor dat het bedrijf uiteindelijk nergens in zal uitblinken (Treacy & Wiersema, 1993).

**Core Competence (Hamel en Prahalad)  
I**n 1990 kwamen Hamel en Prahalad (Hamel & Prahalad, 1990 pp. 79-93) voor het eerst met de term ‘core competence’ . Deze term verbindt het idee van focus, specialisatie en uitgaan van eigen kracht . Dit zorgt niet alleen voor een betere positie in de markt waar het bedrijf of organisatie actief is, maar het geeft ook toegang tot nieuwe markten en biedt groeimogelijkheden. Hamel en Prahalad gaan hierbij uit van een inside-out-visie waarbij het bedrijf uitgaat van zijn eigen kracht.

Core competencies (Hamel & Prahalad, 1990, pp. 83) moeten aan drie criteria voldoen:

* Moeilijk te imiteren door mogelijke concurrenten
* Levert toegang tot een groot aantal variërende markten
* Levert een groot aandeel aan de ervaren klanttevredenheid van het eindproduct

Hamel en Prahalad geven ook aan dat core competencies het bedrijf kunnen bewegen tot de ontwikkeling van core producten, die weer stimulerend kunnen werken voor de ontwikkeling van eindproducten voor de consumentenmarkt.

Er is ook een aantal risico’s binnen het model. Het risico bestaat dat een te groot scala aan producten ontstaat, als er teveel wordt ingezet op nieuwe markten. Daarom wordt er vaker ingezet op bestaande markten of op versterking van de organisatie . Om dit te bereiken zal het bedrijf er goed aan doen om dicht bij de core business te blijven door duidelijke doelen te stellen. Verder leggen Hamel en Prahalad uit dat core competenties beter opgevat kunnen worden als het ‘collectief leren door de gehele organisatie’ dan iets ‘waar het bedrijf specifiek super goed in is’.

In ‘Competing for the Future’ (Hamel & Prahalad, 1996) een boek geschreven door Hamel en Prahalad wordt uitgelegd hoe leidinggevenden een vooruitziende blik kunnen ontwikkelen om op deze manier het bedrijf zich tijdig te laten aanpassen als de markt verandert. Core competencies spelen hier een rol , aangezien deze de fundering vormen van het creëren van nieuwe markten.

***3 C model (*Ohmae)**

***Over***

Kenichi Ohmae, geboren in 1943, is een in Japan geboren professor die bekend staat om zijn expertise op het gebied van strategie en positionering. Ohmae heeft ruim 20 jaar gewerkt voor het adviesbureau McKinsey en is vooral bekend door zijn boeken over strategie waarbij hij de Japanse industrie als voorbeeld neemt (Hindle, 2009). Michael Porter zei ooit over Ohmae: *‘one of Japan’s premier strategists full of ideas how to improve strategic thinking’* (Ohmae, 1982). In 1982 verscheen ‘The Mind of the Strategist’, het boek dat draait om het 3C model. In de volgende paragraaf wordt dit model uitgelegd.

***De theorie***De kern van het model van Kenichi Ohmae gaat uit van de volgende gedachte. Een succesvolle bedrijfsstrategie bestaat uit een goede balans van de 3 C's: Company, wie zijn we en waar zijn we goed in? Customers, wie dienen we en wat willen ze? Competition, wie zijn onze concurrenten en wat zijn hun sterke en zwakke punten? (Ohmae, 1982)  
Het model is een combinatie van een outside-in analyse en een inside-out analyse. Dit wil zeggen dat er niet alleen gekeken wordt naar de concurrentie en de omgeving die bediend wordt door het bedrijf, maar ook naar de kerncompetenties van het bedrijf zelf.

***4 strategieën***

Ohmae geeft in zijn boek aan dat er 4 wegen zijn richting strategisch voordeel: kernfactoren van succes, relatieve superioriteit, agressieve initiatieven en strategische mate van vrijheid. Deze strategieën zijn allemaal vorm gegeven om een voordeel te creëren ten opzichte van de concurrentie. Zonder concurrentie zou er namelijk geen strategie nodig zijn (Ohmae, 1982 pp.36).

Kernfactoren van succes  
Zodra de organisatie heeft achterhaald waar de kernfactoren van succes liggen, kan er een injectie van middelen gegeven worden binnen een gebied waar de organisatie de meeste kansen ziet om een voordeel te behalen ten opzichte van de concurrent . Zelfs als de organisatie minder middelen heeft dan de concurrent, kan er een voordeel behaald worden door de middelen die er wel zijn, effectiever in te zetten (Ohmae, 1982, pp. 39).

Relatieve superiority  
Soms is er niet direct een relatief voordeel te behalen op concurrenten binnen dezelfde markt. De verschillen tussen bedrijven zullen dan geoptimaliseerd moeten worden om toch een voordeel te behalen. Dit kan door gebruik te maken van technologie, salesnetwerk of producten die niet direct met producten van de concurrent concurreren (Ohmae, 1982, pp. 39).

Agressieve initiatieven  
Het kan moeilijk zijn een voordeel te creëren binnen een markt ten opzichte van de concurrent als men zich al jaren beweegt in een langzaam groeiende markt. De enige optie die dan overblijft, is het drastisch veranderen van deze markt door de status quo in de war te gooien. Alleen dan is er kans een deel van de markt in handen te krijgen (Ohmae, 1982, pp. 40).

Strategische mate van vrijheid  
Succes kan gecreëerd worden binnen een markt door innovatief te zijn. Deze innovatieve ideeën kunnen een nieuwe markt creëren (Ohmae, 1982, pp. 40).

***De 3C’s***Tijdens het vormen van welke strategie dan ook moet er volgens Ohmae rekening gehouden worden met de 3 factoren die op de vorige pagina omschreven staan: Het bedrijf zelf, de klant en de concurrent. Het bedrijf zal er voor moeten zorgen dat de gevormde strategie perfect aansluit op deze 3 factoren. De strategie sluit dus aan op de kwaliteiten van het bedrijf zelf en de behoefte van de klant. De link tussen deze twee C’s zorgt ervoor dat er een rendabele strategie ontstaat die ook op lange termijn effectief is (Ohmae, 1982, pp. 91). Iedere C wordt door Ohmae vertaald naar een strategie:

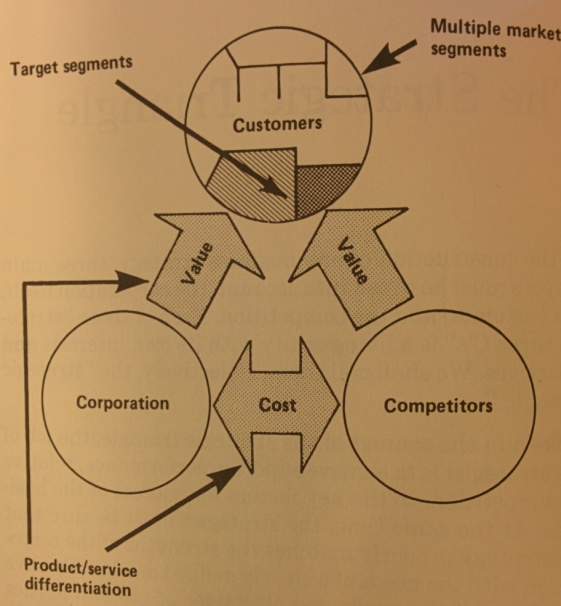
- Strategie gebaseerd op de Klant

Ohmae beschrijft deze strategie als volgt: Er is geen enkel bedrijf die de volledige markt kan bedienen;elk bedrijf legt de accenten ergens anders, ook al leveren ze hetzelfde product. Ohmae geeft in de ‘customer based strategy’ aan dat er een voordeel ten opzichte van de concurrent gecreëerd kan worden door een segment binnen de markt te kiezen, om vervolgens zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en behoeften van de klanten binnen dit segment (Ohmae, 1982, pp. 99).

- Strategie gebaseerd op de organisatie

Zodra de klantbehoefte is geanalyseerd spelen de meeste bedrijven direct in op deze behoefte waarbij kostenefficiëntie vaak de invalshoek is. Volgens Ohmae is dit niet altijd de juiste optie omdat vroeg of laat de concurrentie achter deze manier van werken komt en precies dezelfde keuzes zal maken. De enige manier om de concurrentie te verslaan in deze ‘head-to-head’ manier van concurreren is door te excelleren op één functie (Ohmae, 1982, pp. 110).

- Strategie gebaseerd op de Concurrentie

De ‘corporate based strategy’ wordt door Ohmae omschreven als een strategie waar het bedrijf kijkt naar de verschillende functies waarin ze zich kunnen onderscheiden van de concurrentie. Denk hierbij aan functies zoals sales, services, inkoop, design en engineering (Ohmae, 1982, pp. 126).

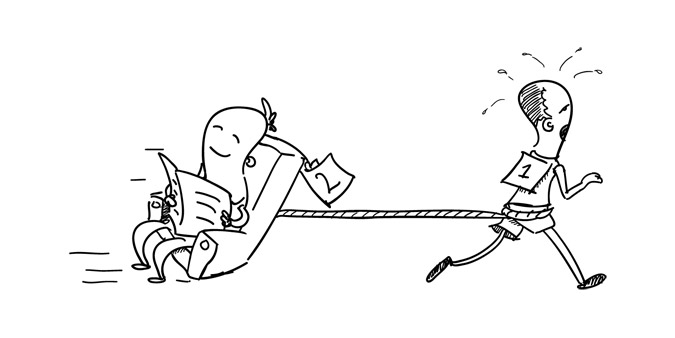
In 1988 benadrukt Ohmae in het artikel ‘getting back to strategy’ hoe belangrijk het is om tijdens de strategiebepaling naar de klantbehoefte te kijken en goed na te denken over bestaande of nog te ontwikkelen producten. Deze twee factoren worden vaak door bedrijven vergeten. In de drang om de beste te zijn, richten bedrijven zich alleen maar op de concurrenten. De gedachte is dan vaak: ‘zo lang we de concurrentie verslaan blijven we groeien en bloeien’ Niets is minder waar (Ohmae, 1988).

*Afbeelding 2: 3C model Ohmae (1982, pp. 92)*

**Implications for the Early Entrant Advantage (M. Cunha & J. Laran)**Om dit theoretisch kader compleet te maken wordt er ook een artikel besproken die een andere richting opgaat dan de eerder besproken theorieën.

In 2009 verscheen in de *Journal of Consumer Research* het artikel: *Asymmetries in the Sequential Learning of Brand Associations: Implications for the Early Entrant Advantage.* Dit artikel gaat uit van een ander positioneringsaanpak. Niet de vooraf bepaalde strategie staat centraal , maar de volgorde van introductie op de markt bepaalt de kracht van het merk. Volgens de schrijver associëren consumenten merkattributen die uniek zijn sneller met nieuwe merken, dan met langer bestaande merken. Het gevoel dat een nieuw merk revolutionair is, overheerst. Op basis van deze gedachte geeft de schrijver aan dat nieuwe merken een voordeel kunnen verwerven (Cunha & Laran, 2009). Deze twee laatste woord zijn belangrijk, aangezien de schrijver aangeeft dat nieuwe merken het voordeel *kunnen* verwerven. Het is dus geen gegeven.

Verder geeft de schrijver aan dat dit model gebaseerd is op Medin and Edelson (Medin & Edelson, 1988). Het effect wat Medlin en Edelson introduceerden, wordt ook wel het inverse base-rate effect genoemd .



*Afbeelding 3: First Mover Disadvantages ("First Mover Disadvantages", 2013)*

## 3.2 Conceptueel model

In deze volgende paragraaf wordt uitgelegd waarom de theorie van Ohmae centraal zal staan in dit onderzoek. De argumentatie waarom er niet voor de andere theorieën is gekozen is hier ook terug te vinden.

Als de theorie van Ohmae wordt gehanteerd binnen de situatie van HET BEDRIJF, wordt als volgt te werk gegaan . Ohmae gaat uit van drie elementen: Het bedrijf (binnen dit onderzoek HET BEDRIJF zelf), de concurrenten (alle concurrenten die actief zijn binnen het mkb-segment, binnen de branding- en designmarkt), en de klant (alle huidige klanten van HET BEDRIJF en alle mogelijke klanten).   
Met alle drie factoren moet rekening gehouden worden tijdens het formuleren van een strategie wil deze ook competitief zijn (Ohmae, 1982). Het model schuift dus drie factoren naar voren die geanalyseerd moeten worden om tot een positief resultaat te komen.   
Er is gekozen om hetmodel van Ohmae te hanteren bij dit onderzoek omdat het een adequaat model biedt om de vragen die in de probleemstelling naar voren gebracht worden, te beantwoorden. Het sluit goed aan bij de situatie, gaat uit van zowel inside-out als outside-in analyse.

Het boek *Principles of marketing* (Kotler, Armstrong & Wong, 2004)zoomt veel verder uit dan in dit onderzoek nodig is. Het model in de afbeelding op pagina 19 gaat niet alleen in op de positionering maar ook op de segmentatie en het kiezen van een geschikte markt. Dit zijn stappen die in het onderzoek niet gezet hoeven worden, aangezien HET BEDRIJF vooral benieuwd is naar het effect dat een mogelijke implementatie van standaardpakketten kan hebben. De marktkeuze, in het geval van HET BEDRIJF, mkb-bedrijven, is allang gemaakt en dus niet aan de orde.

Hamel en Prahalad leggen de focus op de inside-out benadering en geven aan dat het van groot belang is te ontdekken waar het bedrijf goed in is, om dit vervolgens te vertalen naar ‘kerncompetenties’ (Hamel & Prahalad, 1996). De huidige klanten worden tijdens deze analyse niet voldoende betrokken bij het ontwikkelen van de strategie. In het geval van HET BEDRIJF zijn deze huidige klanten juist van groot belang . Dit maakt het model minder relevant dan het model van Ohmae.

Op basis van deze informatie kan de conclusie getrokken worden dat het model van Ohmae het best binnen de situatie van HET BEDRIJF aangezien het twee manieren van analyseren hanteert, zowel vanuit de organisatie zelf (inside-out) en vanuit de markt (outside-in).   
De andere theorieën en modellen die in dit hoofdstuk staan omschreven richten zich maar op een deel van het 3C model, of in het geval van Kotler op een veel te groot deel van merkpositionering.

## 3.3 Kritische review

In deze paragraaf gaat de onderzoeker in op de kritiek die door de jaren heen gegeven is op het 3C model van Ohmae.

Acht jaar na publicatie van zijn model ziet Ohmae zelf al noodzaak het model uit te breiden. Hij komt in het jaar 1990 met een boek dat aangeeft dat de wereld verandert. Hij realiseert zich dat zijn model niet stil kan staan aangezien die tijd ook niet stil staat (Ohmae, 1990). Daarom geeft Ohmae aan dat er twee extra C’s aan zijn model toegevoegd kunnen worden, namelijk Currency en Country. Deze twee factoren spelen in op de globalisatie. Steeds meer bedrijven zijn actief op een globale markt, waar andere factoren meespelen dan op een lokale markt. Currency staat voor de wisselkoersen, waar over de hele wereld rekening mee gehouden moet worden. Country staat voor het land waar het bedrijf of instantie actief is. Factoren die binnen de c van country vallen zijn de regels en wetten die binnen een land gelden.

Verder geeft Ohmae in datzelfde boek aan dat Customer de belangrijkste C is aangezien de wensen en de behoeften van klanten centraal moeten staan.

In 2005 reflecteert Ohmae opnieuw op eerder geschreven werk in zijn boek 'The next global stage’ (Ohmae, 2005). In dit boek geeft Ohmae aan dat het gebruik van de 3C's nog steeds relevant is en bevestigt hij dat het bedienen van de markt lastiger is geworden vanwege de wereldwijde concurrentie ..

Verder is het model van Ohmae weliswaar ontstaan vanuit de situatie op de Japanse markt. Maar Ohmae geeft ook aan dat het 3C model van toepassing is op elk bedrijf , en dus niet alleen toepasbaar is op Japanse bedrijven. (Ohmae, 1982 pp. 1-3)

Liu en Pan kwamen een aantal jaren later (2012) met kritiek op het model van Ohmae. Volgens hen was het model niet compleet genoeg en schiet het tekort. Liu en Pan zijn van mening dat het model van Ohame te beperkt is om de marktpositie van een bedrijf te bepalen. Zij vinden dat daarvoor meer aspecten relevant zijn. Liu en Pan stellen daarom een model samen dat niet alleen de drie factoren van Ohmae hanteert (consumer, competition en company), maar ook productiefactoren, marktbehoefte en de status van de bedrijfstakken en van gerelateerde bedrijven (Sung-Kuei & Nai-Hsin, 2012, pp. 601-625).

Ten slotte deelt Wind Y. de kritiek van Liu en Pan en vult het 3C model aan met nog drie factoren: kanalen van distributie, andere gerelateerde marketing organisaties en kandidaten van samenwerking (Douglas & Wind, 1987).

De toevoegingen die Ohmae zelf op zijn oorspronkelijke model doet, heeft vooral betrekking op het onderwerp globalisatie. Deze toevoeging wordt niet mee genomen in dit onderzoek omdat HET BEDRIJF nog niet op internationaal niveau actief is. Het inzicht dat de klant (de C van Custumer) de belangrijkste C is wordt wel meegenomen in dit onderzoek.

De toevoegingen die voorgesteld worden door Liu en Pan, worden bij dit onderzoek niet meegenomen, omdat HET BEDRIJF nog nooit over merkpositionering heeft nagedacht, voordat dit onderzoek van start ging. Het is daarom van belang eerst naar de basis te kijken (de 3C’s van Ohmae). Het is wel aan te raden om, nadat dit onderzoek succesvol is afgerond, te kijken naar de productiefactoren en de status van de bedrijfstakken van gerelateerde bedrijven. Verder is de aanvulling van Wind ook zinnig, maar ook onderzoek naar de factoren, kanalen van distributie, andere gerelateerde marketing organisaties en kandidaten van samenwerking voert op dit moment te ver.

## 3.4 Hypothesen

Deze paragraaf bespreekt drie hypothesen die dit onderzoek zal toetsen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de theorie van Ohmae. Op basis van deze theorie worden hypothesen geformuleerd, die getoetst zullen worden.

Het is de wens van HET BEDRIJF om tot een sterkere en betere positionering te komen aan de hand van dit onderzoek. Met als probleemstelling te kijken naar het conceptidee ‘standaardpakketten’ en aan de hand daarvan te toetsen of dit een positief of negatief effect heeft op de positionering.  
Het model van Ohmae zal de schakel vormen tussen het idee (standaardpakketten) en het doel (een betere positionering). Elke hypothese zal dan ook invulling geven aan één C binnen het 3C model.

Hypothese 1

*Als het bedrijf een klantengroep segmenteert en zijn uiterste best doet deze groep zo goed mogelijk in hun behoefte te voorzien dan zal het bedrijf een strategisch voordeel creëren ten opzichte van de concurrent.*

Vertaald naar de situatie van HET BEDRIJF betekent dit:

Als HET BEDRIJF standaardpakketten introduceert binnen de mkb-markt, dan wordt de klantbehoefte goed bediend en creëert HET BEDRIJF een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

HET BEDRIJF wil graag een productvorm introduceren die ervoor zorgt dat het bedrijf beter en efficiënter te werk gaat. Maar HET BEDRIJF realiseert zich ook dat het van groot belang is dat het inspeelt op de behoefte van de klant. Deze eerste hypothese speelt dan ook in op een outside-in analyse, de klantbehoefte staat centraal.

“*To establish a strategic edge the corporation will have to segment the market, it must identify one or more subsets of customers within the total market an concentrate its effort on meeting their needs (Ohmae, 1982, pp. 99)”*

Hypothese 2

*Als het bedrijf zijn sterke punten maximaal versterkt ten opzichte van de concurrent , dan wint het bedrijf een directe concurrentiestrijd met winst.*

Vertaald naar de situatie van HET BEDRIJF betekent dit:

Als HET BEDRIJF standaardpakketten introduceert, dan maakt het bedrijf beter gebruik van zijn kwaliteiten en kan de strijd aan met directe concurrenten.

HET BEDRIJF is opgericht omdat de eigenaar het idee had dat hij het beter kon dan het bedrijf waar hij op dat moment voor werkte. Het idee alleen dat je als organisatie iets beter kan dan een ander bedrijf, is volgens Ohmae niet voldoende. Het is ook van belang je af te vragen of dit ook aansluit bij je eigen kwaliteiten. Het benadrukken van je eigen kracht sluit aan bij de ‘Corporate-based strategy’.

“*The aim of corporate-based strategy is to maximize the corporations strength relative to the competition in the functional areas that are critical to success in the industry (Ohmae, 1982,pp. 110)”*

Dit is een van de factoren waar rekening me9e gehouden moet worden tijdens het formuleren van een strategie (Ohmae, 1982).

Deze hypothese sluit aan bij de Inside-out manier van analyseren, en is al beantwoord. Tijdens de probleemformulering is de conclusie getrokken dat standaardpakketten focus genereren omdat het de externe herkenbaarheid en de interne efficiëntie, die van groot belang is bij een eenmanszaak , verbetert. Deze conclusie , inside-out, is het uitgangspunt van het onderzoek (focus toename is een gegeven, het sluit aan bij de kwaliteiten van HET BEDRIJF).

Hypothese 3

*Als een bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrent in een of meer van de volgende gebieden: prijs, aantal en kosten, dan heeft het meer kans op winstgevendheid.*

Vertaald naar de situatie van HET BEDRIJF betekent dit:

Als HET BEDRIJF standaardpakketten introduceert, dan onderscheidt HET BEDRIJF zich van de concurrent en heeft HET BEDRIJF meer kans om winstgevend te zijn

Het woord beter of sterkere positionering is vaak niet specifiek genoeg op zichzelf. Daarom is het van belang om dit ten opzichte van de concurrentie te bekijken. Volgens Ohmae is het vooral van belang om je als bedrijf te richten op je unieke factoren om zo een voordeel te creëren ten opzichte van je concurrent. Dit kan in veel onderdelen van de organisatie, denk aan: marketing, logistiek, sales en customer service, of zoals Ohmae het zelf zegt:

*“The main point to remember is that any differences between you and your competitors must be related to one or more of the three elements that jointly determine profit: price, volume and cost you may be able to achieve better profit performance then your competitors (Ohmae, 1982, pp. 126)”*

Deze hypothese kan beantwoord worden met behulp van een concurrentieanalyse.

# Hoofdstuk 4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom er binnen dit onderzoek gekozen is voor een kwalitatieve methode. Daarnaast wordt er besproken op welke wijze de verschillende deelvragen worden onderzocht. Ook is er in dit hoofdstuk een verantwoording te vinden voor de keuze van de respondenten.

## Methode van onderzoek

Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: desk- en fieldresearch. Er wordt binnen het deel fieldresearch gekozen voor kwalitatief onderzoek in plaats van kwantitatief onderzoek omdat de probleemstelling van dit onderzoek hierom vraagt.

De probleemstelling van dit onderzoek is*: ‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het de klantbehoefte goed bedient, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’*

Om deze probleemstelling goed te kunnen beantwoorden moet er onderzoek gedaan worden naar de klantbehoefte, de huidige positie van HET BEDRIJF binnen de markt en de positie van HET BEDRIJF ten opzichte van die van zijn concurrent.   
Deze drie onderzoeksgebieden: klant, positie HET BEDRIJF en positie concurrentie zijn een afspiegeling van de theorie zoals deze besproken is in het theoretisch kader.

De onderdelen ‘concurrentie’ en ‘positie van HET BEDRIJF’ zullen onderzocht worden aan de hand van de deelvragen. De deelvragen zullen deels worden onderzocht door middel van deskresearch en deels door middel van fieldresearch. Hierover is meer informatie te vinden in paragraaf 5.1: operationalisatie deelvragen.

Het onderdeel ‘behoefte klant en mogelijke klant’ zal op kwalitatieve wijze onderzocht worden aan de hand van fieldresearch. Hiervoor is gekozen omdat de motivatie en keuzeverantwoording belangrijk zijn binnen dit onderzoek. Het is namelijk van groter belang te weten ‘waarom’ een respondent ergens voor kiest dan ‘dat’ de respondent ergens voor kiest. Alleen op deze manier kan dit onderzoek HET BEDRIJF voldoende informeren over de wensen en behoefte van de klant en mogelijke klant.

Meier & Broekhoff onderbouwen in het boek ‘Kwalitatief marktonderzoek’ de vraag waarom onderzoekers kiezen voor kwalitatief onderzoek en hoe onderzoekers dit het best kunnen uitvoeren. Ze omschrijven dat “een individueel interview vooral geschikt is als de onderzoeker diep op de vragen wil ingaan” (Meier & Broekhoff, 2012 pp. 50). Onderliggende emoties en attitudes staan centraal. Verder spelen er ook andere factoren een rol, zo kan er zeer specifiek geselecteerd worden tijdens het werven van respondenten en kunnen er gesprekstechnieken worden toegepast tijdens een individueel interview (Meier & Broekhoff, 2012).

## 4.1 Operationalisatie deelvragen

*In het theoretisch kader zijn een aantal belangrijke begrippen naar voren gekomen. Deze theorie vormt de basis van de deelvragen. In deze paragraaf worden de deelvragen behandeld. Elke deelvraag wordt kort toegelicht. Doormiddel van de deelvragen kan de probleemstelling beantwoord worden.*

Deelvraag 1

*Hoe positioneert HET BEDRIJF zich op dit moment ten opzichte van haar concurrentie?*

De eerste deelvraag gaat in op de C van concurrentie binnen het model van Ohmae (Ohmae, 1982).  
Deze deelvraag zal onderzocht worden aan de hand van deskresearch waarbij er een concurrentieanalyse gemaakt wordt die kijkt naar concurrenten van HET BEDRIJF in de omgeving Amsterdam. Hieruit moet blijken welke producten en diensten de concurrent aanbiedt en welk marktsegment bediend wordt.

Deelvraag 2

*Welke kenmerken van een branding- en designbureau zijn volgens klanten en mogelijke klanten, binnen het mkb-segment belangrijk?*

De tweede deelvraag gaat in op de behoefte van de klant en de C van customer in het model van Ohmae (Ohmae, 1982). Deze deelvraag wordt door middel van fieldresearch onderzocht waarbij interviews worden gehouden met klanten en mogelijke klanten. De respondenten wordt gevraagd naar eigenschappen die ze belangrijk vinden bij uitbesteding van branding- en designwerkzaamheden. Het is van belang om naar de behoefte van de klant en mogelijke klant te kijken, omdat dit nog nooit eerder is onderzocht.

Deelvraag 3

*Sluit het conceptidee, standaardpakketten aan op de kwaliteiten van HET BEDRIJF?*

De derde deelvraag zal ingaan op de C van company binnen het model van Ohmae (Ohmae, 1982). Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van deskresearch. Dit onderdeel zal analyseren of de sterke punten uit de SWOT-analyse, die terug te vinden is in de situatieschets, overeen komen met het conceptidee.

Deelvraag 4

*Heeft de huidige klant, of de mogelijke klant binnen het mkb-segment, behoefte aan standaardpakketten?*

Deze laatste deelvraag is een specifiekere deelvraag die ook ingaat op de C van customer binnen het model van Ohmae (Ohmae, 1982). Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van fieldresearch.

## 4.2 Structuur interview

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews. Op deze manier weet de onderzoeker zeker dat er specifieke onderwerpen besproken worden. Daarnaast geef het de geïnterviewde ook de ruimte zelf onderwerpen in te brengen die relevant zijn (Bryman, 2008, pp. 439).  
Het interview is uit de volgende onderdelen opgebouwd:

* Personificatie
* Behoefte respondent
* Meningen en visie
* Ervaring, ruimte voor toevoeging

Deze stappen worden gevolgd om de respondent te laten wennen aan de situatie. Vervolgens wordt er aan de geïnterviewde uitgelegd hoe het interview is opgebouwd. Daarna gaat de interviewer over op de vragen waarbij de behoefte van de respondent centraal staat en er wordt gevraagd naar de mening en ervaring van de respondent. Aan het einde van het interview is er ruimte voor toevoegingen van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012).

## 4.3 Onderzoekslocatie

De gesprekken zullen plaatsvinden op een locatie die door de respondent zelf gekozen is. De onderzoeker zal zijn voorkeur uitspreken naar de werkplek van de respondent aangezien hij of zij zich hier vaak op zijn gemak voelt waardoor de respondent ook makkelijker en eerlijker antwoord zou kunnen geven op de gestelde vragen. De locatie hoeft aan weinig eisen te voldoen aangezien er geen extra benodigdheden nodig zijn om het interview goed te laten verlopen.

Voor de onderzoeker is de wisselende ruimte misschien niet altijd even goed te bereiken, maar dit is niet doorslaggevend voor de locatieselectie. Als de werkplek druk bezet of rumoerig is zal er wel gekeken worden of er een vergaderruimte beschikbaar is zodat de respondent niet afgeleid wordt door collega’s of door werk dat op zijn of haar bureau ligt.

## 4.4 Selectie respondenten

Om relevante resultaten te verwerven tijdens het onderzoek is het van groot belang de respondenten zorgvuldig te selecteren. Niet iedereen past binnen de onderzoeksdoelgroep en niet elke mogelijke respondent kan bijdragen aan de representativiteit. Bij kwantitatief onderzoek gaat het vooral om de hoeveelheid respondenten die meewerken aan het onderzoek om de validiteit te garanderen, terwijl het bij kwalitatief onderzoek vooral gaat om de inhoud van de antwoorden en de diversiteit van antwoorden.

Om de representativiteit te waarborgen zijn er twee zoekcriteria opgesteld voor dit onderzoek. Het eerste zoekcriterium is dat de respondent werkzaam moet zijn binnen het mkb-segment, het tweede criterium is dat de respondenten actief moeten zijn binnen de submarkten waarbinnen HET BEDRIJF ook actief is. De gekozen submarkten komen overeen met de markten die besproken zijn in de situatieschets: Interieurdesign, rechten-branche, payroll-branche, adviesbureaus, kledingbranche, bouwindustrie, magazines en blogs.

Verder zijn er geen voorwaarden gesteld aan het onderzoek. Het is natuurlijk wel van belang dat de respondent kennis heeft over de gang van zaken binnen het bedrijf waar hij werkt en dan voornamelijk over marketing- en communicatiegerelateerde zaken.

De onderzoeker heeft er alles aan gedaan valide respondenten te krijgen door de mogelijke respondenten een screener te sturen, terug te vinden in bijlage 5, kort alle respondenten te googlen en te bespreken met de opdrachtgever. Op deze manier hoopt de onderzoeker meer inzicht te krijgen in de activiteiten van de respondenten binnen de ondernemersverenging of elders in het netwerk van HET BEDRIJF.

## 4.5 Details interview

Het interview zal altijd face-to-face plaats vinden aan de hand van de vragenlijst die weergegeven is in bijlage 2 en duurt ongeveer 20 á 30 minuten.

Het respondentenschema is terug te vinden in bijlage 7. In dit schema heeft elke respondent een cijfer toegewezen gekregen en staat de markt omschreven waarbinnen het bedrijf actief. Tevens is een functieomschrijving van de respondent toegevoegd. Als laatste wordt aangegeven of de respondent werkt voor een eenmanszaak of niet.

Voor de onderzoeker is het van belang dat er aantekeningen gemaakt worden zodat er later gekeken kan worden wat er precies is gezegd tijdens de verschillende gesprekken.   
Omdat het vaak lastig is om direct alles goed op te schrijven en het notuleren bemoeilijkt kan worden door snel sprekende respondenten wordt er een opname gestart. Dit gebeurt alleen na goedkeuring van de respondent.

# Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. Eerst worden de resultaten besproken van de algemene vragen die onderzocht zijn tijdens het onderdeel fieldresearch. Vervolgens worden de resultaten van de onderzochte deelvragen uitgewerkt aan de hand van de analyseschema’s van bijlage 4,

## 5.1 Resultaten algemene vragen

*In dit onderdeel van de resultaten worden algemene vragen van de fieldresearch uitgewerkt. Deze geven informatie over de respondenten. Deze informatie helpt bij de beeldvorming van de huidige situatie van HET BEDRIJF.*

Het overgrote deel van de respondenten dat meewerkte aan dit onderzoek zijn bedrijven die een deel van hun branding- en designwerkzaamheden uitbesteden (analyseschema 1 blz. 55). Respondenten vier, vijf en zes doen dit om de kosten te drukken (analyseschema 2 blz. 55). Terwijl respondenten zeven en acht dit doen omdat ze zelf geen expertise bezitten om dit werk uit te voeren (analyseschema 2 blz. 55). De samenwerking met branding- en designbureaus kwam in het verleden eigenlijk altijd tot stand via contacten vanuit het netwerk van de respondenten. Respondenten één, twee, vier, vijf, en acht gaven dit allemaal duidelijk aan in hun antwoord. Respondent vijf zei hierover: “Neem het voorbeeld van de schrijfster waar wij mee samen hebben gewerkt, die hebben we een keer ontmoet op een netwerkontbijt.” (analyseschema 4 blz. 56).

## 5.2 Resultaten deelvragen

***Deelvraag 1****: “Hoe positioneert HET BEDRIJF zich op dit moment ten opzichte van haar concurrentie?”*

In de concurrentieanalyse is naar voren gekomen dat directe concurrenten van HET BEDRIJF geen gebruik maken van standaardpakketten.

Om de concurrentieanalyse in de situatieschets verder te verbeteren is er tijdens de interviews de vraag gesteld met welke bedrijven de respondent in het heden of verleden heeft samengewerkt. Niet elke respondent wilde hier specifiek op antwoorden, ondanks dat de informatie vertrouwelijk behandeld zou worden. De volgende bedrijven werden wel genoemd: We love PR, Occhio, Bohimia, HukiDori en Reflecta. Verder gaven de respondenten aan dat er samengewerkt werd met zzp’ers en dat bedrijven voorkeur hadden om samen te werken met mensen binnen hun eigen netwerk.

HET BEDRIJF kan deze concurrentie-informatie gebruiken om zichzelf te vergelijken met deze concurrenten op het gebied van prijs, aantal en kosten. Verder is het belangrijk te onthouden dat de respondenten aangeven dat ze veel sneller besluiten tot samenwerking met bedrijven uit het eigen netwerk (analyseschema 4 blz. 56).

HET BEDRIJF positioneert zich op dit moment uniek, omdar er geen concurrenten uit de concurrentieanalyse of uit het fieldresearch zijn die zich specialiseren binnen de mkb-markt.  
Deze informatie toont de verbinding aan met hypothese 3: Als een bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrent in een of meer van de volgende gebieden: prijs, aantal en kosten, dan heeft het meer kans op winstgevendheid.

***Deelvraag 2****: “Welke kenmerken van een branding- en designbureau zijn volgens klanten en mogelijke klanten binnen het mkb-segment belangrijk?”*

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de reden van samenwerking met een branding- en designbureau. Bij de vraag wat de respondent belangrijker vond, prijs of kwaliteit, werd er tot twee maal toe (analyseschema 5, blz. 57) aangegeven dat de kwaliteit belangrijker was dan de prijs.   
Dat de prijs wel van belang is, blijkt uit de antwoorden op de vraag of de respondenten de wens hebben meer werkzaamheden uit te besteden. Daar werd aangegeven dat er niet werd uitbesteed omdat alles al was uitbesteed, de respondenten het leuk vonden sommige werkzaamheden zelf te doen of omdat er geen budget is (analyseschema 7, blz. 58). Prijs speelt dus wel degelijk een rol.  
Respondent één zei hierover: ‘Daar heb ik nu geen geld voor.’

Vervolgens is de respondent gevraagd wat volgens hem of haar de belangrijkste kenmerken en eigenschappen zijn van het bedrijf waarmee men het liefst samenwerkt.  
De antwoorden waren sterk uiteenlopend, nergens in het interview waren de respondenten zo verdeeld. Hier volgt een opsomming van de antwoorden.   
Respondent één sprak over het feit dat het bureau vooral actueel moet zijn.   
Respondent twee gaf aan dat het gevoel en de klik met het bureau van essentieel belang zijn. Respondent acht gaf aan dat er vooral creatieve en unieke ideeën naar voren moeten komen tijdens de samenwerking. Respondent zeven was vooral op zoek naar een one-stop-shop, een bedrijf dat veel voor je kan betekenen en een totaalpakket kan bieden op het gebied van branding- en design.  
Respondent zes vond het vooral van belang dat het bedrijf snel kon handelen, zich flexibel opstelt en transparant is over de kosten.

De termen prijs en kwaliteit die een paar keer werden aangedragen door de onderzoeker zijn maar drie keer herhaald door de respondenten. Vooral het woord kwaliteit voerde de boventoon, dit werd genoemd door respondent drie, vier en vijf (analyseschema 5, blz. 57). Respondent vijf ging hier nog dieper op in en zei hierover: ‘kijk kwaliteit is gewoon van heel groot belang wij richten ons namelijk niet op klanten die voor 800 euro een website willen.’

Het is dus lastig om de kernfactor in één woord te vatten. Maar om toch antwoord te geven op deelvraag twee, aan de hand van de resultaten, kan dit onderzoek stellen dat: HET BEDRIJF een bedrijf moet zijn waar kwaliteit op nummer één staat. HET BEDRIJF creëert unieke producten die kwaliteit uitstralen en die in nauwe samenwerking met de klant tot stand komen.

Het antwoord op deze deelvraag geeft ook richting aan de implementatie van de resultaten van het onderzoek. hypothese 2 geeft namelijk het volgende aan: Als het bedrijf zijn sterke punten maximaal versterkt ten opzichte van de concurrent , dan wint het bedrijf een directe concurrentiestrijd met winst.

***Deelvraag 3****: “Sluit het conceptidee, standaardpakketten, aan op de kwaliteiten van HET BEDRIJF”*

Deze derde deelvraag wordt beantwoord aan de hand van deskresearch. Deze deelvraag zal, net als deelvraag 2, in verbinding staan met de C van company binnen het model van Ohmae (Ohmae, 1982).

Sterke punten uit de SWOT-analyse:

* HET BEDRIJF heeft weinig vaste lasten
* De eigenaar is een krachtig boegbeeld van het bedrijf
* HET BEDRIJF heeft een breed netwerk, mede door lidmaatschap van de ondernemersvereniging

Zwakke punten uit de SWOT-analyse:

* HET BEDRIJF Is een eenmanszaak en heeft dus weinig productiekracht
* Er is sprake van inefficiëntie door maatwerk
* Sommige diensten die HET BEDRIJF aanbiedt staan niet in directe lijn met de core business

Kerneigenschappen van het conceptidee, standaardpakketten:

* HET BEDRIJF minimaliseert het aanbod
* HET BEDRIJF biedt producten gebundeld aan
* Bundels hebben een vaste prijs
* Er wordt op contractbasis gewerkt, in plaats van op projectbasis

Als we de drie rijen hierboven analyseren en daarmee de deelvraag beantwoorden kan de conclusie getrokken worden dat de kerneigenschappen van het conceptidee, het standaardpakket, vooral in verbinding staan met de zwakke punten uit de SWOT-analyse en niet met de sterke punten uit de SWOT-analyse. HET BEDRIJF zal met de introductie dus zijn zwakke punten versterken in plaats van zijn sterke punten nog sterker te maken.   
Ohmae zegt hierover dat het bedrijf niet in elk gebied een voorsprong hoeft te hebben, maar dat het van groot belang is om in één gebied een voorsprong te genereren. De rest volgt dan later. Verder zegt Ohmae dat het beter is om je als organisatie volledig op één gebied te richten, dan te proberen de organisatie op meerdere niveaus tegelijk te verbeteren (Ohmae, 1982, pp. 112).

Het conceptidee sluit dus niet aan op de sterke punten van HET BEDRIJF maar op de zwakke punten.

Het antwoord van deze deelvraag staat in verbinding met de volgende hypothese: Als het bedrijf zijn sterke punten maximaal versterkt ten opzichte van de concurrent, dan wint het bedrijf een directe concurrentiestrijd met winst.

***Deelvraag 4****: “Heeft de huidige klant of de mogelijke klant binnen het mkb-segment behoefte aan standaardpakketten?”*

Deze deelvraag is onderzocht tijdens het onderdeel fieldresearch door de respondenten vier vragen voor te leggen die een relatie hebben met eigenschappen van het standaardpakket van HET BEDRIJF. Is er behoefte om werkzaamheden (verder) uit te besteden? Zijn de kosten van de branding- en designwerkzaamheden op dit moment inzichtelijk? Is er behoefte om maandelijks bezoek te krijgen om werkzaamheden door te spreken? En werkt u voornamelijk op contract- of projectbasis?

Behoefte om uit te besteden  
Bij de vraag of de respondenten behoefte hadden om werkzaamheden uit te besteden gaven respondenten zeven en acht (analyseschema 8, blz. 58) aan dat al het mogelijke reeds uitbesteed werd. De andere respondenten (respondenten 3, 5 en 6) deden de werkzaamheden liever zelf of besteedden liever niet uit om financiële redenen.

Zijn de kosten inzichtelijk  
Wat opviel bij deze vraag is dat, met uitzondering van respondenten drie en vijf, alle respondenten aangaven dat de kosten van branding- en designwerkzaamheden inzichtelijk zijn. Respondent vijf gaf aan helemaal geen budget te hebben. Alleen respondent drie gaf aan dat er sprake was van veel bijkomende kosten, wat vervolgens zorgde voor ergernis en een slechte samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Georganiseerde marketing vanuit HET BEDRIJF   
Kijkend naar het laatste analyseschema (analyseschema 9, blz. 59) zijn de respondenten enigszins verdeeld. Vijf van de acht respondenten waren positief, maar niet iedereen was te spreken over maandelijks bezoek. Respondenten drie en vijf gaven aan dat telefonisch contact meer dan voldoende zou zijn. Respondenten één, drie en zes gaven aan totaal geen interesse te hebben omdat ze zelf een afdeling hadden die alle werkzaamheden op zich nam, of omdat er totaal geen budget voor beschikbaar was.

Contract of projectbasis  
Bij de vraag op welke wijze de respondenten gewend waren om zaken te doen met branding- en designbureaus gaven respondenten 3,4,5,7 en 8 (analyseschema 6, blz. 57) aan dat ze altijd op projectbasis werken. Respondenten 1 en 6 waren neutraal en had ervaring met zowel projectmatige als contractuele verbintenissen. De werkzaamheden bepaalden of er ook op lange termijn afspraken waren.

Op basis van deze vier factoren kan de conclusie getrokken worden dat een belangrijk deel van de respondenten niet positief staat tegenover het conceptidee van HET BEDRIJF. Het terugkerend contact wordt gematigd positief ontvangen. Telefonisch contact acht men voldoende. Veel respondenten hadden al inzicht in hun kosten. De respondenten zijn niet geneigd om op contractbasis te werken, vooral om financiële redenen. Ze besteden al veel van hun werkzaamheden uit waardoor er geen ruimte is voor nog meer uitbesteding. Het conceptidee sluit dus niet naadloos aan op de behoefte van de klant en mogelijke klant.

De kerneigenschappen van het standaardpakket zullen dus aangepast moeten worden wil de volgende uitspraak van Ohmae volledig aansluiten op de situatie van HET BEDRIJF: “To establish a strategic edge the corporation will have to segment the market, it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its effort on meeting their needs (Ohmae, 1982, pp. 99)”.

Het antwoord op deze deelvraag maakt verbinding met hypothese 1: Als het bedrijf een klantengroep segmenteert en zijn uiterste best doet deze groep zo goed mogelijk in zijn behoefte te voorzien dan zal het bedrijf een strategisch voordeel creëren ten opzichte van de concurrent.

# Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk zal, aan de hand van het model van Ohmae (1982), de conclusie worden geformuleerd. Verder zal er antwoord worden gegeven op de probleemstelling: ‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het beter in de klantbehoefte voorziet, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’

## 6.1 Het bedrijf

De hypothese die ingaat op de C van Company is als volgt opgesteld: ‘*Als het bedrijf zijn sterke punten maximaal versterkt ten opzichte van de concurrent , dan wint het bedrijf een directe concurrentiestrijd met winst'.*Uit de beantwoording van deelvraag 3 blijkt dat HET BEDRIJF met de introductie van het conceptidee vooral inspeelt op de zwakke punten binnen de organisatie, terwijl de theorie juist adviseert de sterke punten van het bedrijf maximaal te versterken. Hierdoor kan een voordeel gecreëerd worden ten opzichte van de concurrentie.  
  
Uit de antwoorden van de respondenten kunnen punten ontleend worden welke bedrijfseigenschappen van HET BEDRIJF versterkt zouden moeten worden. Zo is de kwaliteit van de producten belangrijker dan de prijs, is een goede samenwerking van essentieel belang, en gaat de voorkeur uit naar samenwerking met bedrijven binnen het netwerk van de opdrachtgever. Deze drie punten zijn volgens de respondenten de kernfactoren voor succes.

## 6.2 De klant

De antwoorden op de deelvragen en de verschillende analyseschema’s geven een duidelijk beeld van de behoefte van de klant en staat dus in verbinding met hypothese 1: Als het bedrijf een klantengroep segmenteert en zijn uiterste best doet in de behoefte van deze groep te voorzien dan zal het bedrijf een strategisch voordeel creëren ten opzichte van de concurrent.Uit de deskresearch is gebleken dat er weinig tot geen branding- en designbureaus zich specifiek richten op de mkb-markt. De klantengroep waar HET BEDRIJF zich op richt is dus duidelijk bepaald.

Uit het fieldonderzoek is verder gebleken dat budget vaak een probleem is bij deze doelgroep.  
Verder gaven de respondenten aan dat het standaardpakket:

* Niet bijdraagt aan de inzichtelijkheid in kosten;
* Dat te veel contact niet gewaardeerd wordt;
* Dat er niet veel extra klanten bij zullen komen omdat veel bedrijven al veel werkzaamheden uitbesteden;
* Dat de respondenten niet zitten te wachten op een contractuele verbintenis.

Indien HET BEDRIJF het conceptidee van een standaardpakket dus ongewijzigd introduceert, speelt het niet in op de wensen en behoefte van de klantgroep en creëert het geen strategische voordeel ten opzichte van de concurrent.

## 6.3 De concurrent

Als er gekeken wordt naar de concurrentieanalyse in de situatieschets en de bedrijven die werden aangedragen door de respondenten tijdens het fieldresearch, is het opvallend dat HET BEDRIJF, ten opzichte van de concurrenten, extreem goed vindbaar is via Google. Zelfs tussen de grote branding- en designbureaus in Amsterdam is HET BEDRIJF makkelijk terug te vinden. HET BEDRIJF onderscheidt zich ten opzichte van de concurrenten doordat het de mkb-markt bedient. Concurrenten bedienen vooral de grotere consumentenbedrijven. Als HET BEDRIJF zijn expertise binnen de mkb-markt verder optimaliseert kan het zeker een voordeel creëren ten opzichte van de concurrenten.

Deze uitkomst speelt ook in op de eerste voorwaarde van hypothese 3 : ‘*Als het bedrijf een klantengroep segmenteert …’.*Weliswaar blijkt uit de resultaten dat HET BEDRIJF als enige het idee heeft een standaardpakketten aan te bieden, maar volgens Ohmae is slechts een tijdelijk voordeel omdat de concurrenten deze strategie, indien hij succesvol blijkt, snel zullen copieren (Ohmae, 1982, pp. 110).

## 6.4 Beantwoording probleemstelling

Nu het conceptidee getoetst is aan de hand van het model van Ohmae kan antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

*‘Hoe kan HET BEDRIJF volgens klanten en mogelijke klanten zijn huidige positionering verbeteren door het introduceren van standaardpakketten waardoor het de klantbehoefte goed bedient, gebruik maakt van zijn eigen kwaliteiten en zich onderscheidt van de concurrent?’*

Het conceptidee van HET BEDRIJF blijkt op twee van de drie factoren negatief te scoren, namelijk de C van company en de C van customer. Alleen binnen de C van concurrentie scoort het idee positief omdat er geen concurrenten bekend zijn die op dit moment hun producten op deze manier in de markt zetten. Dit geldt echter slechts als een tijdelijk voordeel.

Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat het aanbieden van standaardpakketten, zoals HET BEDRIJF dit in het conceptidee bedacht had, niet zal bijdragen aan een betere positionering ten opzichte van de concurrenten. Volgens de klanten en mogelijke klanten moet de kerneigenschap ‘contractuele verbintenis’ verdwijnen en moet het pakket niet voor extra kosten zorgen, vanwege de beperkte budgetten. Alleen dan zou de implementatie kunnen leiden tot een betere positionering in de huidige markt.

# Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit hoofdstuk 6 en de conclusies uit hoofdstuk 7 omgezet in aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn aangevuld met opmerkingen en inzichten van de onderzoeker en een advies over eventueel verder onderzoek. Het doel van deze aanbevelingen is antwoord te geven op de doelstelling van dit onderzoek:

“Inzicht geven in de houding van de klant en mogelijke klant met betrekking tot standaardpakketten,, ten einde een advies te geven over de implementatie van dit product op basis van de klantbehoefte, de positionering van concurrenten en de kwaliteiten van HET BEDRIJF.”

## 7.1 Aanbeveling mogelijk vervolg onderzoek

Vertrouwelijke informatie.

## 7.2 Aanbevelingen vanuit confrontatiematrix

Vertrouwelijke informatie.

## 7.3 Aanbevelingen vanuit Kwalitatief onderzoek

Vertrouwelijke informatie.

7.4 Aanbevelingen van de onderzoeker  
Op basis van de persoonlijke ervaring die de onderzoeker heeft opgedaan tijdens de periode bij HET BEDRIJF, worden in deze paragraaf een aantal persoonlijke inzichten gepresenteerd.

Vertrouwelijke informatie.

# Hoofdstuk 8 Implementatie

Op basis van de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 volgt nu een kort verslag over hoe HET BEDRIJF deze aanbevelingen kan gebruiken in de dagelijkse bedrijfsvoering. HET BEDRIJF hoeft niemand aan te nemen om deze aanbevelingen te implementeren. Het zal HET BEDRIJF wel enige tijd en moeite kosten.

Vertrouwelijke informatie.

# Hoofdstuk 9 Discussie

Hoofdstuk 9 is een reflectie op het verloop van het onderzoek. Er wordt gekeken naar punten die de kwaliteit van het onderzoek hadden kunnen verhogen.

Vertrouwelijke informatie.

# Literatuurlijst

Beroepsbevolking; gemeenten 1996-2013. (2014, 27 juni). Geraadpleegd op 19 juli, 2015, van http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=71883ned&D1=0,13,26,43-44&D2=l&D3=a&D4=l&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T

Bevolkingsgroei 2010-2014. (z.j.). Geraadpleegd van http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/groei-en-spreiding/bevolkingsgroei-per-gemeente-2010-2040/

Braams, N., & Pouwels-Urlings, N. (2015, 25 maart). Creatieve industrie in Nederland: bedrijven en personen. Geraadpleegd op 25 maart, 2015, van http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A93473C8-CD6E-49A6-8D00-2928135A75F8/0/2011k3v4p7art.pdf

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3e ed.). Oxford: Oxford University Press.

CBS. (2015, 24 juni). CBS: Economie groeit met 0,6 procent in eerste kwartaal 2015. Geraadpleegd op 8 september, 2015, van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/artikelen/archief/2015/economie-groeit-met-06-procent-in-eerste-kwartaal-2015.html

Confrontatiematrix maken. (z.j.). Geraadpleegd op 18 april, 2015, van https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/

Crudgington, E. (2011, 28 februari). Learning with the Business Model Generation’s Canvas. Geraadpleegd op 6 januari, 2016, van http://welearnsomething.blogspot.nl/2011/02/learning-with-business-model.html

Cunha, M., & Laran, J. (2009). Asymmetries in the Sequential Learning of Brand Associations: Implications for the Early Entrant Advantage. *Journal of Consumer Research*, *35*, 788-799.

Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *The columbia journal of world business*, *22*(4), 19-30.

Fasseur, B. (2009, 12 mei). Alex Osterwalder: Wat is een business model? [Illustratie]. Geraadpleegd op 6 januari, 2016, van http://www.marketingfacts.nl/berichten/20090512\_Alex\_Osterwalder\_Wat\_is\_een\_business\_model

First Mover Disadvantages. (2013). Geraadpleegd op 25 maart, 2015, van http://www.shellypalmer.com/wp-content/images/2013/10/First-Mover-Disadvantages.jpg

Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, *68*(3), 79-93.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future* (2e ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

Hindle, T. (2009, 14 juli). Kenichi Ohmae. Geraadpleegd van http://www.economist.com/node/14031208

Korvorst, M., & Linden, G. (2008, 3 maart). Vaardigheid Nederlandse internetter middelmatig. Geraadpleegd op 3 januari, 2016, van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2397-wm.htm

Kotler, P., Armstrong, G., & Wong, V. (2004). *Principles of marketing* (4e ed.). New York: Pearson education limited.

Leeflang, P. S. H., & Beukenkamp, P. A. (1981). Probleemgebied Marketing, een Managementbenadering. Leiden: Stenfert Kroese.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, *140*, 1-55.

Lynch, A. (2008, 11 maart). Writing Corporate History. Geraadpleegd van http://www.writersdigest.com/writing-articles/by-writing-genre/nonfiction-by-writing-genre/writing\_corporate\_history

Medin, L., & Edelson, M. (1988). Problem structure and the use of base-rate information from experience. *Journal of Experimental Psychology: General*, *117*(1), 68-85.

Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek* (3e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V..

Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist. The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, inc.

Ohmae, K. (1988). Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, *66*(November), 149-156.

Ohmae, K. (1990). *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy* (Herz. ed.). New York: Harper Business.

Ohmae, K. (2005). *Next Global stage: challeges and oppertunities in our bordeless world*. New York: Pearson Education.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology A proposition in a design science approach. Geraadpleegd van http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\_PhD\_BM\_Ontology.pdf

Panteia. (2013, 9 september). Meer acties voor werk Een onderzoek naar de mogelijkheden om op korte termijn structureel MKB banen te creëren. Geraadpleegd op 15 september, 2015, van http://www.panteia.nl/Nieuwsoverzicht-Panteia/~/media/7%20Panteia/Files/Meer%20acties%20voor%20meer%20banen%20rapport.ashx

Pijlman, R. (z.j.). SWOT - Analyse. Geraadpleegd op 25 maart, 2015, van http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*, *57*(2), 137-145.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, *86*(1), 78-93.

Riezebos, R., & Grinten, J. van der. (2012). *Positioneren* (2e ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Sung-Kuei, L., & Nai-Hsin, P. (2012). Integrating the diamond theory and the 3C-model: The construction companies in Taiwan. *Journal of Statistics and Management Systems*, *15*(6), 601-625.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Geraadpleegd op 3 januari, 2016, van https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of market leaders*. New York: Basic Books.

Werkeloosheidsmeter. (z.j.). Werkeloosheid in Nederland door de jaren heen. Geraadpleegd op 14 maart, 2015, van http://www.werkloosheidsmeter.nl/

Canvanizer. (z.j.). Business Model Canvas Tutorial. Geraadpleegd op 6 januari, 2016, van Bron: https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-tutorial

# 