

Ondernemen is topsport!

Positioneringsonderzoek onder startende ondernemers

Afstudeerscriptie



Opdrachtgever

Niels van Duijvenvoorde
Hogeschool Leiden, Communicatie
Opdrachtnemer



Afstudeerbegeleider: Nynke Wiekenkamp

Eerste lezer: Wies Edam
Tweede lezer: Piet Hein Coebergh

Rijswijk, 2014

Samenvatting¹

In deze afstudeerscriptie heeft de opdrachtnemer een positioneringsonderzoek uitgevoerd voor de sportorganisatie van Nederland, omdat een landelijke sportorganisatie wil weten hoe zij zich moet positioneren onder startende ondernemers. De centrale vraag bij dit onderzoek is als volgt:

- Op welke manier moet de sportorganisatie zich positioneren bij de doelgroep startende ondernemers op basis van de elementen organisatie, doelgroep en concurrentie?

Tijdens dit onderzoek zijn in het theoretisch kader meerdere modellen bekeken om het onderzoek te onderbouwen. Uit het theoretisch kader blijkt het 3C model van Kenichi Ohmae het meest geschikte model om te gebruiken bij het opstellen van een positionering.

Vanuit het 3C model zijn vier onderdelen naar voren gekomen voor het opstellen van een positionering, namelijk de organisatie, de doelgroep, de concurrentie en de balans tussen de drie onderdelen. Aan de hand van deze vier onderdelen is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd met behulp van diepte-interviews. De doelgroep die hiervoor is geïnterviewd bestaat uit startende ondernemers met minimaal een HBO niveau, die de ambitie hebben om te ondernemen, een leeftijd hebben tussen de 21 en 55 jaar en woonachtig zijn in de Randstad.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek is de conclusie dat een landelijke sportorganisatie zich moet positioneren als een leuke en actieve organisatie met een interessant en duidelijk franchiseconcept waarin startende ondernemers vrij zijn om eigen beslissingen te nemen. En waarbij de basis is gelegd voor een succesvolle onderneming. Uiteindelijk is hierdoor meer emotie, gevoel en verbondenheid te creëren met de sportorganisatie en het starten van een franchiseonderneming.

De volgende hoofdaanbevelingen zijn door het onderzoek opgesteld. Ten eerste *de bekendheid van het franchiseconcept van De sportorganisatie vergroten bij startende ondernemers*. Ten tweede de aanbeveling *meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers*. En als laatste *de informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken*.

Binnen deze drie hoofdaanbevelingen wordt door het onderzoek geadviseerd om de volgende aanbevelingen door te voeren binnen de organisatie. Om deze door te voeren binnen de organisatie is in het hoofdstuk implementatie per aanbeveling een implementatie gegeven. Deze aanbevelingen bestaan uit:

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

¹ Afbeeldingen titelpagina, bronnen zijn respectievelijk de sportorganisatie, YoungStartup.nl en onlinemarketinggeheimen.nl.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport 'Ondernemen is topsport!' een positioneringsonderzoek onder startende ondernemers. In opdracht van een landelijke sportorganisatie heb ik een afstudeerscriptie geschreven waarbij ik een onderzoek uitvoer naar de positionering voor startende ondernemers voor het franchiseconcept van deze organisatie.

Een paar jaar geleden ben ik begonnen aan de studie HBO Communicatie aan de Hogeschool Leiden en het afronden van deze afstudeerscriptie is de volgende stap naar het beroepsveld. Het heeft een hoop stress, doorzettingsvermogen en kopjes koffie gekost, maar uiteindelijk levert het een mooi resultaat op. Daarbij hoop ik dat de sportorganisatie zich door middel van dit rapport verder kan ontwikkelen tot dé sportorganisatie voor kinderen in Nederland.

Deze afstudeerscriptie had er niet zo uitgezien zonder de begeleiding en het advies van mijn opdrachtgever en afstudeerbegeleider Nynke Wiekenkamp. Daarnaast wil ik de mensen bedanken die mij geholpen hebben tijdens dit onderzoek. Als eerste, de bestaande franchisenemer voor meer inzicht geven in het franchiseconcept van de sportorganisatie, ten tweede mijn familie voor het nakijken van mijn scriptie en het geven van advies en als laatste alle personen die zich hebben laten interviewen tijdens mijn onderzoek. Ontzettend bedankt.

Met vriendelijke groet,

Niels van Duijvenvoorde

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
2. Situatieschets.....	8
2.1 Interne analyse.....	8
2.2 Externe analyse	10
2.3 SWOT-analyse	12
3. Probleemformulering.....	13
3.1 Aanleiding	13
3.2 Probleemstelling.....	13
3.3 Doelstelling	13
3.4 Onderzoeksvragen.....	14
3.5 Doelgroep.....	14
3.6 Onderzoeksgrenzen.....	14
4. Theoretische kader	15
4.1 Wat is positioneren?.....	15
4.2 Positioneren aan de hand van modellen.	16
4.3 Conceptueel model	20
5. Onderzoeksverantwoording.....	22
5.1 Deskresearch.....	22
5.2 Onderzoeksmethode en redentie	22
5.3 Betrouwbaarheid en uitwerking van het onderzoek.....	23
5.4 De doelgroep van het onderzoek.....	25
5.5 Respondenten selecteren	25
5.6 Operationalisatie.....	25
6. Resultaten kwalitatief onderzoek.....	29
6.1 Respondentschema.	29
6.2 De organisatie en het begrip franchising uit het oogpunt van de startende ondernemer.	29
6.3 Wensen van de startende ondernemers bij franchising en het franchiseconcept.	30
6.4 Startende ondernemers geven inzicht in de concurrentie bij het ondernemerschap en het franchiseconcept.	31
6.5 De conclusie van de startende ondernemers.	31
6.6 De hypothesen op basis van de resultaten.	31

7.	Positioneringsonderzoek, de conclusie.....	33
7.1	De centrale vraag.....	33
7.2	Wat maakt de sportorganisatie tot een goede organisatie als een franchisegever?.....	33
7.3	Wat vinden startende ondernemers belangrijk bij een franchise en franchisegever?	33
7.4	Hoe kan de sportorganisatie zich onderscheiden van haar concurrenten?	34
7.5	Hoe is een goede balans op te maken tussen de aspecten; organisatie, doelgroep en concurrentie?	34
8.	De aanbevelingen.....	35
8.1	Bekendheid van het franchiseconcept van de sportorganisatie vergroten bij startende ondernemers.	35
8.2	Meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers.....	35
8.3	De informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken.	35
9.	Implementatie, van aanbeveling tot uitvoering.	36
9.1	Bekendheid van het franchiseconcept van de sportorganisatie vergroten bij startende ondernemers.	36
9.2	Meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers.....	36
9.3	De informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken.....	37
	Literatuurlijst	38
	Bijlagen.....	41
I.	Bijlage 1, Deskresearch	41
II.	Bijlage 2, Topiclijsten en vragenlijsten interne interviews	52
III.	Bijlage 3, 'Interne interviews van de sportorganisatie en franchisenemers'	57
IV.	Bijlage 4 'Contactbrief voor respondentenselectie'	59
V.	Bijlage 5 'Inleidende tekst over de sportorganisatie en het franchiseconcept'	60
VI.	Bijlage 6, 'Diepte-interviews met startende ondernemers'	61
VII.	Bijlage 7, Analyseschema's van 'Diepte-interviews met startende ondernemers'	62
VIII.	Bijlage 8, Logboek.....	63

1. Inleiding

“Sport is de meest laagdrempelige manier om aansluiting te vinden, om kinderen plezier, aanzien en sociale vaardigheden te geven”². Dit zijn de woorden van PvdA Kamerlid Tjeerd van Dekken in een nieuwsbericht van 18 november 2013. Naast dit soort berichten verschijnen er steeds meer onderzoeken over sport voor kinderen. Zo is gebleken, uit een onderzoek van VROUW, dat het goed is voor kinderen om een sport te beoefenen. Zowel voor het gewicht, de gezondheid als de ontwikkeling van een kind.³

De landelijke sportorganisatie, hierna de sportorganisatie, speelt hierop in door zich te focussen op deze markt. Maar wat doet de sportorganisatie precies? De sportorganisatie is een organisatie die gespecialiseerd is in het aanbieden van uitdagende, boeiende en goed uitgebalanceerde sport –en bewegingsactiviteiten voor schoolgaande jeugd in de basisschoolleeftijd.⁴

In de afgelopen jaren is gebleken dat de sportorganisatie een sterke speler is geworden in het organiseren en aanbieden van sportactiviteiten voor 4 t/m 12 jarigen.⁵ Vanwege het succes van het concept ziet het bedrijf mogelijkheden tot het uitbreiden van hun afzetmarkt.⁶ De sportorganisatie heeft een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden waarop zij zich verder kunnen uitbreiden in Nederland en hieruit is gebleken dat franchising⁷ de beste optie is.⁸ De doelgroep die het bedrijf wil aanspreken zijn de startende ondernemers. Uit een rapport van de Europese Commissie blijkt dat 1/3 van de beroepsbevolking graag zelfstandig ondernemer zou willen zijn⁹ en franchising is hiervoor een goed middel.¹⁰ De sportorganisatie is nieuw op de franchisemarkt en daardoor weten startende ondernemers nog niet de mogelijkheden die de organisatie te bieden heeft. De sportorganisatie heeft op dit moment geen positionering voor de startende ondernemers voor het franchiseconcept. De doelgroep weet niet wat de waarden en kenmerken zijn van de sportorganisatie en hoe de organisatie zich onderscheidt van haar concurrenten. Deze onderdelen moeten onderzocht worden voor een duidelijke profilering richting de startende ondernemers. Door een positionering op te stellen is een onderscheidende positie in te nemen in de gedachten van de doelgroep¹¹.

Voor dit positioneringsonderzoek is de volgende stelling gehanteerd.

Op welke manier moet de sportorganisatie zich positioneren bij de doelgroep startende ondernemers op basis van de elementen organisatie, doelgroep en concurrentie?

Dit positioneringsonderzoek is uitbesteed aan Niels van Duijvenvoorde, in het kader van een afstudeeronderzoek aan de Hogeschool Leiden.

² (Benschop, 2013)

³ (Telegraaf, 2013)

⁴ (De sportorganisatie, 2013)

⁵ (de eigenaar, 2014)

⁶ Zie bijlage 3, interview met de eigenaar

⁷ Franchising is een vorm van commerciële samenwerking tussen twee zelfstandige partijen voor de distributie van goederen en/of diensten. Daarbij stelt de franchisegever aan de franchisenemer een complete, succesvolle ondernemingsformule ter beschikking. - (FranchisePlus)

⁸ Zie bijlage 3, interview met de eigenaar.

⁹ (TNS Opinion & Social, 2012)

¹⁰ (FranchiseConnect)

¹¹ (Riezebos & van der Grinten, 2008)

Leeswijzer

Om een beeld te krijgen van de opbouw van dit rapport is in deze leeswijzer opgenomen welke hoofdstukken hierna volgen.

Als eerste is in de situatieschets een duidelijk beeld van de organisatie geschetst en de omgeving waarin de sportorganisatie zich bevindt. Dit is gedaan aan de hand van modellen die laten zien hoe de organisatie eruit ziet en welke factoren van invloed zijn op het onderzoek. Dit is hoofdstuk twee van het rapport.

Hierdoor is het mogelijk om te weten te komen, in hoofdstuk drie, hoe de probleemformulering van het onderzoek opgesteld moet worden. De probleemformulering geeft de richting aan van het onderzoek.

Na de probleemformulering wordt gekeken naar de theorie. Hieruit volgt in hoofdstuk vier het theoretisch kader, dit is een theoretische benadering van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden theorieën en modellen besproken en vergeleken met elkaar.

De methodologie van het onderzoek geeft vervolgens aan hoe de theorie kan leiden tot het uitvoeren van de fieldresearch. Dit is hoofdstuk vijf genaamd 'onderzoeksverantwoording'.

Uit de fieldresearch worden de resultaten getoond in hoofdstuk zes. De conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk zeven en acht geven antwoord op de probleemformulering van het onderzoek.

En in het laatste hoofdstuk is een implementatieplan opgesteld voor de aanbevelingen en het invoeren van de positionering.

2. Situatieschets

Om een duidelijker beeld te krijgen van de sportorganisatie en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt wordt in dit hoofdstuk een situatieschets gegeven van het bedrijf. De situatieschets bestaat uit drie onderdelen. De interne analyse, de externe analyse en de hieruit volgende SWOT-analyse. De relevante zaken voor de situatieschets worden in dit hoofdstuk besproken. De volledige informatie over deze drie onderdelen is terug te vinden in bijlage 1, deskresearch.

2.1 Interne analyse

De interne analyse geeft een beeld van de organisatie, door middel van een korte omschrijving en het benoemen van de missie en de visie. Nadat een beter beeld is gevormd van de kernwaarden van de organisatie, is de marketingmix beschreven. De marketingmix is aangevuld met informatie van het 7S-model¹². Deze modellen geven veel input in de interne analyse. De relevante informatie van de interne analyse is in dit hoofdstuk beschreven en de volledige informatie staat in bijlage 1.1. De informatie in deze bijlage is afkomstig van de website en uit de interne interviews met de eigenaar en franchisenemer (zie bijlage 3) en een persoonlijk gesprek met de eigenaar.

2.1.1 Korte omschrijving organisatie

De landelijke sportorganisatie organiseert sport voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Dit is de core business van het bedrijf. Er worden clinics, dit zijn korte cursussen, verzorgd waarbij een bepaalde sport wordt behandeld of meerdere sporten per cursus. De meeste cursussen zijn gespreid over een aantal weken. Het is verschillend in welke mate van niveau deze sporten worden aangeboden. Sommige zijn meer verdiepend qua techniek en andere zijn meer de basis van de sport ter kennismaking.

2.1.2 Missie

De sportorganisatie Nederland stelt zich ten doel sport- en bewegingsactiviteiten te organiseren die passen in de beleavingswereld van de kinderen. Het doel van deze activiteiten is kinderen breed te introduceren in een bewegingscultuur, omdat dit in hoge mate bepalend is voor hun toekomstige sportdeelname.

De sportorganisatie van Nederland wil kinderen leren zelfstandig en gezamenlijk een bewegingsactiviteit op gang te houden. Daarbij is het van essentieel belang dat kinderen plezier beleven aan de sport- en bewegingsactiviteiten.

2.1.3 Visie

De organisatie wordt de commerciële sportorganisatie van bewegend Nederland waarbij het sportaanbod niet meer door de overheid geregeld hoeft te worden, maar dat bedrijven en ouders zelf kunnen voorzien in hun sportaanbod.

2.1.4 De marketingmix

De marketingmix bestaat uit vier P's. Dit zijn Product, Prijs, Plaats en Promotie. Het onderdeel prijs en plaats zijn niet relevant voor de situatieschets, maar worden besproken in bijlage 1.1.3 de marketingmix.

Product

In essentie organiseert de landelijke sportorganisatie sport voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Dit is de core business van het bedrijf. De sportorganisatie wil haar afzetmarkt vergroten, vanwege het succes van het bedrijfsconcept. Voor het uitbreiden van de afzetmarkt is de sportorganisatie op zoek naar startende ondernemers voor het franchiseconcept. Het is gebleken dat het hoofdkantoor

¹² Zie bijlage 1.1.2 en 1.1.3

van de sportorganisatie de kwaliteit van de cursussen niet kon waarborgen in andere delen van Nederland. Hierdoor zijn zij naar mogelijkheden gaan zoeken om de kwaliteit van het sportaanbod wel te kunnen garanderen. Uit een gesprek met de eigenaar is in een eerder onderzoek besloten dat franchising de beste manier is voor de sportorganisatie om de kwaliteit te waarborgen en de afzetmarkt te vergroten. De sportorganisatie heeft veel mogelijkheden liggen om het voor startende ondernemers makkelijker te maken een eigen bedrijf te starten en daarnaast is de sportorganisatie zelf nog een jonge organisatie. Vanwege dit gegeven zoekt de sportorganisatie mensen die iets nieuws willen en die kijken naar mogelijkheden om iets voor zichzelf te kunnen starten. Startende ondernemers kunnen met het franchiseconcept makkelijker een eigen bedrijf beginnen waarbij het niet nodig is om het vanaf de 'grond op te bouwen'. Het franchiseconcept houdt in dat een zelfstandig ondernemer in zijn of haar eigen regio een onderneming begint door cursussen en evenementen aan te bieden voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Hierbij hanteren franchisenemers een handleiding en een contract vanuit de franchisegever waarin duidelijke afspraken staan over de organisatie, het gebied en de gebruikte middelen. De franchisenemers worden echter grotendeels losgelaten om de regio waarin zij actief zijn zo goed mogelijk, volgens eigen inzicht, te bespelen en in te nemen. Inmiddels zijn er vier franchisenemers actief, namelijk in Utrecht (twee franchisenemers), Gooi en Vechtstreek en de Bollenstreek. Waarbij onderhandelingen zijn met toekomstige franchisenemers voor Arnhem/Nijmegen en Sneek. Ter ondersteuning biedt de sportorganisatie intensieve begeleiding en trainingen voor alle franchisenemers. Deze begeleiding bestaat uit uitgebreid advies van de eigenaar, het opstarten van een franchiseonderneming (bancaire zaken, KvK inschrijving, financiële zaken zoals een payroll systeem en een werklocatie) en contact met andere franchisenemers. Daarnaast zijn al meerdere contracten afgesloten met partijen door heel Nederland waarbij nieuwe franchisenemers deze contracten, die zich bevinden in hun regio, meteen kunnen overnemen. Hierdoor is er al een gegenereerde cashflow aanwezig. De nieuwe franchisenemers hebben veel inspraak in de organisatie. Daarnaast is er veel contact met de franchisegever en andere franchisenemers over nieuwe ontwikkelingen binnen de sportorganisatie en bijvoorbeeld de inzet van marketingcommunicatie.

*"De formule van de sportorganisatie is erg sterk en daarin schuilt ook de kracht van de sportorganisatie voor het franchiseconcept. Door het totaalpakket van intensieve begeleiding, organisatietools, inspraak en bestaande contracten is het franchiseconcept van de organisatie een ideaal startpunt voor startende ondernemers."*¹³

Promotie

Het voornaamste middel van de sportorganisatie om meer informatie te geven over de diensten van de organisatie is de website. De sportorganisatie heeft al in tijdschriften gestaan en komt binnenkort (zomer 2014) op televisie (regiozenders). De franchisenemers maken gebruik van alle marketingcommunicatie die vanuit het hoofdkantoor wordt opgezet.

Om franchisenemers te informeren is één pagina opgesteld op de website van de sportorganisatie. De boodschap is kort en geeft een globaal beeld van de franchisenemer die de sportorganisatie zoekt.

Het franchiseconcept is via online media niet te vinden door in algemene termen te zoeken. Denk hierbij aan het zoeken in zoekmachines op combinaties van: "sport, onderneming, eigen bedrijf, zelfstandig ondernemen, kinderen, franchise, evenementen, etc..". Echter wanneer het merk meegenomen wordt in de zoekopdracht dan komt het franchiseconcept van de sportorganisatie wel naar boven.

¹³ Zie bijlage 3, Interview met de eigenaar.

2.2 Externe analyse

Met een externe analyse is het mogelijk om een duidelijker beeld te krijgen van de omgeving van een organisatie. De externe analyse is uitgevoerd aan de hand van de DESTEP analyse en een concurrentieanalyse. De relevante informatie van de externe analyse is in dit hoofdstuk beschreven en de volledige informatie staat in bijlage 1.2.

2.2.1 DESTEP analyse

De DESTEP analyse is een afkorting voor Demografische, Economische, Sociaal/Culturele, Technologische, Ecologische en Politiek/juridische factoren. Door een DESTEP analyse uit te voeren is in te spelen op veranderingen in de externe omgeving van een organisatie. Alleen de essentiële trends en ontwikkelingen zijn beschreven. Voor de overige trends en ontwikkelingen zie bijlage 1.2.1.

Demografische factoren

Het onderzoek richt zich op de startende ondernemers. Uit cijfers van het CBS blijkt dat 11,9% van de beroepsbevolking in 2009 zelfstandig ondernemer is.¹⁴ En naar aanleiding van berichten in het nieuws is de verwachting dat meer mensen zelfstandig ondernemer willen worden.¹⁵ Met dit gegeven is het voor het onderzoek goed om te weten dat de beroepsbevolking van Nederland open staat voor het ondernemerschap.

Economische factoren

Er is nog steeds veel werkloosheid in Nederland.¹⁶ Tussen alle werklozen zitten eventueel kandidaten die voldoen aan het profiel van de potentiële franchisenemer van de sportorganisatie. Hierop kan de organisatie inspelen door bij instellingen als het UWV na te gaan of er geschikte personen zijn die als potentieel franchisenemer in aanmerking komen.

Veel zelfstandige ondernemingen zijn binnen een jaar gestopt omdat zij hun bedrijf niet rendabel of winstgevend hebben kunnen krijgen.¹⁷ Hierin kan een angst liggen voor startende ondernemers om iets voor zichzelf te beginnen. Echter kan dit weggenomen worden door de sportorganisatie door de voordelen van een franchiseonderneming te benoemen.

Sociaal/culturele factoren

Meer mensen lopen met het idee rond om zelfstandig ondernemer te worden. Vaak is de stap te groot en durven veel mensen het niet aan om dit daadwerkelijk uit te voeren.¹⁸ De risico's¹⁹ kunnen dan te overweldigend zijn. Door de voordelen van een franchiseformule zou het interessanter kunnen zijn voor degene die graag zelfstandig ondernemer willen worden.

2.2.2 Concurrentieanalyse

In dit onderzoek naar startende ondernemers die potentiële franchisenemers van De sportorganisatie kunnen worden, zijn de verschillende kanten van de concurrentie onderzocht. Dit is noodzakelijk omdat het voor het onderzoek duidelijk moet zijn wat de opties zijn voor startende ondernemers om zich in dezelfde branche als De sportorganisatie te vestigen. De volledige concurrentieanalyse is terug te vinden in bijlage 1.2.2.

¹⁴ (CBS, Ondernemingsklimaat; ondernemerschap internationaal vergeleken, 2014)

¹⁵ (Cijfers KVK: meer startende ondernemers, 93% start als zzp'er, 2013)

¹⁶ (Nu.nl, 2014)

¹⁷ (ING.nl, 2014)

¹⁸ (Ondernemen&Internet, 2014)

¹⁹ (ING.nl, Ondernemen is kansen zien, 2014)

Andere organisaties met hetzelfde concept

Wat opvalt is dat de concurrentie zich veelal focust op bepaalde regio's en zich beperken tot een bepaalde provincie, terwijl De sportorganisatie een landelijke dekking heeft voor het sportaanbod. Daarnaast kan op vele fronten concurrentie ontstaan, aangezien de sportorganisatie zich bezighoudt met buitenschoolse opvang, particulieren, gemeenten, scholen en meer.. Franchisenemers van De sportorganisatie gaan opereren in bepaalde regio's dus de kans bestaat dat deze franchisenemers meer 'last' ervaren van lokale concurrentie.

Anonieme versie

2.3 SWOT-analyse

Nu de interne en externe analyse zijn beschreven kunnen de sterktes en zwaktes (interne analyse) en de kansen en bedreigingen (externe analyse) opgesteld worden. De SWOT analyse geeft zicht op de mogelijkheden van de organisatie in de toekomst.

Sterktes

1. Kennis en middelen van de sportorganisatie. (product)

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

2. Overname van gegenereerde omzet en contracten. (product)

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Zwaktes

1. Er is onvoldoende communicatie richting de startende ondernemers. (Promotie)

Om franchisenemers te trekken wordt een globaal en kort bericht geplaatst op de website van de sportorganisatie. De boodschap is niet duidelijk genoeg aanwezig om startende ondernemers aan te trekken.

Kansen

1. Werkloosheid (Economische factor)

Er is nog steeds veel werkloosheid in Nederland. Tussen alle werklozen zitten eventueel kandidaten die voldoen aan het profiel van de potentiële franchisenemer van de sportorganisatie. Hierop kan ingespeeld worden door bij instellingen zoals het UWV na te gaan of er geschikte personen zijn die als potentieel franchisenemer in aanmerking komen.

2. Zelfstandig ondernemerschap stimuleren. (Sociaal/culturele factor)

Meer mensen lopen met het idee rond om zelfstandig ondernemer te worden. Vaak is de stap te groot en durven veel mensen het niet aan om dit daadwerkelijk uit te voeren. De risico's kunnen dan te overweldigend zijn. Door de voordelen van een franchiseformule zou het interessanter kunnen zijn voor mensen die graag zelfstandig ondernemer willen worden.

Bedreigingen

1. Angst voor het falen van de eigen onderneming. (Economische factor)

Veel zelfstandige ondernemingen zijn binnen een jaar gestopt omdat zij hun bedrijf niet rendabel of winstgevend hebben kunnen krijgen. Hierin kan een angst liggen voor startende ondernemers om iets voor zichzelf te beginnen.

2. Regionale concurrentie voor nieuwe franchisenemers (Concurrentieanalyse)

Franchisenemers van De sportorganisatie gaan opereren in bepaalde regio's dus de kans bestaat dat deze franchisenemers meer 'last' ervaren van lokale concurrentie dan de sportorganisatie.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het opstellen van een richtlijn voor het onderzoek. De probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen vormen de basis van het onderzoek. Deze onderdelen geven een leidraad voor de rest van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

Uit de situatieschets is gebleken dat de sportorganisatie, vanwege het bedrijfsconcept, uitbreidingsmogelijkheden ziet voor de organisatie en het bestaande netwerk. Echter was de kwaliteit van het sportaanbod vanuit het hoofdkantoor in Utrecht niet te garanderen in andere delen van Nederland. Door middel van franchisenemers, is dit wel te realiseren.²⁰ De doelgroep die het bedrijf wil aanspreken zijn de startende ondernemers. De sportorganisatie is nog niet bekend bij deze doelgroep en moet zorgen dat de doelgroep weet wat de waarden en kenmerken zijn van de sportorganisatie en hoe zij zich onderscheiden van haar concurrenten. Om een onderscheidende positie in te nemen in de gedachten van de doelgroep, moet een goede en scherpe positionering worden opgesteld.²¹ De sportorganisatie heeft geen positionering opgesteld voor de startende ondernemers. Door middel van een positioneringsonderzoek wil de sportorganisatie weten hoe zij zich moet positioneren richting de doelgroep.

3.2 Probleemstelling

Vanuit de aanleiding is de volgende centrale vraag opgesteld, die leidend is tijdens het onderzoek.

- Op welke manier moet de sportorganisatie zich positioneren bij de doelgroep startende ondernemers op basis van de elementen organisatie, doelgroep en concurrentie?

3.3 Doelstelling

Inzicht verkrijgen in de doelgroep startende ondernemers met behulp van de elementen organisatie, doelgroep en concurrentie²², teneinde aan de sportorganisatie een positioneringsadvies te geven.

²⁰ Zie bijlage 3 'Interview de eigenaar'.

²¹ (Riezebos & van der Grinten, 2008)

²² Deze elementen komen terug in paragraaf 4.3, conceptueel model.

3.4 Onderzoeksvragen

Dit zijn de hoofdvragen van het onderzoek. Deze vragen zorgen voor een richtlijn gedurende het onderzoek en maken het mogelijk de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden.

Onderzoeksvragen van het onderzoek

- Wat maakt de sportorganisatie tot een goede organisatie als een franchisegever?
- Wat vinden startende ondernemers belangrijk bij een franchise en franchisegever?
- Hoe kan de sportorganisatie zich onderscheiden van haar concurrenten?
- Hoe is een goede balans op te maken tussen de aspecten; organisatie, doelgroep en concurrentie?

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn de startende ondernemers. Deze ondernemers hebben minimaal HBO niveau en hebben de ambitie om iets voor zichzelf te beginnen. De leeftijd van de doelgroep varieert van 21 t/m 55 jaar²³.

3.6 Onderzoeksgrenzen

Voor dit onderzoek zijn grenzen opgesteld voor een duidelijke afbakening van het onderzoek.

- Het onderzoek is begonnen op 1 februari 2014 en zal duren tot 18 augustus 2014.
- Het onderzoek (en daarbij het vinden en ondervragen van de doelgroep) vindt uitsluitend plaats in de Randstad (omgeving van Den Haag, Rotterdam en Amsterdam). De redenen hiervoor zijn het onderzoeksgebied van de onderzoeker en de selectie van respondenten²⁴.
- Voor dit onderzoek is geen budget beschikbaar gesteld.

²³ Zie hoofdstuk 'Onderzoeksverantwoording' voor meer informatie over de doelgroep die onderzocht wordt in het fieldresearch.

²⁴ Dit wordt verder toegelicht in het hoofdstuk 4 'Onderzoeksverantwoording'.

4. Theoretische kader

In dit hoofdstuk is gezocht naar relevante theorieën die betrekking hebben op positioneren. Er zijn verschillende modellen bekeken om tot één duidelijk model voor het onderzoek te komen. Dit is terug te vinden in paragraaf 4.3. Het onderzoek focust zich op het opstellen van een goede en scherpe positionering. Daarom wordt vanuit de theorie eerst bekeken wat positioneren nu precies is.

4.1 Wat is positioneren?

Het woord positioneren wordt vanuit het woordenboek vertaald als ‘een herkenbare plaats geven’.²⁵ Dit is een globale betekenis van het woord positioneren. Echter wordt in de commerciële wereld een uitgebreidere betekenis aangegeven.

Een definitie kan verder uitgewerkt worden, maar dit geeft nog niet de duidelijke houvast die nodig is tijdens het onderzoek en voor het opstellen van een scherpe en goede positionering. Kijk maar naar deze twee definities.

In ‘Positioning, the battle for your mind’ geven Al Ries en Jack Trout de volgende definitie.²⁶

“Positioneren heeft de manier waarop mensen adverteren veranderd. Het is het eerste concept voor het omgaan met communicatieproblemen in een samenleving waar een overdaad is aan communicatie. Met deze benadering kan een bedrijf een positie innemen in de gedachten van een potentieel, waarbij het de sterktes en zwaktes van het eigen bedrijf als die van de concurrent laat zien.”

Deze beschrijving geeft een globaal beeld van positionering. In het boek ‘Marketingmanagement, de essentie’ wordt het begrip verder uitgewerkt.²⁷

“Positionering is het aanbod en imago van het bedrijf zo ontwerpen dat het een onderscheidende plek inneemt in het hoofd van de doelgroep. Een goede positionering is een leidraad voor de marketingstrategie: je maakt duidelijk wat het wezen van het merk is, welke doelen de consument door middel van het merk kan realiseren en hoe het merk deze rol op unieke wijze vervult.”

Door middel van deze definities is het niet mogelijk om een positionering in kaart te brengen. Om dit wel voor elkaar te krijgen is gezocht naar modellen die gehanteerd kunnen worden voor het construeren van de positionering. Om een beter beeld te krijgen hoe een positionering in kaart kan worden gebracht, is bij elk model aangegeven hoe een positionering volgens het model opgesteld zou kunnen worden. En daarbij welke aspecten belangrijk zijn.

Het begrip positionering is dan aan de hand van een model in combinatie met het onderzoeksgebied duidelijker uit te leggen. Dit komt terug bij het conceptueel model in paragraaf 4.3.

²⁵ (Taal, 2014)

²⁶ (Ries & Trout, 1981)

²⁷ (Kotler, Keller, & Robben, 2007)

4.2 Positioneren aan de hand van modellen.

In paragraaf 4.2 is gekeken naar verschillende modellen. Achtereenvolgend worden respectievelijk het SDP-model, de Waardeposities, het MDC-model en het 3C model besproken om na te gaan welk model het beste bruikbaar is voor het positioneringsonderzoek.

4.2.1 SDP-model

Het SDP-model staat voor segmentering, doelmarktbepaling en positionering.²⁸

Mandours, Bekkers en Waalewijn construeren een positionering via verschillende onderdelen van het SDP-model. Hieronder worden de onderdelen verder toegelicht.

Het SDP-model kijkt eerst naar het indelen van de markt, waarin de organisatie zich bevindt, hieruit komen verschillende segmenten naar voren. Op basis van een duidelijke positionering worden deze segmenten nagestreefd. Het SDP-model bestaat uit drie stappen. De eerste stap is segmentering. De auteurs geven aan dat zij segmenteren zien als het indelen van de markt in verschillende kleine klantgroepen. Door te segmenteren is sneller en overzichtelijker te zien waar de cruciale klanten zich bevinden.

De tweede stap in het SDP-model is doelmarktbepaling. Doelmarktbepaling kijkt naar de verschillende segmenten van stap 1 en bepaalt welke interessant genoeg zijn om te bewerken. Welke segmenten zijn aantrekkelijk genoeg om in te investeren en welke doelmerken kunnen hieruit opgezet worden.

De laatste stap van het SDP-model is de positionering. Welke plaats neemt de organisatie in bij de klant, en voornamelijk dan in de gedachten van de klant? Mandours, Bekkers en Waalewijn vragen zich ook meerdere keren af waarom een duidelijke positionering zo belangrijk is. Zij geven aan dat de nieuwe klanten de organisatie moeten herkennen, de (toekomstige) medewerkers moeten weten waar de organisatie voor staat en uiteindelijk zorgt de positionering voor een duidelijke richtlijn zowel intern als extern.

Voor het kiezen van een juiste positionering hebben Mandours, Bekkers en Waalewijn een aantal vuistregels opgesteld. Deze vuistregels zijn:

- Hoe ziet de klant de organisatie en hoe moet de klant het eigenlijk zien?
- Wees anders, wees betrouwbaar en geloofwaardig, geef de juiste informatie en ga voor de lange termijn.
- Richt je met de positionering op de (potentiële) klant.

Het bedenken en opzetten van een positionering, volgens de theorie van Mandours, Bekkers en Waalewijn, vraagt om twee stappen:

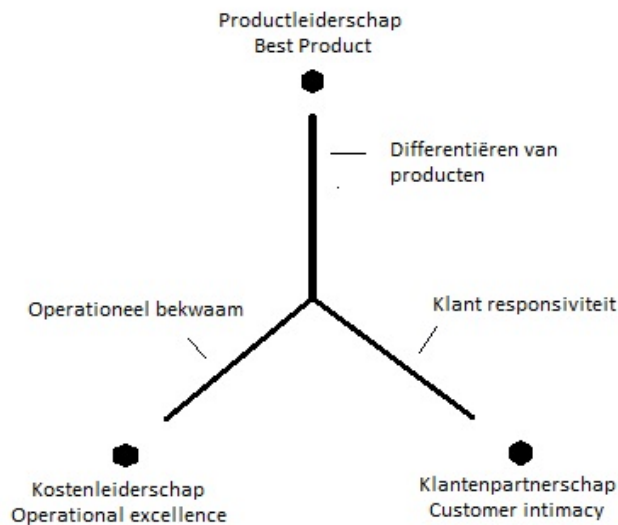
1. Het vaststellen van de USP's (dit staat voor Unique Selling Points).
2. De positionering uitwerken en vervolgens het kiezen van de juiste waardepropositie.

Het SDP-model is geen bruikbaar model voor dit onderzoek, aangezien het zich nog richt op het segmenteren van verschillende doelgroepen. Voor het onderzoeksgebied is dit overbodig, omdat al duidelijk is op welke doelgroep de focus ligt. In paragraaf 4.2.2 wordt gekeken naar de waardeposities van Treacy en Wiersema.

²⁸ (Mandour, Bekkers, & Waalewijn, 2005)

4.2.2 Waardeposities van Treacy en Wiersema

Figuur 1. Waardeposities Treacy en Wiersema



In dit model gaan Treacy en Wiersema uit van drie verschillende waardeposities. Deze kunnen gehanteerd worden om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen van haar concurrenten te creëren. Per waardepositie wordt een andere vereenvoudigde positionering aangehouden. De drie posities²⁹, met hun positionering, zijn onder te verdelen in, zie figuur 1³⁰:

Productleiderschap (Product leadership)

In dit soort organisaties wordt altijd gestreefd naar het vernieuwen en innoveren van producten, zij zijn vaak marktleider van een specifiek product en/of dienstverlening. Er wordt dan ook veel geïnvesteerd in Research&Development. Bij

productleiderschap staat flexibiliteit en het stimuleren van prestaties en creativiteit van werknemers binnen de organisatie hoog in het vaandel.

De positionering die hier gehanteerd wordt is het aanbieden van het beste product. Elk jaar treedt er meer innovatie op en worden producten beter. De prestaties van het product zijn het belangrijkste.

Kostenleiderschap (Operational excellence)

Hier staat een zo hoog mogelijke kwaliteit en koopgemak voor een zo laag mogelijke prijs centraal. Dit soort organisaties zijn gefocust op het stroomlijnen van processen. Hierbij kan gedacht worden aan het maken van weinig fouten, standaardisering en overbodige service minimaliseren. De positionering is simpel: lage prijzen en 'geen gedoe' service.

Klantenpartnerschap (customer intimacy)

Dit soort organisaties vinden de klant het belangrijkste. De organisatie is continue bezig om de klant van alle wensen te voorzien. Hierbij wordt vaak maatwerk verricht om zo een langdurige relatie op te bouwen met de klant.

De positionering is als volgt: Wij hebben de beste oplossing voor de klant en wij leveren de juiste service om de meest optimale resultaten te behalen met het gekochte product.

Treacy & Wiersema geven aan dat het kiezen en invoeren van een waardepositie niet hetzelfde is als het kiezen van een strategie. Een waardepositie is niet te implementeren m.b.v. een marketingplan of public relations campagne. Het selecteren van een waardepositie definieert wat een organisatie doet en uiteindelijk ook in essentie is.³¹

Daarnaast geven zij aan dat er één waardepositie gekozen moet worden om in te excelleren en daarbij wordt voldaan aan de marktstandaard van de andere twee.³²

Het model gaat uit van het kiezen van één waardepositie voor een gehele organisatie. Het model gaat uiteindelijk uit van de essentie van de organisatie. Om te kijken of dit de juiste benadering is voor het onderzoek wordt in paragraaf 4.2.3 gekeken naar het MDC-model.

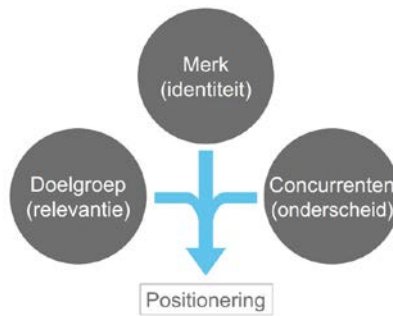
²⁹ (Treacy & Wiersema, 1997) (De drie gegeven positioneringen zijn afkomstig uit deze literatuur).

³⁰ Model is schematisch weergegeven op basis van de informatie van (Treacy & Wiersema, 1997)

³¹ (Treacy & Wiersema, 1997)

³² (Treacy & Wiersema, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, 1993, P.84-93)

4.2.3 MDC-model



Figuur 2. MDC-model³³

Riezebos en van der Grinten hebben positionering als volgt beschreven.

“Positioneren houdt in dat een beargumenteerde keuze wordt gemaakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van de concurrenten.”

Door de drie onderdelen van het MDC-model te analyseren en in te vullen, geven Riezebos en van der Grinten aan dat een gefundeerde keuze is te maken voor de positionering van een merk.³⁴

De drie onderdelen van het MDC model, zie figuur 2, staan voor: merk, doelgroep en concurrenten. Het merk gaat over de organisatie en de identiteit van het bedrijf, het onderdeel ‘doelgroep’ gaat over de doelgroep die onderzocht wordt en het laatste onderdeel gaat over de concurrenten van de organisatie.

Het MDC model wordt in vier stappen weergegeven. Deze stappen staan hieronder beschreven.

1. De identiteit van de organisatie oftewel het merk
Wat zijn de missie, de visie, de cultuur, historie en kernwaarden van de organisatie.
2. De doelgroep van de organisatie
Welke doelgroepen zijn van belang voor de organisatie.
3. De concurrenten van de organisatie
Wie zijn de concurrenten en wat zijn de onderscheidende factoren tussen de organisatie en de concurrenten.
4. De positionering van de organisatie.
Hoe kan de organisatie een onderscheidende positie innemen zowel bij de klant als in de markt? Wat maakt de organisatie beter dan andere organisaties?

Het MDC-model is een duidelijk model voor het opstellen van een positionering. Het neemt in tegenstelling tot het SDP-model wel de onderdelen organisatie-identiteit en concurrentie mee.

Dit model focust zich duidelijk op drie aspecten namelijk merk, doelgroep en concurrentie. Dit in tegenstelling tot de waardeposities van Treacy en Wiersema. Treacy en Wiersema kiezen een positie voor de essentie van een gehele organisatie, terwijl voor dit specifieke positioneringsonderzoek het duidelijker is om de drie onderdelen van het MDC model te onderzoeken.

Het MDC-model van Riezebos en van der Grinten is echter grotendeels gebaseerd op het 3C model van Ohmae en dit vraagt om meer informatie over het 3C model. In paragraaf 4.2.4 wordt het 3C model beschreven.

³³ (Riezebos & van der Grinten, 2008)

³⁴ (Riezebos & van der Grinten, 2008)

4.2.4 3C model

Ohmae geeft met zijn 3C model aan dat er drie factoren nodig zijn voor succes waarbij het van belang is, dat er een balans is tussen deze factoren in de vorm van een strategische driehoek. Voor het opstellen van een positionering geeft Ohmae aan dat de volgende drie onderdelen³⁵ in kaart gebracht moeten worden, zie figuur 3³⁶:

Corporation (de organisatie)

Door te kijken naar de sterke punten van de organisatie kunnen bepaalde functionele gebieden, die gekozen zijn door de organisatie, een doorslaggevend voordeel creëren ten opzichte van concurrenten en de branche. Hierdoor kunnen andere functionele gebieden, die nu gemiddeld zijn, meegetrokken worden in de ontwikkeling van de functionele gebieden (bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering).

Het is daarnaast belangrijk om beslissingen te nemen over het uitbesteden van organisatieaspecten om zo een kostenvoordeel te realiseren t.o.v. concurrenten.

Als laatste kan de organisatie effectief omgaan met kosten. Dit kan op drie manieren. Het effectiever reduceren van basiskosten, selectiever zijn in de aangeboden diensten/producten en/of bepaalde functies te delen met andere onderdelen uit de organisatie of zelfs met andere bedrijven.

Customers (de klant)

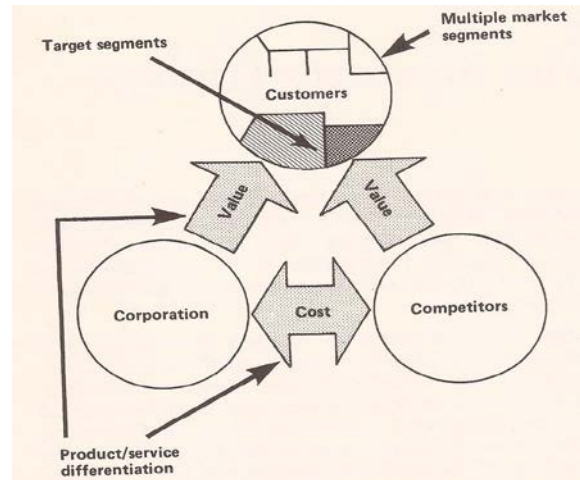
Volgens Ohmae zijn de klanten de basis van elke strategie. Aan de hand van segmentering kan de klant beter ingedeeld en begrepen worden. Segmenteren kan op basis van behoefte (hoe gebruikt de klant het product), op klantbereik (marketingkosten tegenover marktdekking) en segmenteren op basis van de markt (potentiële klanten en hun precieze wensen in kaart brengen).

Daarnaast kan een organisatie inspelen op veranderingen in (aankoop)gedrag en interesses van consumenten, consumentenmix (andere klanten bedienen) en het in de gaten houden van aankomende trends.

Competitors (de concurrentie)

Hierbij wordt gekeken naar de mogelijkheden tot het differentiëren op bepaalde gebieden zoals inkoop, ontwikkeling, verkoop, ontwerp, techniek en service. Om zo strategieën te kunnen opstellen voor een specifieke differentiatie. Dit is te bereiken door imago (soms lijken producten en de distributie zo op elkaar dat imago de enige positieve differentiatie kan zijn), voordeel trekken uit het verschil in winst- en kostenstructuur (bron van de winst, door lagere kosten kunnen bedrijven lagere prijzen opstellen) of het stroomlijnen van bedrijfsmanagement (op basis van aanwezige 'dingen' zoals machines en proces know-how, 'mensen' creatieve ideeën en programma's voor het stroomlijnen laten bedenken om als laatste 'geld' beschikbaar te stellen aan deze specifieke ideeën en programma's).

Zoals in paragraaf 4.2.3 is aangegeven is het MDC-model grotendeels gebaseerd op het 3C model. De drie verschillende onderdelen combineren een outside-in perspectief (differentiatie van concurrentie en wensen van klanten) met een inside-out perspectief (focussen op sterktes van de organisatie), waardoor dit model beter aansluit op het positioneringsonderzoek dan de voorgaande modellen. Dit is nogmaals benadrukt bij het conceptueel model in paragraaf 4.3.



Figuur 3. 3C model Ohmae

³⁵ (Ohmae, 1991)

³⁶ (Ohmae, 1991 p. 92)

4.3 Conceptueel model

Een conceptueel model leidt tot betere structurering en begrip van complexe vraagstellingen. Vanuit het conceptueel model kunnen hypothesen opgesteld worden voor het onderzoek. Om het onderzoek naar de positionering goed in kaart te brengen is in dit geval gekozen voor het 3C model van Kenichi Ohmae.

De verschillende modellen uit paragraaf 4.2 zijn allemaal gericht op het maken van een keuze en het opstellen van een positionering. Uiteindelijk heeft het 3C model de beste uitgangspositie voor het in kaart brengen van de verschillende onderdelen van een positionering. Het model doet dit het beste, mede doordat er drie afzonderlijke factoren, zie paragraaf 4.2.4, onderzocht worden. Door drie verschillende aspecten van de organisatie en haar omgeving te onderzoeken en daar een balans in te vinden is een duidelijke positionering op te stellen. Deze drie elementen zijn:

De organisatie

De sterke eigenschappen van de organisatie geven een beeld van de expertise van de organisatie en de mogelijkheden om een strategisch voordeel te behalen ten opzichte van haar concurrenten en de markt.

De klant

De basis van elke strategie zijn de klanten. Hierbij wordt gekeken naar de klant op basis van de behoefte, bereik en potentie. Waarbij de organisatie let op veranderingen in gedrag en trends.

De concurrentie

De organisatie kan zich onderscheiden van haar concurrentie op verschillende gebieden om zo een strategisch voordeel te behalen.

De balans tussen de drie onderdelen

De drie onderdelen, organisatie, klant en concurrentie, zijn alle drie van belang om tot een goede en scherpe positionering te komen. Hierbij is het van belang om een balans te vinden tussen de drie onderdelen zodat een zo groot mogelijk voordeel te behalen is voor de organisatie. Zoals Kenichi Ohmae aangeeft in 'The mind of the Strategist'.

"...the shrewd strategist will always try to view the strategist three C's in perspective and try to influence the dynamics of the relationships among them so as to expand the corporation's relative advantage."

Deze factoren worden dus gecombineerd om tot een goede balans te komen tussen een inside-out en outside-in perspectief. Hierdoor worden zowel de sterktes van de organisaties als de verschillen ten opzichte van de concurrentie en wensen van klanten meegenomen in het opstellen van een positionering. Dit kan uiteindelijk leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel en dus een duidelijke positionering.³⁷

De volgende hypothesen zijn opgesteld naar aanleiding van het 3C model.

Hypothesen

Deze hypothesen geven een verwachting van het onderzoek. In de uiteindelijke resultaten komt het onderzoek terug op deze hypothesen. Voorafgaand aan elke hypothese is een citaat³⁸ opgenomen uit

³⁷ (Ohmae, 1991 p. 98)

³⁸ (Ohmae, 1991)

'The mind of the Strategist' van Kenichi Ohmae om zo duidelijk te kunnen maken hoe, samen met de uitleg in paragraaf 4.2.4, het onderzoek is gekomen tot de hypothese.

*"...Their aim is to maximize the corporation's strengths relative to the competition in the functional areas that are critical to success in the industry. ... Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share. A company that analyzes customers and competitors but fails to strengthen the functions that are critical for success in the industry is like a staff-dominated military with a weak combat force."*³⁹

1. Als de sterke punten van de organisatie benadrukt worden, dan is een doorslaggevend voordeel te creëren ten opzichte van de concurrentie en de branche.

*"...the corporation will have to segment the market – it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs. ... Since the value the customer perceives in the product will differ according to his or her needs and wants, a careful analysis of these will often lead to strategically effective segmentation. ... There is no doubt that a corporation foremost concern ought to be the interest of its customers. ... If it consistently succeeds in serving customers more effectively than its competitors, profit will follow."*⁴⁰

2. Als de consument door middel van segmenteren en de verschillen in wensen en interesses per consument duidelijk in kaart wordt gebracht, dan is meer gericht in te spelen op de consument.

*"...In fact, there is a real trade-off to be made between the cost of a function and superiority in functional performance over a competitor. ... Now let us explore how differences between your company and its competition – whether they are differences in product and services as perceived by customers, in cost, or in functional competence – can influence overall corporate results."*⁴¹

3. Als gedifferentieerd wordt in bepaalde gebieden ten opzichte van de concurrentie, dan is het voor de organisatie duidelijker waarmee ze zich kunnen onderscheiden van deze concurrentie.

*"...A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors. ...⁴² the shrewd strategist will always try to view the strategist three C's in perspective and try to influence the dynamics of the relationships among them so as to expand the corporation's relative advantage."*⁴³

4. Als een goede balans is te creëren van de drie onderdelen, corporation, customer en competition, dan is te bepalen wat een succesvolle positionering is.

Aan de hand van kwalitatief onderzoek worden de hypothesen onderzocht.

³⁹ (Ohmae, 1991 p. 110-111)

⁴⁰ (Ohmae, 1991 p. 99-109)

⁴¹ (Ohmae, 1991 p. 126-127)

⁴² (Ohmae, 1991 p. 91)

⁴³ (Ohmae, 1991 p. 98)

5. Onderzoeksverantwoording

Om een inzicht te krijgen in de kwaliteit van het onderzoek worden de gebruikte methoden en technieken in dit hoofdstuk behandeld. In dit positioneringsonderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek staat het onderwerp positionering voor startende ondernemers centraal. Tijdens dit hoofdstuk is aangegeven waarom deze manier van onderzoeken is gebruikt om de validiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen.

5.1 Deskresearch

Om meer inzichten te verkrijgen in het onderzoek is eerst deskresearch uitgevoerd in de vorm van een situatieschets. Hierdoor is meer inzicht verkregen in de organisatie, de doelgroep en de concurrentie. De organisatie is nader uiteengezet door de informatie op de website van de sportorganisatie, door een interview met de eigenaar en een interview met een franchisenemer.⁴⁴

Geïnterviewde	Functie	Operationeel
De eigenaar	Directeur van de sportorganisatie	Sinds 2009 (Start v/d sportorganisatie)
Franchisenemer	Franchisenemer	Sinds april '14

Tabel 1, interne interviews.

Naast de organisatie is meer informatie opgezocht over de doelgroep startende ondernemers en is de concurrentie van dit onderzoek in kaart gebracht. Deze informatie geeft input voor het opstellen van de probleemformulering. Daarnaast is deze deskresearch bruikbaar voor het stellen van de juiste vragen tijdens de interviews in het fieldresearch en ervoor te zorgen dat genoeg informatie beschikbaar is om meer diepgaande vragen te stellen aan de respondenten.

5.2 Onderzoeksmethode en redenering

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van mondelinge face to face diepte-interviews. Met kwalitatief onderzoek is de motivatie en de achterliggende gedachte van de respondenten te achterhalen.⁴⁵ In dit onderzoek is het noodzakelijk om te weten te komen hoe de respondenten denken over het zelfstandig ondernemerschap, wat de motivatie is om het franchiseconcept te overwegen en hoe de sportorganisatie ervoor kan zorgen dat de respondenten meer informatie gaan opvragen. De keuze voor diepte-interview slaat op het doorvragen over een specifiek onderwerp ofwel de 'diepte' ingaan. Dit is een goede methode om meer diepgang te achterhalen in de antwoorden van de respondenten. Het gaat namelijk om de betekenis die een respondent aan een bepaald onderwerp geeft. Bij een diepte-interview is de beleving van de respondent het belangrijkste uitgangspunt.⁴⁶ Zodra het interview in een andere richting gaat, dan wordt hierop ingespeeld. De interviewer probeert dan wel weer terug te keren bij het onderwerp. Maar de input van de respondent heeft ruimte en flexibiliteit nodig om de achterliggende gedachten te achterhalen.

Tijdens het face to face gesprek wordt het interview opgenomen om op een later tijdstip een correcte uitwerking te kunnen maken.⁴⁷ Van tevoren wordt aan de respondent gevraagd of hier bezwaar tegen is. Het voordeel van een opname is dat je een letterlijke verwoording hebt van het

⁴⁴ Zie bijlage 3, 'Interne interviews'

⁴⁵ (Verhoeven, 2011 p. 180)

⁴⁶ (Verhoeven, 2011 p. 180)

⁴⁷ (van der Kaap, 2008)

interview, zodat een nauwkeurige weergave opgesteld kan worden.⁴⁸ En de interviewer kan zich onvoorwaardelijk richten op de respondent.

Tijdens het kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews.⁴⁹ De keuze voor halfgestructureerde interviews is gemaakt zodat de respondent alle ruimte heeft om eigen inbreng te geven tijdens het gesprek. Echter heeft de interviewer wel een rode draad om te volgen tijdens het gesprek.⁵⁰ Hier kan van afgeweken worden om zoveel mogelijk input van de respondent te krijgen. Maar er wordt daarna altijd weer teruggegaan naar de oorspronkelijke vragenlijst. Er is dus tijdens het interview nog voldoende ruimte voor de respondent om een eigen inbreng te geven. Waardoor meer inzichten voor het onderzoek zijn te verkrijgen vanuit de respondent. De interviewer stelt zich flexibel op gedurende het interview.

De locatie van elk interview zal plaatsvinden in een omgeving naar keuze van de respondent om de respondenten een veilig en betrouwbaar gevoel te geven. Echter moet de locatie relatief rustig zijn, een aangename omgeving zijn qua temperatuur en frisheid en bruikbaar zijn om een interview af te nemen.

Aan het begin van elk interview wordt de respondent op zijn of haar gemak gesteld door te beginnen met een inhoudelijk aspect. Dus waar het interview over gaat, hoe het is opgebouwd en hoe lang het gaat duren. In de loop van het gesprek worden de deelvragen afgegaan op basis van de antwoorden van de respondent.

Tijdens het gesprek worden gesprekstechnieken gebruikt om het gesprek correct te laten verlopen of als niet de juiste informatie boven komt. De houding en het oogcontact is belangstellend, meelevend en gericht op wat de respondent heeft te vertellen. Daarbij gebruikmakend van een open houding. De andere technieken zijn knikken, stiltes aanhouden als een manier van doorvragen, bevestigend hummen en herhalingen van de antwoorden. Dit laatste noemen ze ook wel 'parafraseren'. Je vat het antwoordt van de respondent samen om na te gaan of het wel duidelijk is begrepen.⁵¹

Bij het kwalitatief onderzoek is het van belang dat er net zo lang wordt doorgegaan totdat soortgelijke antwoorden worden gegeven door de respondenten. Dit verzadigingspunt wordt meestal rond de 10 respondenten bereikt.⁵² Maar dit is geen vast gegeven. De duur van elk interview is minimaal een uur om een duidelijk beeld te krijgen van de motivaties en beweegredenen van de respondent.⁵³

5.3 Betrouwbaarheid en uitwerking van het onderzoek

De betrouwbaarheid van een onderzoek is te achterhalen door te onderzoeken of het onderzoek herhaalbaar is. Een onderzoek moet hierbij leiden tot dezelfde resultaten. Dit is lastig bij een kwalitatief onderzoek, omdat de motivaties en beweegredenen per respondent erg kunnen verschillen. En ten tweede ook kunnen verschillen door verschillende omgevingsfactoren zoals de tijd waarin de respondenten leven. Er zijn echter ook andere manieren⁵⁴ om de betrouwbaarheid te vergroten namelijk, het standaardiseren van onderzoeksmethoden (zie paragraaf 5.6), het bewaren van het ruwe materiaal voor het opnieuw analyseren (zie bijlage 6) en door te rapporteren. Door duidelijk te rapporteren tijdens het onderzoek zijn fouten in de toekomst te vermijden en wordt de betrouwbaarheid van een later onderzoek verhoogd.⁵⁵

⁴⁸ (Verhoeven, 2011 p. 231)

⁴⁹ (Verhoeven, 2011 p. 150)

⁵⁰ Zie paragraaf 5.6

⁵¹ (Verhoeven, 2011 p. 235)

⁵² (van der Kaap, 2008)

⁵³ (van der Kaap, 2008)

⁵⁴ (Verhoeven, 2011 p. 319)

⁵⁵ (Verhoeven, 2011 p. 194)

De steekproefgrootte van het onderzoek is 8 respondenten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een selecte steekproef⁵⁶. Een willekeurige steekproef was niet mogelijk vanwege de beschikbare tijd en het budget van het onderzoek. Echter gaat het bij kwalitatief onderzoek niet om generaliseerbaarheid of betrouwbaarheid⁵⁷, maar om de achterliggende gedachten en motivaties van de respondenten. Om een representatief beeld te geven van de meningen van de respondenten worden de 8 respondenten evenredig naar leeftijden ondervraagd. Hierdoor zijn de motivaties en beweegredenen van verschillende lagen van de doelgroep te onderzoeken.

Tijdens het fieldresearch worden verschillende soorten startende ondernemers geïnterviewd waarbij ze geselecteerd worden op basis van de kenmerken:

- Minimaal HBO niveau of bezig met een HBO studie;
- De ambitie hebben om zelfstandig ondernemer te worden;
- Leeftijd 21 t/m 55 jaar;
- Woonachtig in de Randstad.

De populatievaliditeit is met deze relevante kenmerken deels gewaarborgd. Er wordt echter een kwalitatief onderzoek gedaan waardoor alleen iets over de inhoudelijke generaliseerbaarheid is te zeggen. Hierdoor is de bruikbaarheid van het onderzoek wel aanwezig. De sportorganisatie kan de resultaten uiteindelijk gebruiken voor bijvoorbeeld het uitstippelen van het beleid in de komende jaren.⁵⁸

Tijdens de interviews wordt benadrukt dat de gegevens anoniem verwerkt zullen worden om zo de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen.⁵⁹ En de respondenten het gevoel te geven dat zij vrij kunnen antwoorden.

Interviewen is een intensieve en tijdrovende bezigheid. Vanwege dit feit wordt rekening gehouden met een uitwerktijd van ongeveer drie uur per interview. Daarbij is de statistische generalisatie bij kwalitatief onderzoek niet zo belangrijk, echter de al eerder besproken inhoudelijke generalisatie wel. Daarom is een kleine groep respondenten een logische keuze.⁶⁰

Het uitwerken van de interviews bestaat uit het opstellen van verbatims van de gehouden interviews. Dit is het letterlijk uitschrijven van het interview. Hierbij worden ook de datum, locatie, tijdstip en het respondentnummer benoemd.⁶¹ De acht interviews geven veel input voor de resultaten van dit onderzoek, echter is het niet duidelijk georganiseerd. Met behulp van analyseschema's⁶² is het mogelijk om de input van de respondenten te structureren. Per vraag is een tabel opgesteld met daarbij een label (woord of woorden die het antwoordt van de respondent samenvatten), het respondentnummer en de exacte woorden van de respondent. Hierdoor is per vraag een duidelijk overzicht te creëren van de antwoorden van de respondenten. Na het opstellen van dit overzicht is per vraag een conclusie gegeven van alle antwoorden van de respondenten. Dit biedt een overzicht voor het verwerken van het onderzoek in hoofdstuk 6, de resultaten. De resultaten worden daarna aan de hand van de onderzoeksvragen en de inzichten vanuit de respondenten verder toegelicht.

⁵⁶ (van der Kaap, 2008)

⁵⁷ (Verhoeven, 2011 p. 198-202)

⁵⁸ (Verhoeven, 2011 p. 198-202)

⁵⁹ (van der Kaap, 2008)

⁶⁰ (Verhoeven, 2011 p. 187)

⁶¹ Zie bijlage 6, Diepte-interviews met startende ondernemers

⁶² Zie bijlage 7, Analyseschema's interviews

5.4 De doelgroep van het onderzoek

Zoals in de probleemformulering is besproken is de doelgroep van dit onderzoek, de startende ondernemers. Het is wel van belang dat de onderzochte doelgroep voldoet aan de volgende eisen: minimaal HBO niveau, de ambitie om zelfstandig te ondernemen en woonachtig zijn in de Randstad. Een minimaal HBO niveau van de respondent komt enerzijds voort uit de wensen van De sportorganisatie en anderzijds vanwege het feit dat respondenten dan een duidelijk denk- en inlevingsvermogen bezitten. Deze laatste eigenschap zorgt voor interessante en diepgaande motivaties vanuit de respondenten.

De respondent moet de ambitie hebben om zelfstandig te ondernemen, zodat de respondent zich kan inleven in het zelfstandig ondernemerschap en het franchiseconcept. En als laatste moet de respondent woonachtig zijn in de Randstad, omdat dit in het reisbare onderzoeksgebied valt van de onderzoeker en het selecteren van de respondenten gebeurt op basis van studies in de Randstad. Daarbij varieert de leeftijd van de startende ondernemers van 21 t/m 55 jaar.

Vanaf 21 jaar is aannemelijk dat respondenten een HBO diploma behaald hebben of gaan behalen binnen een jaar. Daarom wordt de ondergrens vastgesteld op 21 jaar. Daarnaast geeft deze ondergrens een mogelijkheid om de jonge generatie ondernemers kennis te laten maken met De sportorganisatie en de franchisemogelijkheden. Een franchisenemer van De sportorganisatie moet minimaal vijf jaar een franchisenemer zijn⁶³ en daarom is gekozen voor een bovengrens van 55 jaar. De sportorganisatie is een jong en innoverend bedrijf en dit wil De sportorganisatie ook blijven. De leeftijd 21 t/m 55 jaar is de beste spreiding op basis van jong en innoverend en de eisen aan de doelgroep.

5.5 Respondenten selecteren

De respondenten van dit onderzoek moeten voldoen aan de eisen van de doelgroep. De respondenten worden via HBO opleidingen, via de ondernemersbranche en via de UWV benaderd, waarbij de sneeuwbalmethode⁶⁴ gebruikt wordt om via hun netwerk meer respondenten te verzamelen. Dit heeft als voordeel dat respondenten elkaar meestal kennen en daardoor is het eenvoudiger een afspraak te maken voor een nieuw interview.⁶⁵

Tijdens het onderzoek worden verschillende hogescholen gecontacteerd om te vragen of zij een bericht⁶⁶ kunnen verspreiden onder de studenten van specifieke opleidingen of afdelingen. Daarnaast wordt contact gezocht met het UWV om na te gaan of er werkzoekenden zijn die voldoen aan het profiel zoals geschetst in paragraaf 5.4 'De doelgroep van het onderzoek'. Daarbij wordt via de sneeuwbalmethode gezocht naar respondenten in de verschillende leeftijdscategorieën. Dit kan via het netwerk van de respondenten, het eigen netwerk van De sportorganisatie en het netwerk van de onderzoeker.

5.6 Operationalisatie

Voor het kwalitatief onderzoek worden respondenten vragen gesteld. Per persoon of per groep is een vragenlijst met topics opgesteld. In bijlage twee zijn deze vragenlijsten terug te vinden. De vragen werden gehanteerd tijdens de interviews. In deze paragraaf wordt ingegaan op de topics die boven de vragen staan, aangezien deze topics opgesteld zijn aan de hand van het conceptueel model van hoofdstuk vier. Door de onderzoeksvragen⁶⁷ van dit onderzoek om te zetten in onderwerpen/topics voor een vragenlijst is de besproken theorie te hanteren in het kwalitatief

⁶³ Zie bijlage 4 'Interview met de eigenaar'.

⁶⁴ (Verhoeven, 2011)

⁶⁵ (Verhoeven, 2011)

⁶⁶ Zie bijlage 4, 'Contactbrief voor respondentenselectie'.

⁶⁷ Zie de onderzoeksvragen in hoofdstuk 3.4.

onderzoek. Hieronder is per topic aangegeven hoe dit terug te leiden is tot de theorie van het conceptueel model.

5.6.1 Topiclijst interview met de directeur⁶⁸

Het interview met de directeur van de sportorganisatie is gebaseerd op de vier onderdelen van het conceptueel model. De organisatie, de doelgroep, de concurrentie en de balans tussen de drie genoemde onderdelen. Per onderdeel zijn topics opgesteld die voortkomen uit de theorie van het 3C model van Kenichi Ohmae (het conceptueel model) en de deskresearch die vooraf is uitgevoerd (de website van De sportorganisatie en informatie over startende ondernemers).

Het eerste topic is de organisatie *de sportorganisatie*. Door middel van dit topic is meer inzicht te verkrijgen in de organisatie. Dit is noodzakelijk om de juiste vragen te kunnen stellen tijdens de interviews met de franchisenemers en de respondenten. Aan de hand van het eerste onderdeel 'Corporation' van het 3C model is de benodigde informatie voor de situatieschets op te stellen. Hierdoor zijn vragen gesteld over de volgende subtopics: *Historie van de sportorganisatie, de bedrijfsoriëntatie, de visie en missie, de kerncompetenties, de heersende cultuur en het merk van de organisatie*. Dit geeft meer input voor de situatieschets en voor het vormen van de interne omgeving van de organisatie. Daarnaast is een subtopic '*Franchiseconcept*' opgenomen waarin vragen gesteld worden om meer duidelijkheid te krijgen over het franchiseconcept van de sportorganisatie. Hierdoor is voor het onderzoek te achterhalen wat het franchiseconcept precies inhoudt, wat de sportorganisatie hiermee wil bereiken en hoe en met wie zij het franchiseconcept willen gaan uitvoeren.

Het tweede topic is de doelgroep *startende ondernemers*. Vanuit de eigenaar en dus de organisatie is via de subtopics na te gaan hoe de sportorganisatie de doelgroep startende ondernemers ziet, waarom de keuze is gemaakt voor deze doelgroep en hoe er nu gecommuniceerd wordt naar deze doelgroep. Daarbij is het belangrijk om te weten wat de sportorganisatie de doelgroep te bieden heeft. De vragen zijn opgesteld naar aanleiding van het onderdeel 'Customer' van het 3C model en de deskresearch op de website van De sportorganisatie. Dit heeft geresulteerd in de subtopics achtereenvolgend: *definitie doelgroep, de keuze voor deze doelgroep, de communicatie richting de doelgroep en wat heeft de sportorganisatie de doelgroep te bieden*.

Ten derde is het topic *concurrentie* behandeld om na te gaan waarin de sportorganisatie zich onderscheidt en wat de sportorganisatie ziet als concurrentie. Dit komt overeen met het onderdeel 'Competition' van het conceptueel model. Hierbij zijn de subtopics, *soorten concurrentie, sterke kanten concurrentie* en *zwakke kanten concurrentie* opgesteld.

Als laatste topic is gevraagd naar de balans tussen de drie onderdelen van het 3C model. Topic *de balans tussen de drie onderdelen* kijkt vanuit het oogpunt van de organisatie wat het belangrijkste is van de drie eerder genoemde onderdelen, de organisatie, de doelgroep en de concurrentie. Hierbij is het subtopic *prioriteit van de verschillende onderdelen* gehanteerd.

5.6.2 Topiclijst interview met bestaande franchisenemers van De sportorganisatie⁶⁹

Net als bij het interview met de eigenaar worden de drie topics *De sportorganisatie, de concurrentie* en *de balans tussen de onderdelen* besproken. Echter is er een ander topic in de plaats van de *doelgroep* erbij gekomen. Dit is het topic *franchisenemer zijn van de sportorganisatie*.

Het topic *De sportorganisatie* bestaat uit de subtopics *kerncompetenties van De sportorganisatie* en *het merk* om na te gaan hoe de franchisenemer de organisatie ervaart. Hiermee is te achterhalen of het beeld van de organisatie overeenkomt of verschilt met die van de eigenaar.

Het topic *franchisenemer zijn van de sportorganisatie* geeft inzicht in de doelgroep maar dan vanuit het perspectief van de bestaande franchisenemer. De subtopics helpen bij het vormen van dit inzicht. Achtereenvolgend zijn dit *het franchiseconcept, het begin van de franchise, tips voor het aantrekken*

⁶⁸ Bijlage 2, vragenlijst 'interview met de eigenaar'

⁶⁹ Bijlage 2, vragenlijst 'interview met bestaande franchisenemers van de sportorganisatie'

van meer franchisenemers, begeleiding vanuit de sportorganisatie en voor- en nadelen van de franchise.

Het derde topic slaat op de concurrentie maar dan naar de ervaren concurrentie van een franchisenemer. En wat de voordelen zijn ten opzichte van de concurrentie (de USP: Unique Selling Points). Dit zijn de subtopics *ervaren concurrentie* en *USP's t.o.v. de concurrentie*.

Als laatste is wederom gevraagd wat de balans is tussen de drie onderdelen. Om na te gaan wat de franchisenemer het belangrijkste vindt. De informatie uit dit interview is bruikbaar als input voor de situatieschets en voor het opstellen van vragen voor de interviews met de respondenten.

5.6.3 Topiclijst interview met startende ondernemers⁷⁰

Het interview met de startende ondernemers bestaat uit vier topics *De sportorganisatie en franchising*, *Startende ondernemers / franchisenemer van de sportorganisatie*, *de concurrentie* en *de balans tussen de drie onderdelen*.

Het eerste topic is *de sportorganisatie en franchising*. Hierin wil het onderzoek achterhalen of de respondenten de organisatie kennen en of ze weten wat franchising is. Hierbij worden de subtopics *bekendheid De sportorganisatie en franchising* gehanteerd. De respondenten hebben meer informatie nodig over de organisatie om een duidelijke motivatie te kunnen geven bij de vragen die volgen, daarom is een stuk tekst⁷¹ geschreven over de organisatie en wordt nog meer uitleg gegeven over de organisatie. Alleen vragen direct over het bedrijf worden hierbij beantwoord en deze vragen kunnen pas gesteld worden nadat respondenten hebben aangegeven wat ze vonden van het stuk tekst. Het stuk tekst laat tevens zien of de organisatie wordt begrepen zoals het nu in de communicatie van de sportorganisatie staat beschreven. Dit komt overeen met het onderdeel 'corporation' van het conceptueel model. Waarbij wordt nagegaan of de sterktes van de organisatie wel naar voren komen.

Het volgende topic is *startende ondernemers/franchisenemer van De sportorganisatie*. Hierin zijn de wensen en motivaties van de respondenten nagegaan met betrekking tot het zelfstandig ondernemerschap, het beginnen en hebben van een franchise en het franchiseconcept van de sportorganisatie. Hierdoor krijgt het onderzoek meer inzichten in de beweegredenen en de achterliggende gedachten van de respondenten bij het starten van een onderneming. En hoe de sportorganisatie de startende ondernemers zover kan krijgen om een franchiseonderneming te beginnen. In het onderdeel 'customer' van het conceptueel model moet ingespeeld worden op de wensen en interesses van de consument. In dit geval dus de wensen en interesses van het zelfstandig ondernemerschap en het franchiseconcept. Om de respondenten een duidelijk beeld te geven van het franchiseconcept, gaan de respondenten een stuk tekst⁷² lezen over het franchiseconcept. Dit gebeurt op hetzelfde moment als het stuk tekst over de organisatie. Daarbij krijgen zij na het beantwoorden van de vraag "wat vond je van het franchiseconcept, na het lezen van het stukje tekst?" nog meer informatie over het franchiseconcept van de sportorganisatie. Hierdoor kunnen respondenten in de volgende vragen aangeven wat zij vinden van het franchiseconcept. Het stuk tekst is rechtstreeks afkomstig van de website en is de enige informatie over het franchiseconcept dat staat beschreven. Het onderzoek wil hiermee nagaan of de respondenten aan de hand van deze tekst genoeg informatie hebben om geïnteresseerd te zijn in het franchiseconcept en of de respondenten überhaupt genoeg informatie hebben. Deze onderdelen zijn uitgezocht aan de hand van de subtopics *zelfstandig ondernemen*, *verwachtingen van een franchise*, *informatie*, *beginnen van een franchise* en *franchiseconcept*.

Het topic *concurrentie* laat zien hoe de respondenten denken over concurrentie en over andere mogelijkheden in het zelfstandig ondernemerschap. Hierdoor is te achterhalen hoe de sportorganisatie zich kan onderscheiden van haar concurrentie op het gebied van andere mogelijkheden van startende ondernemers om een bedrijf te starten. Dit komt voort uit het

⁷⁰ Bijlage 2, vragenlijst 'interview met startende ondernemers'.

⁷¹ Bijlage 5, 'Inleidende tekst over de sportorganisatie en het franchiseconcept'.

⁷² Bijlage 5, 'Inleidende tekst over de sportorganisatie en het franchiseconcept'.

onderdeel 'competition' van het conceptueel model waarmee het onderzoek kan achterhalen waarin De sportorganisatie zich moet differentiëren. De subtopic *vergelijken van concurrenten* is hierbij gebruikt.

Met het laatste topic *de balans tussen de drie onderdelen* is nagegaan wat de doelgroep het belangrijkste vindt van de drie voorgaande topics. Hierdoor is voor het onderzoek te bepalen wat een succesvolle positionering is, zoals beschreven in het onderdeel de balans tussen corporation, customer en competition van het conceptueel model.

Anonieme versie

6. Resultaten kwalitatief onderzoek

De bevindingen van het fieldresearch worden aan de hand van de onderzoeksvragen van het onderzoek verder toegelicht in dit hoofdstuk. Daarbij worden opvallende zaken nader toegelicht en is verwezen naar de bijbehorende analyseschema's in de bijlage. Zoals aangegeven in hoofdstuk vijf zijn de respondenten geïnterviewd op basis van vier topics; de organisatie De sportorganisatie, de startende ondernemer, de concurrentie en de balans tussen de drie voorgaande topics. In dit hoofdstuk is een overzicht van de respondenten gegeven en zijn de resultaten per topic uiteengezet om inzicht te geven in de meningen van deze respondenten. Indien een citaat of opmerking van een respondent wordt gebruikt, staat achter de zin tussen haakjes het respondentnummer. In paragraaf 6.6 komt het onderzoek terug op de hypothesen van paragraaf 4.3.

6.1 Respondentenschema.

Tijdens het fieldresearch zijn acht respondenten geïnterviewd. Hieronder is een respondentenschema opgenomen voor een duidelijk overzicht. De belangrijkste kenmerken van de respondenten zijn opgenomen in het overzicht. Meer informatie over een specifiek interview is terug te vinden in de bijlage. In de laatste kolom is aangegeven in welke bijlage het desbetreffende interview is terug te vinden (bijlage 6).

Resp.	Plaats	Geslacht	HBO	Ambitie ondernemen	Bijlage
1		Man	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.1
2		Man	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.2
3		Man	Bezig	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.3
4		Man	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.4
5		Vrouw	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.5
6		Man	Beginnen	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.6
7		Vrouw	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.7
8		Vrouw	Afgerond	** Niet weergegeven in verband met anonimiseren **	6.8

Tabel 2, Respondentenschema

6.2 De organisatie De sportorganisatie en het begrip franchising uit het oogpunt van de startende ondernemer.

In het eerste deel van het interview zijn de respondenten bevraagd over de organisatie en het begrip franchising. Uit de antwoorden van de respondenten blijken zij niet bekend te zijn met de sportorganisatie en het franchiseconcept. De respondenten geven als reden dat zij niet de doelgroep zijn, aangezien zij geen kinderen hebben en niet in de leeftijdsgroep zitten van de klanten.⁷³ Daarnaast associëren de respondenten het begrip 'sport voor kinderen' met sportverenigingen. Tijdens het interview kregen de respondenten een stuk tekst⁷⁴ te lezen over de organisatie en meer uitleg over wat de sportorganisatie precies doet. Naar aanleiding van deze tekst geven de

⁷³ Bijlage 7, Analyseschema's tabel 1

⁷⁴ Zie bijlage 5, 'Inleidende tekst over de sportorganisatie'

respondenten aan dat zij de basis begrijpen van wat de sportorganisatie doet als organisatie. Eén respondent gaf specifiek aan dat hij een duidelijker beeld kreeg nadat hij meer had gehoord over de organisatie. *“De informatie die je erbij vertelde gaf een duidelijker beeld”*(3).⁷⁵

Alle respondenten vonden de basis van organisatie dus duidelijk, maar begrepen alleen de basis van de organisatie en het franchiseconcept. Nadat meer informatie over de organisatie en het franchiseconcept was gegeven, vonden respondenten het een stuk interessanter en wilden zij nog meer weten.

De sportorganisatie heeft een franchiseconcept opgezet om de afzetmarkt van de organisatie te vergroten. Tijdens het interview is aan de respondenten gevraagd wat zij weten van het begrip franchising. Alle respondenten kunnen iets vertellen over franchising. Al is één respondent niet bekend met franchising *“Ik zou het niet in eigen woorden kunnen uitleggen”*(4).⁷⁶

De respondenten geven aan dat ondernemers een concept voeren en dan een deel van de omzet moeten afstaan. Daarvoor krijgt de ondernemer wel advies, promotie en het voeren van een bekend merk voor terug. Ondernemers zijn gebonden aan regels en afspraken waardoor ondernemers minder vrij zijn dan wanneer ze zelf een eigen onderneming starten. Wat opvalt is dat veel respondenten het hebben over McDonald's als ze gevraagd worden om meer uit te leggen over franchising.⁷⁷

6.2.1 Samenvatting

Respondenten zijn niet bekend met de sportorganisatie en het franchiseconcept omdat zij niet in de leeftijdsgroep zitten van de klanten. Respondenten begrijpen de basis van wat de sportorganisatie doet aan de hand van het stuk tekst, maar vonden het concept interessanter naarmate zij meer te weten kwamen over de organisatie en het franchiseconcept. Het begrip franchising is bekend bij bijna alle respondenten aangezien zij de algemene zaken van franchising kunnen uitleggen.

6.3 Wensen van de startende ondernemers bij franchising en het franchiseconcept.

Tijdens de interviews zijn de respondenten vragen gesteld over het zelfstandig ondernemerschap en het franchiseconcept van de sportorganisatie. Hierdoor is meer inzicht te verkrijgen in wat ze verwachten en wensen bij het ondernemerschap en het franchiseconcept van De sportorganisatie.

6.3.1 Zelfstandig ondernemerschap

De respondenten hebben of hadden allemaal de ambitie om te ondernemen, waarbij sommige respondenten al ondernemers zijn. De motivatie om zelfstandig ondernemer te zijn komt voort uit het feit dat respondenten het prettig vinden om vrij te zijn om eigen beslissingen te nemen en geen baas te hebben. Daarbij kunnen zij hun creativiteit uiten en nieuwe ideeën ontwikkelen.

Voordat je een onderneming kan starten moet er veel gebeuren, volgens de respondenten. Hierbij worden zaken genoemd zoals het inschrijven bij de KVK en het uitzoeken van de belastingaangifte. De respondenten die al ondernemers zijn besteden het doen van de belastingaangifte uit om te voorkomen dat zij hier fouten in maken en omdat zij het lastig vinden.

“Als je geen ervaring hebt met aangifte doen, dan moet je het niet zelf doen. Het kost een beetje maar dan weet je dat het goed geregeld wordt.”(2)⁷⁸.

De respondenten reageren verschillend op de vraag of zij in de toekomst nog een onderneming willen starten of verder willen uitbreiden. De respondenten die al een eigen bedrijf hebben geven

⁷⁵ Bijlage 7, Analyseschema tabel 2

⁷⁶ Bijlage 7, Analyseschema tabel 3

⁷⁷ Bijlage 7, Analyseschema tabel 3

⁷⁸ Bijlage 7, Analyseschema tabel 5

aan dat zij hun bedrijf verder willen laten groeien. Hiervoor moeten zij de banen die ze ernaast hebben wel opgeven. Dit vinden deze respondenten lastig omdat zij bang zijn voor inkomstenverlies. Eén respondent vat het samen met de woorden *“Ondernemerschap is risico”*(3)⁷⁹. De angst voor inkomstenverlies komt bij meerdere respondenten voor. De respondenten boven de leeftijdsgrens van 40+ geven aan dat zij minder snel een eigen bedrijf zouden starten of zouden willen groeien, omdat *“de drang er niet meer is om iets voor mijzelf te beginnen”*(8) en *“het hoeft ook niet veel meer te groeien”*(4). Dit komt, zo zeggen de respondenten, omdat zij hun leven al op een rijtje hebben.⁸⁰

6.3.2 Franchiseconcept van de sportorganisatie

Tijdens de interviews is onderzocht hoe de respondenten denken over het starten van een franchise en het franchiseconcept van de sportorganisatie. De respondenten hebben vragen beantwoord over wat zij verwachten bij een franchise, hoe de informatie daarover opgezocht wordt, welke informatie zij willen voordat zij een franchise starten, hoe de sportorganisatie daar op kan inspelen en wat ze vinden van het franchiseconcept van de sportorganisatie.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

6.4 Startende ondernemers geven inzicht in de concurrentie bij het ondernemerschap en het franchiseconcept.

Respondenten werden gevraagd meer inzicht te geven in de concurrentie van het franchiseconcept. De respondenten kijken wel naar de concurrentie, maar dit zouden zij dan zelf doen. Het is niet noodzakelijk dat de organisatie daar op inspeelt, omdat de respondenten zelf oriënteren en een beter beeld vormen van de markt en de mogelijkheden. De respondenten willen zelf te weten komen hoe zij met het bedrijf kunnen opvallen en hoe zij zich moeten onderscheiden van de concurrentie. Eén respondent geeft aan dat je moet vasthouden aan je eigen idee, maar tegelijkertijd alert moet zijn op de veranderingen om je heen. Hierdoor kan je goed inspelen op nieuwe ontwikkelingen(3).⁸¹

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

6.5 De conclusie van de startende ondernemers.

Aan het eind van elk interview wordt aan de respondent gevraagd wat hij of zij het belangrijkste vond aan de onderdelen De sportorganisatie als organisatie, het franchiseconcept en de concurrentie van het franchiseconcept.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

6.6 De hypotheses op basis van de resultaten.

In hoofdstuk 4.3 zijn hypotheses opgesteld. Deze hypotheses gaven een verwachting van het onderzoek. In deze paragraaf is kort nagegaan of deze hypotheses aangenomen of verworpen kunnen worden, waarbij een toelichting is gegeven aan de hand van de resultaten.

1. *Als de sterke punten van de organisatie benadrukt worden, dan is een doorslaggevend voordeel te creëren ten opzichte van de concurrentie en de branche.*

Deze hypothese is beschouwd als aangenomen.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

⁷⁹ Bijlage 7, Analyseschema tabel 6

⁸⁰ Bijlage 7, Analyseschema's tabel 6

⁸¹ Bijlage 7, Analyseschema's tabel 19

2. *Als de consument door middel van segmenteren en de verschillen in gedrag en interesses per consument duidelijk in kaart wordt gebracht, dan is meer gericht in te spelen op de consument.*

Deze hypothese is beschouwd als aangenomen. Tijdens de interviews hebben respondenten verschillende antwoorden gegeven bij het vormen van een bepaalde mening over De sportorganisatie, het franchiseconcept en de wijze waarop De sportorganisatie de respondent zou moeten aanspreken. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

3. *Als gedifferentieerd wordt in bepaalde gebieden ten opzichte van de concurrentie, dan is het voor de organisatie duidelijker waarmee ze zich kunnen onderscheiden van deze concurrentie.*

Deze hypothese is beschouwd als aangenomen.

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

4. *Als een goede balans is te creëren van de drie onderdelen, corporation, customer en competition, dan is te bepalen wat een succesvolle positionering is.*

Deze hypothese is beschouwd als verworpen. Aan het eind van elk interview is aan de respondenten gevraagd welke aspecten zij het belangrijkste vonden tijdens het interview. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

7. Positioneringsonderzoek De sportorganisatie, de conclusie.

In de voorgaande hoofdstukken is veel beschreven om meer inzicht te krijgen in dit positioneringsonderzoek. Hierbij is in de situatieschets, de organisatie uiteengezet en is door middel van fieldresearch meer inzicht verkregen in de startende ondernemers. Daarnaast is de concurrentie van de sportorganisatie en de concurrentie van het franchiseconcept in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt de balans opgemaakt en worden de aspecten organisatie, doelgroep en concurrentie samengevat om tot een conclusie voor dit positioneringsonderzoek te komen.

7.1 De centrale vraag.

Aan het begin van dit onderzoeksrapport is in hoofdstuk drie de probleemformulering geschetst. Hierin is de basis beschreven van het onderzoek en waar het onderzoek zich op heeft gefocust. Vanuit de inzichten van de respondenten is onderzocht hoe de sportorganisatie een onderscheidende positie kan innemen in de gedachte van startende ondernemers voor het franchiseconcept. De centrale vraag voor dit onderzoek luidt daarbij:

“Op welke manier moet de sportorganisatie zich positioneren bij de doelgroep startende ondernemers op basis van de elementen organisatie, doelgroep en concurrentie?”

Deze vraag is onderverdeeld aan de hand van drie onderdelen, de organisatie, de doelgroep en de concurrentie. In de volgende paragrafen zijn de drie onderzoeksvragen van het onderzoek beantwoord om uiteindelijk in paragraaf 7.5 de centrale vraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

7.2 Wat maakt De sportorganisatie tot een goede organisatie als een franchisegever?

Deze eerste deelvraag kijkt naar de interne en externe omgeving van de sportorganisatie en welke sterke kanten van de organisatie naar voren komen. In de situatieschets is gebleken dat De sportorganisatie een franchiseconcept heeft waarbij duidelijke afspraken worden gemaakt met de franchisenemer en dat een franchisenemer daarbij grotendeels losgelaten wordt om zijn of haar regio zo goed mogelijk, volgens eigen inzicht, te bespelen en in te nemen. Daarbij krijgt een franchisenemer intensieve begeleiding vanuit de franchisegever.

Vanwege het bedrijfsconcept van De sportorganisatie zijn er al meerdere contracten afgesloten met partijen door heel Nederland. Een franchisenemer kan deze contracten in zijn regio direct overnemen. Hierdoor is er al een gegenereerde cashflow aanwezig.

Tevens is er veel contact tussen de franchisegever en franchisenemers om de nieuwe ontwikkelingen binnen De sportorganisatie te bespreken. Bijvoorbeeld de inzet van marketingcommunicatie en nieuwe ideeën die ontwikkeld worden.

***** Niet weergegeven in verband met anonimiseren *****

7.3 Wat vinden startende ondernemers belangrijk bij een franchise en franchisegever?

Tijdens de fieldresearch zijn respondenten vragen gesteld over wat zij belangrijk vinden bij een franchise en franchisegever. Het voornaamste aspect dat respondenten belangrijk vonden bij het zelfstandig ondernemer zijn.. ***** Niet weergegeven in verband met anonimiseren *****

7.4 Hoe kan De sportorganisatie zich onderscheiden van haar concurrenten?

In de situatieschets is de concurrentie besproken. De concurrentie van bedrijven die in dezelfde branche als de sportorganisatie opereren. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

7.5 Hoe is een goede balans op te maken tussen de aspecten; organisatie, doelgroep en concurrentie?

In de voorgaande paragrafen is een conclusie gegeven op de onderdelen organisatie, doelgroep en concurrentie op basis van de interviews met respondenten en de informatie in de situatieschets.

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

Anonieme versie

8. De aanbevelingen

In het voorgaande hoofdstuk is de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven op basis van de conclusie en de resultaten van dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is het geven van een positioneringsadvies. In het voorgaande hoofdstuk is een positionering opgesteld voor startende ondernemers. In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen gegeven om het positioneringsadvies in te voeren in de organisatie en de communicatiemiddelen van de sportorganisatie. In de volgende paragrafen zijn aanbevelingen gegeven, waarbij is uitgelegd hoe het is ontstaan vanuit het onderzoek en wat de aanbeveling inhoudt. Voor het invoeren van de aanbeveling is in het volgende hoofdstuk een implementatieplan beschreven.

8.1 Bekendheid van het franchiseconcept van De sportorganisatie vergroten bij startende ondernemers.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

8.2 Meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

8.3 De informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

9. Implementatie, van aanbeveling tot uitvoering.

In het voorgaande hoofdstuk zijn drie hoofdaanbevelingen gegeven. Namelijk de aanbeveling van *het vergroten van de bekendheid van het franchiseconcept bij startende ondernemers*, de aanbeveling *meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers* en de aanbeveling *de informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken*. In dit hoofdstuk is gekeken naar het invoeren van de aanbevelingen. Per aanbeveling is aangegeven wat uitgevoerd gaat worden, wie het gaat doen, wanneer het zal plaatsvinden, hoeveel tijd dit gaat kosten en welk budget hiervoor nodig is. Als laatste is de controle van de uitvoering meegenomen om ervoor te zorgen dat de aanbeveling de gewenste resultaten bereikt. Na elke implementatie is een schema opgesteld voor een duidelijk stappenplan van de implementatie.

9.1 Bekendheid van het franchiseconcept van De sportorganisatie vergroten bij startende ondernemers.

In deze aanbeveling gaat het om het vergroten van de bekendheid van het franchiseconcept bij startende ondernemers. In deze hoofdaanbeveling zijn vier aanbevelingen waarvan de uitvoering verder wordt uiteengezet aan de hand van wat, wie, wanneer uitvoert en hoeveel tijd en geld dit gaat kosten. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.1 Wat moet er uitgevoerd worden?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.2 Wie gaat dit uitvoeren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.3 Wanneer gaat dit uitgevoerd worden?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.4 Hoeveel tijd neemt dit in beslag?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.5 Wat zijn de kosten hiervan?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.6 Hoe zijn deze implementaties te controleren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.1.7 Stappenplan implementaties

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

Tabel 3, stappenplan implementatie paragraaf 9.1

9.2 Meer emotie, gevoel en verbondenheid creëren bij startende ondernemers.

In deze aanbeveling gaat het om meer emotie en verbondenheid te creëren bij startende ondernemers. In deze hoofdaanbeveling zijn twee aanbevelingen waarvan de uitvoering verder wordt uiteengezet aan de hand van wat, wie, wanneer uitvoert en hoeveel tijd en geld dit gaat kosten. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.1 Wat moet er uitgevoerd worden?

De sportorganisatie, Positioneringsonderzoek onder startende ondernemers
Afstudeerscriptie

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.2 Wie gaat dit uitvoeren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.3 Wanneer gaat dit uitgevoerd worden?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.4 Hoeveel tijd neemt dit in beslag?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.5 Wat zijn de kosten hiervan?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.6 Hoe zijn deze implementaties te controleren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.2.7 Stappenplan implementaties.

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

Tabel 4, stappenplan implementatie paragraaf 9.2

9.3 De informatie over het franchiseconcept beschikbaar maken.

In deze aanbeveling gaat het over het beschikbaar maken van de informatie over het franchiseconcept. **** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

De uitvoering wordt verder uiteengezet aan de hand van wat, wie, wanneer uitvoert en hoeveel tijd en geld dit gaat kosten.

9.3.1 Wat moet er uitgevoerd worden?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.2 Wie gaat dit uitvoeren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.3 Wanneer gaat dit uitgevoerd worden?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.4 Hoeveel tijd neemt dit in beslag?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.5 Wat zijn de kosten hiervan?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.6 Hoe zijn deze implementaties te controleren?

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

9.3.7 Stappenplan implementaties.

**** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ****

Tabel 5, stappenplan implementatie paragraaf 9.3

Literatuurlijst

- Benschop, N. (2013, November 18). *kabinet-moet-40000-extra-kinderen-sporten-krijgen*. Opgeroepen op April 24, 2014, van Website van nu.nl: <http://www.nu.nl/politiek/3631124/kabinet-moet-40000-extra-kinderen-sporten-krijgen.html>
- CBS. (2014, Mei 24). *Bevolking; generatie, geslacht, leeftijd en herkomstgroepering*. Opgeroepen op April 23, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37325&D1=0&D2=a&D3=5-13,102-103&D4=0&D5=0&D6=l&HDR=T,G4,G3,G5&STB=G1,G2&VW=T>
- CBS. (2014, Mei 24). *Inkomen en bestedingen*. Opgeroepen op April 23, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2014/default.htm>
- CBS. (2014, Mei 24). *Leefstijl, preventief onderzoek; leeftijd en geslacht*. Opgeroepen op April 24, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81175NED&D1=40-43&D2=a&D3=0-3&D4=0&D5=l&HDR=G4,T,G3&STB=G1,G2&VW=T>
- Cijfers KVK: meer startende ondernemers, 93% start als zzp'er*. (2013, Augustus 9). Opgeroepen op Mei 24, 2014, van ikwordzzper: <http://www.ikwordzzper.nl/nieuws/cijfers-kvk-startende-ondernemers>
- Collard, D. (2014, Mei 12). *Vooral inactieve kinderen motorisch niet fit*. Opgeroepen op Mei 24, 2014, van Mulier Instituut: <http://www.mulierinstituut.nl/actueel/nieuwsoverzicht/vooral-inactieve-kinderen-motorisch-niet-fit.html>
- FranchiseConnect. (sd). *Parttime ondernemer en franchisenemer*. Opgeroepen op Juli 29, 2014, van Franchise Connect: <http://www.franchiseconnect.nl/parttime-ondernemer-en-franchisenemer/>
- FranchisePlus. (2013). *Women Sports Only*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van FranchisePlus: <http://franchiseplus.nl/franchise-formule/Women-Sports-Only.html>
- FranchisePlus. (sd). *Anytime Fitness*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van FranchisePlus - Franchiseformule: <http://franchiseplus.nl/franchise-formule/Anytime-Fitness.html>
- FranchisePlus. (sd). *Wat is franchising*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van FranchisePlus, De marktplaats voor Franchising: <http://franchiseplus.nl/FRANCHISE-INFORMATIE/algemene-informatie/Algemene-informatie.html>
- ING.nl, z. (2012, Juni 12). *Franchise is crisisbestendig*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Trends in Franchise 2012: <http://www.dezaak.nl/documents/10157/1896721/Trends-in-franchise-ING-juni-2012.pdf>

- ING.nl, z. (2014, Mei 06). *EBZ-circa-30-procent-van-de-starters-stopt-na-het-eerste-jaar*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van ING Economisch Bureau: https://www.ing.nl/Images/EBZ-circa-30-procent-van-de-starters-stopt-na-het-eerste-jaar_tcm7-160668.pdf?id=20140525100117
- ING.nl, z. (2014). *Ondernemen is kansen zien*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van ING.nl zakelijk: <https://www.ing.nl/zakelijk/starters/starterstips/ondernemen-is-kansen-zien/index.aspx>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Robben, H. (2007). *Marketingmanagement - De essentie* (3e druk ed.). Benelux: Pearson Benelux.
- Mandour, Y., Bekkers, M., & Waalewijn, P. (2005). *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen*. Den Haag: Academic Service.
- Meernik, I. (2010, Mei 27). *Kinderen minder fit dan 30 jaar geleden*. Opgehaald van Gezondheidsnet: <http://www.gezondheidsnet.nl/bewegen/kinderen-minder-fit-dan-30-jaar-geleden>
- Mulders, M. (2007). *75 management modellen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- NISB. (sd). *belang-van-sport-en-bewegen-binnen-het-onderwijs*. Opgeroepen op Mei 24, 2014, van Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: <http://www.nisb.nl/weten/kennisgebieden/jeugd-en-onderwijs/belang-van-sport-en-bewegen-binnen-het-onderwijs.html>
- Nu.nl. (2014, Maart 20). *werkloosheid-loopt-verder*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/economie/3731025/werkloosheid-loopt-verder.html>
- Ohmae, K. (1991). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- Ondernemen&Internet. (2014). *Durven ondernemen*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Ondernemen en Internet: <http://www.ondernemeneninternet.nl/durven-ondernemen.html>
- Oosterveer, D. (2014, Maart 13). *De laatste cijfers van het socialmediagebruik in Nederland*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/socialmediagebruik-in-nederland-update-maart-2014>
- Rabobank. (2013, Mei 08). *9-subsidies-en-regelingen-voor-startende-ondernemers*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Rabobank: <https://www.ikgastarten.nl/financiering/subsidies/1910-9-subsidies-en-regelingen-voor-startende-ondernemers.html>
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning, the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Riezebos, R., & van der Grinten, J. (2008). *Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom.
- Rijksoverheid.nl. (2008, Februari 11). *Sport, bewegen en gezondheid*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen/sport-bewegen-en-gezondheid>

- Rijksoverheid.nl. (2014, April 07). *In actie tegen overgewicht*. Opgeroepen op Mei 25, 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overgewicht/in-actie-tegen-overgewicht>
- Taal, W. N. (2014). *Woordenboek*. Opgeroepen op Maart 1, 2014, van Woorden Nederlandse Taal: <http://www.woorden.org/woord/positioneren>
- Telegraaf, D. (2013, September 16). *Kinderen_verplicht_laten_sporten*. Opgeroepen op April 23, 2014, van De Telegraaf: http://www.telegraaf.nl/vrouw/mama/21893753/_Kinderen_verplicht_laten_sporten_.html
- TNS Opinion & Social, a. r. (2012). *Entrepreneurship, country report The Netherlands*. European Commission.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993, Januari). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: Basic Books.
- van Dam, N., & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- van der Kaap, G. (2008). *Toegepaste communicatieonderzoek*. Hoofddorp: Boomonderwijs.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Zegel, J. D. (2011). *Van probleem naar prestatie. Afstuderen in de HBO-praktijk*. Hilversum: Uitgeverij op de i.
- Zeithaml, V., & Bitner, J. (1985). *Services Marketing*. Irwin/McGraw-Hill.

Bijlagen

I. Bijlage 1, Deskresearch

Deskresearch

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie worden verschillende onderdelen van de organisatie in kaart gebracht in de deskresearch. Uit de interne analyse volgen de sterktes en zwaktes van de organisatie. In de externe analyse wordt gekeken naar invloeden die van buitenaf inwerken op de organisatie. Hieruit volgen de kansen en bedreigingen voor de organisatie.

1.1 Interne analyse

Met een interne analyse is het mogelijk om een duidelijker beeld te krijgen van een organisatie. De interne analyse is uitgevoerd aan de hand van het 7s-model en de marketingmix. Maar eerst volgt een korte beschrijving van de landelijke sportorganisatie. De informatie die gegeven wordt is door middel van deskresearch afkomstig van de website van de sportorganisatie en is aangevuld met stukken uit het interview (zie bijlage 4) en een persoonlijk gesprek met de eigenaar. De enige deskresearch die mogelijk is komt vanuit de website en het gesprek met de eigenaar en een franchisenemer.

1.1.1 De organisatie.

De kernwaarden van de organisatie zijn uitgelegd aan de hand van een korte omschrijving, de missie en de visie.

Korte omschrijving organisatie

De landelijke sportorganisatie organiseert sport voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Dit is de core business van het bedrijf. Er worden clinics, dit zijn korte cursussen, verzorgd waarbij een bepaalde sport wordt behandeld of meerdere sporten per cursus. De meeste cursussen zijn gespreid over een aantal weken. Het is verschillend in welke mate van niveau deze sporten worden aangeboden. Sommige zijn meer verdiepend qua techniek en andere zijn meer de basis van de sport ter kennismaking.

Missie

De sportorganisatie van Nederland stelt zich ten doel sport- en bewegingsactiviteiten te organiseren die passen in de belevingswereld van de kinderen. Het doel van deze activiteiten is kinderen breed te introduceren in een bewegingscultuur, omdat dit in hoge mate bepalend is voor hun toekomstige sportdeelname.

De sportorganisatie van Nederland wil kinderen leren zelfstandig en gezamenlijk een bewegingsactiviteit op gang te houden. Daarbij is het van essentieel belang dat kinderen plezier beleven aan de sport- en bewegingsactiviteiten.

Visie

De sportorganisatie wordt de commerciële organisatie van bewegend Nederland waarbij het sportaanbod niet meer door de overheid geregeld hoeft te worden, maar dat bedrijven en ouders zelf kunnen voorzien in hun sportaanbod.

1.1.2 De landelijke sportorganisatie aan de hand van het 7S-model.

Het 7S-model bestaat uit zeven onderdelen: *strategie, structuur, systemen, stijl, shared values, personeel en skills (vaardigheden)*. Hieronder is een invulling gegeven van de zeven genoemde onderdelen.

Strategie

Kijkend naar de missie en visie van de sportorganisatie is het uitgangspunt voor de organisatie om de sportorganisatie van Nederland te worden. En hierdoor de mogelijkheden te creëren om activiteiten te organiseren voor kinderen door heel Nederland. Waardoor kinderen zelfstandig, gezamenlijk en met veel plezier aan sport leren deel te nemen.

Het uiteindelijke doel is om dé commerciële sportorganisatie van bewegend Nederland te kunnen worden. Maar voorafgaand worden de mogelijkheden onderzocht om het sportgedeelte dat gesubsidieerd wordt vanuit de overheid door de sportorganisatie overgenomen kan worden waarbij ouders en bedrijven zichzelf gaan voorzien in de behoefte van sport voor hun kinderen. Inmiddels is de sportorganisatie al op verschillende media naar voren gekomen. Zoals op de radio, in het dagelijks dagblad, de Elzevier en zijn ze meerdere keren geïnterviewd door verschillende partijen. Binnenkort komt de sportorganisatie op televisie (zomer 2014). Dit was altijd al een duidelijk doel dat de sportorganisatie voor ogen had.

Om de commerciële sportorganisatie van Nederland te worden is een verregaande belangrijke doelstelling van de sportorganisatie, het uitbreiden van de organisatie. De directeur van de landelijke sportorganisatie, wilde uitbreiden en groter worden als organisatie in Nederland. Vanuit het centrale punt, destijds in Utrecht, was het niet mogelijk om groter te worden in Nederland. Dit was niet mogelijk omdat de kwaliteit niet was te waarborgen vanuit het hoofdkantoor. Een goede oplossing bleek te zitten in franchising. Het bedrijfsconcept van de sportorganisatie is succesvol gebleken in de afgelopen jaren, waardoor er mogelijkheden zijn ontstaan om franchiseondernemingen te starten door heel Nederland. Deze ondernemingen worden door zelfstandige ondernemers in hun eigen regio opgezet waardoor deze ondernemers op lokaal niveau beter kunnen inspelen op klanten en bedrijven.

Met behulp van franchising wordt het mogelijk om landdekkend in Nederland te worden en eventueel zelfs uit te breiden naar Europa.

Structuur

In 2009 zijn de directeur en zijn partner, De landelijke sportorganisatie gestart. De eigenaar is nu werkzaam als algemeen directeur van de landelijke sportorganisatie. Inmiddels is de landelijke sportorganisatie uitgegroeid tot een organisatie met meerdere medewerkers. Er zijn ongeveer 10+ medewerkers werkzaam op het hoofdkantoor. Dit zijn vooral MBO en HBO studenten die een meeloop of afstudeerstage uitvoeren bij de sportorganisatie. De studenten worden ingezet voor cold calling (bellen naar potentiële klanten en nog onbekende partijen) van potentiële klanten, voor het begeleiden van de planning van clinics en voor andere bedrijfstechnische zaken.

Daarnaast is er een medewerkersbestand van ongeveer 300+ sportdocenten die door heel Nederland clinics geven. Waarbij de studenten een nul uren contract en de sportdocenten een vast contract hebben.

Sinds kort is het bedrijf ook uitgebreid met franchisenemers. In zekere zin zijn deze franchisenemers zelfstandige ondernemers die niet werkzaam zijn bij De sportorganisatie. Maar aangezien ze het franchiseconcept van de sportorganisatie hanteren ziet de sportorganisatie ze ook als onderdeel van de organisatie. Op het moment van schrijven zijn er vijf franchisenemers actief. Namelijk in Utrecht, Gooi en Vechtstreek, Bollenstreek, Arnhem/Nijmegen en Sneek. Er is regelmatig overleg tussen De eigenaar en de franchisenemers en daarbij worden er trainingen gegeven en is er intensieve begeleiding vanuit het hoofdkantoor.

Systemen

In de dagelijkse bezigheden communiceren medewerkers met elkaar via de mail en via mondeling contact op de werkvloer. Via een intranet worden clinics en medewerkers ingepland om een duidelijk overzicht te hebben van de dagelijkse activiteiten van de sportorganisatie. Er is voornamelijk veel informeel contact tussen de medewerkers aangezien De eigenaar een familiecultuur wil creëren bij zowel de medewerkers als de franchisenemers onderling.

Het contact met sportdocenten gaat voornamelijk via de telefoon. Zowel telefonisch gesprek als 'appen' met whatsapp. Daarnaast worden ook één op één gesprekken gevoerd met de sportdocenten om de kwaliteit van de clinics te waarborgen.

Stijl

De algemeen directeur van de landelijke sportorganisatie stuurt het hele bedrijf aan. Vanuit hem worden medewerkers aangestuurd om de bedrijfsprocessen en activiteiten in goede banen te leiden. Door duidelijk overleg kunnen de studenten zelfstandig aan de slag waarbij de eigenaar ter ondersteuning aanspreekbaar is.

Bij het franchiseconcept is de eigenaar meer in een adviserende rol. Franchisenemers zijn zelfstandig ondernemers en kunnen om advies vragen bij de eigenaar, maar voor de rest voeren de zelfstandig ondernemers alle bedrijfstechnische zaken zelf uit.

Wat een belangrijke rol speelt in franchising van de sportorganisatie is dat de eigenaar graag een familiecultuur wil creëren bij alle franchisenemers. Nieuwe franchisenemers moeten in gesprek gaan met bestaande franchisenemers omdat er een klik moet zijn. Het moet een hecht team worden. Er is ook een schema gemaakt waarin de voortgang van elke franchisenemer zichtbaar is om zo gezonde concurrentie te creëren.

Shared values

Hierin worden de missie en visie besproken, maar in de intro van de situatieschets is dit al te lezen. Echter is het nog noemenswaardig om te kijken naar de kernwaarden van de sportorganisatie. De kernwaarden van de landelijke sportorganisatie zijn een sterke en slagvaardige organisatie waarbij ze de formule: *persoonlijke aandacht*, *professionaliteit* en *plezier* hanteren.

De organisatie hanteert het combineren van klassieke waarden met een moderne stijl.

Voor het franchiseconcept is de kracht van de sportorganisatie de expertise, betrokkenheid en durf om actie te ondernemen. Waarbij de sportorganisatie uitgaat van uniformiteit en zekerheid van kwaliteit. Door middel van communiceren met korte lijnen en een goede samenwerking weten franchisenemers zich altijd gesteund door de kennis en ervaring van het succesvolle concept van de sportorganisatie.

Personeel

In de voorgaande onderdelen zijn de personeelsleden al deels besproken. De medewerkers die werkzaam zijn op het hoofdkantoor zijn, zijn voornamelijk MBO en HBO studenten. Ze leren meewerken in een organisatie en gebruiken hun verworven competenties vanuit hun opleiding om gericht te werken aan bepaalde bedrijfsprocessen binnen de sportorganisatie. Denk hierbij aan marketing, financieel en human resource management. De aansturing van het management is cruciaal en daardoor wordt dit voornamelijk door de eigenaar uitgevoerd.

De sportdocenten die in dienst zijn worden periodiek gesproken over de prestaties, feedback en kwaliteit van hun werkzaamheden.

Skills

In dit deel worden de skills/vaardigheden en de unique selling points (USP's) van een organisatie besproken. Voor De sportorganisatie is dit onderverdeeld in twee delen. Eerst worden de USP's van de sportorganisatie uiteengezet en daarna de USP's voor het franchiseconcept.

Elk kind is anders en vanwege dit gegeven kijkt de sportorganisatie samen met de klant (voornamelijk kinderopvang en ouders) naar de beste manier om de sport te laten aansluiten bij de behoefte van elk kind. Bij de sportorganisatie staat het kind voorop, maar de wensen van de klant zijn erg belangrijk. De credo is ook wel 'Veilig bewegen op niveau' waarbij de sportorganisatie aangeeft dat veiligheid een belangrijk aspect is binnen de organisatie.

Door nieuwe ontwikkelingen binnen de sportorganisatie probeert de organisatie innoverend en uniek te blijven. De sportorganisatie wil de ontwikkeling van elk afzonderlijk kind inzichtelijk maken voor de ouders. Dit wordt gedaan door de docenten een voortgangsschema te laten maken en dit via een application (voor een smartphone) te laten opvragen door de ouders van het kind. Daarnaast gaat De sportorganisatie binnenkort een online winkel beginnen met sportkleding voor kinderen en het sportaanbod verder uitbreiden. Zo komen er nog veel meer ontwikkelingen aan de komende tijd. Het concept van De sportorganisatie blijft hierdoor ook uniek en vooruitstrevend. Dit is terug te zien in verschillende voorbeelden. Aanbieden van sport, dit was een gat in de markt ofwel uniek. Op commerciële basis, wederom uniek. Op landelijk niveau, uniek. Op basis van cursussen, uniek. Nu op basis van postcode dus lokaal sportniveau, uniek. Mobiele application wordt gelanceerd, uniek. Franchising voor commerciële sportorganisatie, uniek. Op deze manier is De sportorganisatie continue innovatief bezig om de organisatie breder neer te zetten. Sommige dingen staan nog in de kinderschoenen en protocollen dienen verder uitgewerkt te worden, maar ondertussen groeit de organisatie steeds verder.

Voor het franchiseconcept is De sportorganisatie op zoek naar startende ondernemers die een franchiseonderneming willen beginnen. Vanuit de organisatie krijgen franchisenemers van de sportorganisatie meerdere mogelijkheden en hulpmiddelen om een succesvol bedrijf te starten. Om te beginnen krijgen alle franchisenemers intensief begeleiding en advies vanuit het hoofdkantoor. Dit is afkomstig van De eigenaar zelf. Daarnaast krijgen ze continue input voor nieuwe ideeën voor evenementen en cursussen. Alle franchisenemers komen ook bij elkaar om nieuwe ontwikkelingen en marketingcommunicatie in te zetten te bespreken. De intensieve begeleiding komt voor in de vorm van trainingen die De eigenaar organiseert voor alle franchisenemers.

Tevens helpt De eigenaar bij beginnende zaken van een franchiseonderneming zoals het regelen van bancaire zaken, de KvK inschrijving, de financiële kant zoals een payroll systeem en een locatie waaruit franchisenemers kunnen werken (in het begin op het hoofdkantoor).

In de afgelopen vijf jaar heeft de sportorganisatie al meerdere contracten afgesloten en cursussen opgestart door heel Nederland. Indien een franchisenemer in een regio begint dan zijn er al contracten aanwezig om mee te beginnen. Hierdoor is al bestaande omzet gegenereerd voor de beginnende franchisenemer. Er is dan al een bestaande cashflow aanwezig.

Als laatste biedt de sportorganisatie een goed rendement voor inkomsten en omzet met de franchiseformule. Er zijn zeer acceptabele financiële voorwaarden, zoals een instaptarief van € 2.500.

1.1.3 De marketingmix van De landelijke sportorganisatie

De marketingmix bestaat uit vier P's. Dit zijn Product, Prijs, Plaats en Promotie. Deze vier elementen zijn goed op elkaar afgestemd om zo een doeltreffende marketingmix op te stellen.

Product

In essentie organiseert de landelijke sportorganisatie sport voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Dit is de core business van het bedrijf. Kinderopvangcentra en ouders kunnen hun kinderen naar een clinic/ cursus of workshop brengen van verschillende soorten sporten. Deze clinic verzorgt een bepaalde sport of meerdere sporten per cursus. De meeste cursussen zijn gespreid over een aantal weken. Het is verschillend in welke mate van niveau deze sporten worden aangeboden. Sommige zijn meer verdiepend qua techniek en andere zijn meer de basis van de sport, ter kennismaking.

Naast het aanbod van de sport biedt de sportorganisatie een inzicht in de ontwikkelingen van het kind voor de ouders. Door middel van een applicatie voor een smartphone kunnen ouders sportontwikkelingen, prestatieverbeteringen, foto's en meer zien en volgen van het kind. Sinds kort heeft De sportorganisatie een online winkel gelanceerd met sportartikelen. Tegen gereduceerde prijzen kunnen kinderen sportartikelen aanschaffen om te gebruiken tijdens de cursus. Dit is een uitgebreidere service van het kernproduct: 'sport voor kinderen in de basisschoolleeftijd'.

Voor het uitbreiden van de afzetmarkt is de sportorganisatie op zoek naar startende ondernemers voor het franchiseconcept van de sportorganisatie. Hierin ligt de mogelijkheid voor startende ondernemers om een eigen bedrijf te beginnen waarbij het niet nodig is om het vanaf de 'grond op te bouwen'. Daarbij is het voor de sportorganisatie mogelijk om de afzetmarkt van de organisatie binnen Nederland te vergroten.

Het franchiseconcept houdt in dat een zelfstandig ondernemer in zijn of haar eigen regio een onderneming begint door cursussen en evenementen aan te bieden voor kinderen in de basisschoolleeftijd aan de hand van het franchiseconcept. Hierbij hanteren franchisenemers een handleiding en een contract vanuit de franchisegever waarin duidelijke afspraken staan over de organisatie, het gebied en de gebruikte middelen. De franchisenemers worden echter grotendeels losgelaten om de regio waarin ze actief zijn zo goed mogelijk, volgens eigen inzicht, te bespelen en in te nemen.

Ter ondersteuning biedt de sportorganisatie intensieve begeleiding en trainingen voor alle franchisenemers. Deze begeleiding bestaat uit uitgebreid advies van de eigenaar, het opstarten van een franchiseonderneming (bancaire zaken, KvK inschrijving, financiële zaken zoals een payroll systeem en werklocatie) en contact met andere franchisenemers.

Daarnaast zijn er al meerdere contracten afgesloten met partijen door heel Nederland waarbij nieuwe franchisenemers deze contracten, die zich bevinden in hun regio, meteen kunnen overnemen. Hierdoor is er al een gegenereerde cashflow aanwezig.

De nieuwe franchisenemers hebben veel onderling contact met de franchisegever en andere franchisenemers over nieuwe ontwikkelingen binnen de sportorganisatie en bijvoorbeeld de inzet van marketingcommunicatie.

Prijs

De prijs van cursussen verschillen per gebied. In sommige regio's worden andere tarieven gehanteerd op basis van het gemiddelde inkomen in die regio. Een standaardtarief voor een cursus per kind zou 60 euro per cursus van 10 weken kunnen zijn. Daarbij komt het neer op 6 euro per week per kind (waarbij 2 a 3 uur sport per week wordt verzorgd). Gezien het maatwerk is er geen eenduidige prijsbeleid voor een totaalpakket. De verschillende onderdelen die een klant graag wil hebben leiden tot een totaal kostenplaatje.

De franchisenemers van de sportorganisatie worden vrijgelaten in het bepalen van hun eigen prijsbeleid, maar vanuit de franchisegever wordt wel een advies gegeven voor een bepaald prijsbeleid.

Vanuit de franchisegever wordt een advies gegeven aan beginnende franchisenemers om gratis sportlessen te organiseren voor naschoolse activiteiten om goodwill te creëren en eventueel een contract af te sluiten voor toekomstig sportaanbod.

Om franchisenemer aan te trekken zijn er aantrekkelijke financiële voorwaarden voor startende ondernemers die een franchisenemer van De sportorganisatie willen worden. Zo is er een goed rendement voor inkomsten en omzet en is er een instaptarief van maar € 2.500.

Plaats

Het hoofdkantoor van de sportorganisatie is sinds 2014 gevestigd in Hilversum en vanuit daar worden alle bedrijfsprocessen en de uitvoering daarvan geregeld. Voorheen werd dit vanuit Utrecht

uitgevoerd. Voordat er franchiseondernemingen waren gestart werden alle cursussen opgezet vanuit Utrecht. Met de komst van franchisenemers worden bepaalde regio's overgenomen door deze franchisenemers.

De georganiseerde cursussen worden door heel Nederland opgezet. Door middel van de website van De sportorganisatie kunnen ouders controleren of er een cursus bij hun in de buurt is. Ouders voeren hun postcode in en daaruit komt een overzicht tevoorschijn waarin verschillende cursussen in de buurt worden getoond.

De franchisenemers zetten zelf cursussen op en sluiten contracten af in hun eigen regio. Daarbij maken ze gebruik van het medewerkersbestand van de franchisegever voor de benodigde sportdocenten.

Het verschil tussen de franchisegever en de franchisenemer is dat de franchisenemer alleen opereert in zijn of haar eigen regio.

Promotie

Het voornaamste middel van De sportorganisatie om meer informatie te geven over de diensten van De sportorganisatie is de website. Hierop kunnen ouders zien waar cursussen gegeven worden bij hun in de buurt. Daarnaast zijn veel contracten gesloten met kinderopvangcentra door cold calling (hierbij worden potentiële klanten gebeld om te informeren over de diensten). Om de diensten van De sportorganisatie meer onder de aandacht te brengen heeft De sportorganisatie via basisscholen brieven mee laten geven aan kinderen om aan hun ouders te geven. Hiermee worden ouders ingelicht over De sportorganisatie en de mogelijkheden voor hun kind.

De sportorganisatie heeft al in tijdschriften gestaan en komt binnenkort (zomer van 2014) op televisie (regio zenders). Daarnaast wordt gekeken naar interessante beurzen om aanwezig op te zijn. Andere promotiemiddelen zijn: het inschakelen van een extern bureau om het effect van een marketingactie te weten te komen en het uitzoeken van de mogelijkheden op social media. Om meer interactie tussen alle betrokken partijen (ouders, scholen, opvang en andere partijen) te creëren wordt naar een eigen platform gezocht waarop de verschillende partijen met elkaar in contact kunnen komen en daardoor meer beleving met het merk De sportorganisatie gaan ervaren.

De franchisenemers maken gebruik van alle marketingcommunicatie die vanuit het hoofdkantoor wordt opgezet. Samen met de franchisegever bespreken alle franchisenemers hoe de marketingcommunicatie ingezet dient te worden.

Om meer franchisenemers te trekken wordt alleen een kort bericht geplaatst op de website van De sportorganisatie. De boodschap is niet duidelijk genoeg aanwezig om startende ondernemers aan te trekken. In het verlengde is er geen duidelijke positionering aanwezig voor de startende ondernemers.

Onderstaand is de boodschap die De sportorganisatie nu op de website heeft geplaatst voor startende ondernemers voor het franchiseconcept van De sportorganisatie.

“Voor het franchiseconcept is de kracht van de sportorganisatie de expertise, betrokkenheid en durf om actie te ondernemen. Waarbij De sportorganisatie uitgaat van uniformiteit en zekerheid van kwaliteit. Door middel van communiceren met korte lijnen en een goede samenwerking weten franchisenemers zich altijd gesteund door de kennis en ervaring van het succesvolle concept van De sportorganisatie.”

Het franchiseconcept van de sportorganisatie via online media is niet te vinden door algemene termen te noemen. Denk hierbij aan het zoeken op combinaties van: “sport, onderneming, eigen bedrijf, zelfstandig ondernemen, kinderen, franchise, evenementen, etc..”. Echter wanneer het merk ‘De sportorganisatie’ meegenomen wordt in de zoekopdracht dan komt het franchiseconcept van De sportorganisatie wel naar boven.

Als laatste is het van belang dat er wel wordt gekeken naar verschillende opties om meer franchisenemers te verwerven zoals de diensten van Franchiseplus.nl en het deelnemen aan franchise -en ondernemersbeurzen. De bestaande franchisenemers van de sportorganisatie zijn afkomstig uit het eigen netwerk van De sportorganisatie.

1.2 Externe analyse

Met een externe analyse is het mogelijk om een duidelijker beeld te krijgen van de omgeving van een organisatie. De externe analyse is uitgevoerd aan de hand van de DESTEP analyse en een concurrentieanalyse.

1.2.1 DESTEP analyse

De DESTEP analyse is een afkorting voor Demografische, Economische, Sociaal/Culturele, Technologische, Ecologische en Politiek/juridische factoren. Door een DESTEP analyse uit te voeren is in te spelen op veranderingen in de externe omgeving van een organisatie. Alleen de relevante trends en ontwikkelingen worden onderzocht. Dit zal deels voor de sportorganisatie als geheel zijn, als voor het franchiseconcept.

Demografische factoren

In totaal zijn er 1.952.405 kinderen in de leeftijd van 4 t/m 12 jaar woonachtig in Nederland in 2014.⁸² Uit meerdere onderzoeken blijkt dat kinderen uit deze leeftijdscategorie minder sporten dan voorgaande generaties.⁸³ In 2012 bleek dat 12,4 procent van alle kinderen in de leeftijd 4 t/m 12 jaar overgewicht heeft.⁸⁴ Uit deze cijfers is te concluderen dat kinderen in de basisschoolleeftijd meer moeten bewegen en dat De sportorganisatie hierop kan inspelen door dit aan te bieden.

Het onderzoek richt zich op de startende ondernemers. Uit cijfers van het CBS blijkt dat 11,9% van de beroepsbevolking in 2009 zelfstandig ondernemer is.⁸⁵ En naar aanleiding van berichten in het nieuws is de verwachting dat er meer mensen zelfstandig ondernemer willen worden.⁸⁶ Met dit gegeven is het voor het onderzoek goed om te weten dat de beroepsbevolking van Nederland wel open staat voor het ondernemerschap.

Economische factoren

In het begin van 2014 is gebleken dat de consumenten vertrouwen weer meer toeneemt waardoor consumenten weer meer kunnen besteden ten opzichte van voorgaande jaren.⁸⁷ Zo kunnen ouders meer geld besteden aan sport voor hun kinderen en naar andere mogelijkheden kijken voor het sportaanbod.

Er is nog steeds veel werkloosheid in Nederland.⁸⁸ Tussen alle werklozen zitten eventueel kandidaten die voldoen aan het profiel van de potentiële franchisenemer van De sportorganisatie. Hierop kan De sportorganisatie inspelen door bij instellingen als het UWV na te gaan of er geschikte personen zijn die als potentieel franchisenemer in aanmerking komen.

⁸² (CBS, Bevolking; generatie, geslacht, leeftijd en herkomstgroepering, 2014)

⁸³ (Meernik, 2010) en (Collard, 2014)

⁸⁴ (CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014)

⁸⁵ (CBS, Ondernemingsklimaat; ondernemerschap internationaal vergeleken, 2014)

⁸⁶ (Cijfers KVK: meer startende ondernemers, 93% start als zzp'er, 2013)

⁸⁷ (CBS, Inkomen en bestedingen, 2014)

⁸⁸ (Nu.nl, 2014)

Veel zelfstandige ondernemingen zijn binnen een jaar gestopt omdat ze hun bedrijf niet rendabel of winstgevend hebben kunnen krijgen.⁸⁹ Hierin kan een angst liggen voor startende ondernemers om iets voor zichzelf te beginnen. Echter kan dit weggenomen worden door De sportorganisatie door de voordelen van een franchiseonderneming te benoemen.

Sociaal/culturele factoren

Sport voor kinderen is nog steeds erg belangrijk.⁹⁰ Een zoekopdracht in Google 'Belang van sport voor kinderen' levert al gauw bijna 2,5 miljoen hits op. De boodschap vanuit de maatschappij wordt steeds duidelijker, kinderen moeten meer bewegen. De sportorganisatie kan hierop inspelen door de sport te faciliteren. Daarnaast geven meerdere scholen aan dat ze meer sport willen faciliteren voor kinderen, maar hier de middelen niet voor hebben.

Meer mensen lopen met het idee rond om zelfstandig ondernemer te worden. Vaak is de stap te groot en durven veel mensen het niet aan om dit daadwerkelijk uit te voeren⁹¹. De risico's⁹² kunnen dan te overweldigend zijn. Door de voordelen van een franchiseformule zou het interessanter kunnen zijn voor degene die graag zelfstandig ondernemer willen worden.

Franchising is een opkomend begrip binnen de economie zowel nationaal als internationaal.⁹³ De franchiseformules in Nederland groeit nog steeds.

De sportorganisatie moet startende ondernemers beter informeren over de mogelijkheden en de voordelen van het starten van het franchiseconcept van De sportorganisatie.

Technologische factoren

De samenleving is steeds meer social media en smartphone gericht.⁹⁴ Door in te spelen op de mogelijkheden van het gebruik van een applicatie met behulp van een smartphone kunnen ouders meer te weten te komen over de diensten van De sportorganisatie en de ontwikkelingen van hun kind.

Daarnaast is de nieuwste generatie ouders meer actief op internet waardoor De sportorganisatie zich meer moet begeven op verschillende vormen van social media en sociale interactie.

Tegenwoordig kunnen mensen veel testen doen online om te zien waar ze goed in zijn. Startende ondernemers kunnen een test uitvoeren online om te zien of ze eventueel een geschikte kandidaat zijn om als startende ondernemers aan de slag te kunnen gaan.⁹⁵ In het verlengde zou de sportorganisatie een aangepaste test op hun website kunnen plaatsen waaruit kan blijken of iemand een potentiële franchisenemer is van De sportorganisatie.

Ecologische factoren

Hier zijn geen ecologische factoren van toepassing.

Politieke/juridische factoren

Vanuit de overheid wordt meer geld vrijgegeven om sport te faciliteren voor kinderen van 4 t/m 12 jaar. In dit geval zullen ouders minder snel overstappen op een commerciële sportorganisatie zoals De sportorganisatie.⁹⁶

⁸⁹ (ING.nl, 2014)

⁹⁰ (NISB)

⁹¹ (Ondernemen&Internet, 2014)

⁹² (ING.nl, Ondernemen is kansen zien, 2014)

⁹³ (ING.nl, Franchise is crisisbestendig, 2012)

⁹⁴ (Oosterveer, 2014)

⁹⁵ (123test.nl)

⁹⁶ (Rijksoverheid.nl, In actie tegen overgewicht, 2014)

Daarnaast wordt het vanuit de overheid steeds belangrijker om te zorgen dat kinderen kunnen sporten aangezien vanuit de maatschappij is gebleken dat kinderen steeds ongezonder worden.⁹⁷

De overheid maakt het voor startende ondernemers steeds aantrekkelijker om een zelfstandige onderneming te beginnen. Veel regelingen worden opgesteld om het voor startende ondernemers gemakkelijker te maken een onderneming te starten en succesvol te laten worden in de beginnende jaren.⁹⁸

1.2.2 Concurrentieanalyse

In dit onderzoek naar startende ondernemers die potentiële franchisenemers van De sportorganisatie kunnen worden, is gekeken naar verschillende kanten van de concurrentie. Zo zijn er andere organisaties die hetzelfde concept hanteren van het aanbieden van sport voor naschoolse activiteiten en buitenschoolse opvang. Maar voor het onderzoek is het belangrijk om te kijken of deze bedrijven mogelijkheden hebben tot franchising of uitbreiding binnen Nederland. Daarnaast kijkt het onderzoek naar de mogelijkheden die startende ondernemers hebben als ze een soortgelijke tak van bedrijfsvoering als De sportorganisatie willen opstarten. Dus het opstarten van een eigen bedrijf in de sportbranche.

Andere organisaties met hetzelfde concept

Er zijn veel aanbieders van sport en aanbieders van kinderopvang, maar in dit geval is gekeken naar organisaties die sport aanbieden voor buitenschoolse opvang voor kinderen in de basisschoolleeftijd. Hieronder zijn een aantal organisaties opgenomen die hetzelfde of soortgelijke concept hebben als De sportorganisatie.

Sport en Evenementen Haaglanden

Via de website⁹⁹ is de volgende informatie over de organisatie te vinden.

“Sport & Evenementen Haaglanden is een jong en ambitieus allround sport- en evenementenbureau, kantoorhoudend in de gemeente Rijswijk. Een organisatie die in 2007 begon als een klein initiatief, is binnen een mum van tijd uitgegroeid tot een gevestigde naam binnen de regio Haaglanden. Inmiddels is ons klantenbestand van regionaal niveau uitgebreid naar provinciaal niveau en zetten wij ons in voor diverse opdrachtgevers in de provincie Zuid-Holland. Sport & Evenementen Haaglanden werkt onder andere in opdracht van gemeenten, non-profit organisaties, onderwijs, kinderopvang, sportverenigingen, bedrijven en particulieren.”

Dit bedrijf heeft een soortgelijk aanbod van sporten en richt zich tevens op de buitenschoolse opvang. Daarnaast werken ze samen met gemeenten, verenigingen en bedrijven. Waar ze zich nog niet mee positioneren is het aanbieden van cursussen voor de particuliere markt. Ouders moeten zelf contact opnemen om een cursus of evenement aan te vragen. Uit de website blijkt dat deze organisatie alleen opereert in de regio Haaglanden. Het is mogelijk dat ze in de komende jaren nog verder willen groeien binnen de provincie Zuid-Holland en/of heel Nederland.

BSO Sport

De website vermeldt dat ze actief zijn in Amersfoort, Apeldoorn, Arnhem, Twello, Bemmelen en Bussum. De onderstaande tekst geeft aan dat ze in dezelfde branche opereren als De sportorganisatie.

⁹⁷ (Rijksoverheid.nl, Sport, bewegen en gezondheid, 2008)

⁹⁸ (Rabobank, 2013)

⁹⁹ <http://se-haaglanden.nl/>

“Bij BSOsport Kinderopvang willen we graag al deze mogelijkheden van bewegen bij elkaar pakken en op verschillende leerlijnen aan de slag gaan. Een deel van onze basis is het Basisdocument Bewegingsonderwijs. Dit boek heeft een aantal leerlijnen waarbinnen de bewegingsproblemen worden voorgesteld. Onze activiteiten staan op een spelende wijze in het teken van motorische en fysieke ontwikkelingen van uw kind. De activiteiten/lessen worden gegeven door gekwalificeerde sportdocenten in de kinderopvang. Wetende dat de minimale norm voor bewegen voor kinderen in de leeftijd van 4-13 jaar ongeveer een uur per dag is blijkt de BSOsport kinderopvang een uitkomst. Sport /spel is een unieke kinderopvang formule om zowel fysiek als mentaal te ontdekken wie je bent.”

Het verschil met de sportorganisatie is dat zij de BSO (Buitenschoolse Opvang) combineren met sport. Ouders kunnen hun kinderen afzetten bij de BSO, waarbij BSO Sport vervolgens met de kinderen activiteiten gaat ondernemen. Hierdoor is alle expertise gesitueerd onder één dak. Het is een grote organisatie die zich centraal en in het oosten van Nederland concentreert. BSO Sport is aangesloten op Kidsplus (een organisatie voor kinderopvang door heel Nederland). Hierdoor is de groeiomöglichkeit van BSO Sport zeer aanwezig. Door het ontstaan van eventuele nieuwe vestigingen is het ook mogelijk dat ze dit in een vorm van franchise gaan uitvoeren.

SRO

SRO werkt samen met gemeenten om verschillende activiteiten mogelijk te maken. Zo verzorgen zij meerdere sportmogelijkheden voor allerlei soorten doelgroepen. Onderstaand een kort stukje over SRO en het organiseren van sport voor schoolkinderen.

“SRO staat als organisatie midden in de samenleving. Samen met gemeenten kijken wij naar lokale vraagstukken en denken mee over de strategische oplossingen van die vraagstukken. Dat doen we op verschillende manieren. Met het realiseren van publieke gebouwen, het onderhouden & beheren van accommodaties en het exploiteren van sport- en recreatiefaciliteiten. We maken waardevolle activiteiten mogelijk in de wijk en in onze maatschappelijke accommodaties. Daarbij zoeken we altijd de samenwerking op met andere organisaties in bijvoorbeeld welzijn, onderwijs of zorg.”

*“Het is tegenwoordig volop mogelijk om met je school mee te doen aan **schoolsport**. Of het nou om voetballen, volleybalen of waterpolo gaat, het kan allemaal. Zo maakt SRO het voor alle scholen in Amersfoort mogelijk om zich in te schrijven voor verschillende sporttoernooien. Dat leverde voor het schooljaar 2013-2014 tot op heden al veertien schoolsport toernooien op via SRO.”*

SRO heeft de potentie om landelijk te opereren in samenwerking met verschillende gemeenten. Zij hebben een breed assortiment van mogelijkheden voor meerdere doelgroepen. Dit is aantrekkelijke voor gemeenten aangezien SRO alle aspecten van de sportfaciliteiten dan kan faciliteren.

Wat opvalt is dat de concurrentie zich veelal focust op bepaalde regio's of zich beperken tot een bepaalde provincie, terwijl De sportorganisatie een landelijke dekking heeft voor het sportaanbod. Daarnaast kan op vele fronten concurrentie ontstaan, aangezien De sportorganisatie zich bezighoudt met buitenschoolse opvang, particulieren, gemeenten, scholen en meer..

Franchisenemers van De sportorganisatie gaan opereren in bepaalde regio's dus de kans bestaat dat deze franchisenemers meer 'last' ervaren van lokale concurrentie dan De sportorganisatie.

Mogelijkheden van startende ondernemers in de sportbranche

Startende ondernemers kunnen bijna overal mee beginnen. Vaak gaan zij uit van hun eigen expertise of een gat in de markt. Dit onderzoek kijkt naar startende ondernemers die als potentiële franchisenemer van De sportorganisatie in aanmerking komen. Daarom is gekeken naar de mogelijkheden die startende ondernemers hebben om in de sportbranche iets op te starten.

Voor een startende ondernemer is het lastiger om zelf een bedrijf vanaf de grond op te starten. Met de franchisemogelijkheden is de slagingskans van startende ondernemers een stuk groter.¹⁰⁰ Daarom is de concurrentie van het zelf opstarten van een bedrijf wel aanwezig, maar grotendeels weg te nemen door de voordelen van het franchiseconcept van De sportorganisatie duidelijk te maken. En eventueel de nadelen van het zelf starten van een bedrijf extra te benadrukken.

Startende ondernemers kunnen er ook voor kiezen om zelf een sportclub op te richten of een franchise te beginnen zoals onderstaande twee voorbeelden:

Anytime Fitness¹⁰¹

“Heb je passie voor sport en gezondheid? Is het hebben van een eigen fitnesscentrum met een beperkt risico jouw droom? Dan biedt Anytime Fitness jou een unieke kans om in de nabije toekomst succesvol fitnessondernemer te zijn. Kennis en ervaring zijn van ondergeschikt belang. De franchisenemer wordt een opleiding (1 week in de USA) en daarna intensieve begeleiding in het vooruitzicht gesteld.”

Women Sports Only¹⁰²

“Women Sports Only kan als geen enkele andere sportschool inspelen op de behoeftes en doelen waarmee vrouwen naar de sportschool komen. Dit maakt Women Sports Only waar met haar interval circuit trainingen, het Better Belly programma, professioneel voedingsadvies en DiCoach, het online afvalprogramma.

Een persoonlijke aanpak en de kleinschaligheid maakt het tot een succes.

Verder maakt de opzet van de formule het laagdrempelig om te komen sporten waardoor iedereen zich er snel thuis voelt!”

De meeste sportclubs die in franchiseverband werken zijn inmiddels erg grote organisaties geworden. Omdat een locatie voor de sportclub, toestellen, personeel, administratieve kosten etc.. geregeld moeten worden, zijn de instapkosten vaak een stuk hoger dan de instapfee die De sportorganisatie vraagt van nieuwe franchisenemers. Daarnaast hebben nieuwe franchisenemers niet veel extra kosten om aan de slag te gaan met het franchiseconcept van De sportorganisatie. Ze kunnen bijna direct beginnen.

¹⁰⁰ (FranchisePlus)

¹⁰¹ (FranchisePlus, Anytime Fitness)

¹⁰² (FranchisePlus, Women Sports Only, 2013)

II. Bijlage 2, Topiclijsten en vragenlijsten interne interviews

Vragenlijst Interview met de eigenaar.

- De sportorganisatie
 - o Historie van de sportorganisatie.
 - Hoe is het ontstaan?
 - Wat zijn mijlpalen in de geschiedenis?
 - o Bedrijfsoriëntatie.
 - Wat doet de organisatie precies?
 - Hoe ziet de organogram van de organisatie eruit?
 - Wie zijn de klanten?
 - Wat zijn de plannen voor de toekomst?
 - Wat wil je nog bereiken?
 - o De visie en de missie.
 - Wat is de visie?
 - Wat is de Missie?
 - o Kerncompetenties van de sportorganisatie.
 - Wat zijn de sterke kanten van de organisatie?
 - Wat maakt het concept van De sportorganisatie, volgens u zo goed?
 - o De heersende cultuur binnen de sportorganisatie.
 - Hoeveel medewerkers zijn werkzaam bij De sportorganisatie?
 - Wat voor soort cultuur heerst er? En waar zie je dit in terug?
 - Hoe creëer je een onderlinge prettige werksfeer?
 - o Het merk van de sportorganisatie.
 - Hoe wordt het merk De sportorganisatie bekend gemaakt bij klanten?
 - Kan je nog meer vertellen over de inzet van marketingmiddelen van De sportorganisatie?
 - Is de sportorganisatie al grotendeels bekend binnen Nederland?
 - o Het franchiseconcept
 - Waarom is er een keuze gemaakt voor franchising?
 - Hoe zijn de bestaande franchiseondernemingen gestart?
 - Zijn er documenten opgesteld? Contract, handboek.
 - Wat levert De sportorganisatie aan franchisenemers?
 - Waarom is De sportorganisatie een goede franchisegever?
 - Hoe wordt er gecommuniceerd met franchisenemers?
- De doelgroep startende ondernemers
 - o Definitie doelgroep.
 - Hoe ziet het profiel van de potentiële franchisenemer eruit?
 - Waarom is er een sportachtergrond nodig voor potentiële franchisenemers?
 - Welke opleidingen moeten ze hebben?
 - o De keuze voor deze doelgroep.
 - Waarom heb je gekozen voor deze doelgroep?
 - Wat is belangrijk bij de doelgroep? Sportachtergrond, commercieel?

- o Communicatie richting de doelgroep.
 - Hoe wordt er op dit moment gecommuniceerd naar de doelgroep?
 - Welke communicatiemiddelen heeft De sportorganisatie nu al tot haar beschikking?
- o Wat heeft De sportorganisatie de doelgroep te bieden.
 - Wat kan De sportorganisatie de doelgroep bieden op het gebied van ontwikkeling en franchising?
- De concurrentie
 - o Soorten concurrentie.
 - Op welke gebieden is concurrentie te verwachten voor De sportorganisatie?
 - Wie zijn directe en indirecte concurrenten?
 - Zijn er ook samenwerkingsmogelijkheden?
 - Wat is het verschil tussen concurrenten tov de klant en concurrenten van franchisemogelijkheden?
 - o Sterke kanten concurrentie
 - Wat doen concurrenten beter?
 - o Zwakke kanten concurrentie
 - Waar zijn concurrenten slechter in?
- De balans tussen de drie onderdelen.
 - o Prioriteit van de verschillende onderdelen.
 - Terugkijkend op de drie besproken thema's, wat zijn dan de belangrijkste punten?
 - Waar schuilt de grootste kracht van de sportorganisatie?

Vragenlijst interview met bestaande franchisenemers van de sportorganisatie.

- De organisatie
 - o Kerncompetenties van de sportorganisatie.
 - Waarom is het concept van De sportorganisatie zo goed, volgens jou?
 - o Het merk De sportorganisatie.
 - Kan je nog meer vertellen over de marketing van De sportorganisatie?
- Franchisenemer zijn van De sportorganisatie
 - o Het franchiseconcept.
 - Waarom ben je een franchise begonnen?
 - Denk je dat er meerdere redenen kunnen zijn om een franchise te beginnen?
 - Heb je een handboek met alle informatie over De sportorganisatie?
 - Hoe ben je zelf overtuigd geraakt dat het starten van een franchise van De sportorganisatie een goed idee was?
 - Wat vind jij sterk aan de franchiseformule van De sportorganisatie?
 - Wat wil je zelf graag nog bereiken met deze franchise?
 - o Het begin van de franchise.
 - Kunt u het begin van de franchise omschrijven?
 - Waar liep je tegenaan?
 - o Tips voor het aantrekken van meer franchisenemers.
 - Heb je ideeën waardoor De sportorganisatie meer franchisenemers kan aantrekken?
 - o Begeleiding vanuit De sportorganisatie.
 - Hoe is de begeleiding vanuit De sportorganisatie?
 - Vind je de begeleiding erg belangrijk?
 - Hoe wordt er gecommuniceerd tussen jou en De sportorganisatie?
 - Naast het handboek, zijn er dan nog meer documenten beschikbaar?
 - Wat is het meest belangrijke aan de begeleiding vanuit De sportorganisatie?
 - o Voor- en nadelen van de franchise.
 - Wat zijn de voordelen van een franchise van De sportorganisatie?
 - Wat zijn de nadelen van een franchise van De sportorganisatie?
 - Wat vind je belangrijk om extra aandacht aan te geven?
- De concurrentie van De sportorganisatie
 - o Ervaren concurrentie
 - Wie zijn de concurrenten van het franchiseconcept, volgens jou?
 - o USP's t.o.v. de concurrentie
 - Waar is De sportorganisatie beter in dan andere franchisemogelijkheden of zelfstandig ondernemen?
- De balans tussen de drie onderdelen.
 - o Prioriteit van de verschillende onderdelen.
 - Waar schuilt de grootste kracht van De sportorganisatie?

Vragenlijst interview met startende ondernemers.

- De sportorganisatie en franchising
 - o Bekendheid van de sportorganisatie.
 - Had je wel eens gehoord van de sportorganisatie voor het lezen van de tekst?
 - Wat vind je van de organisatie (na het lezen van de tekst)?
 - o Franchising.
 - Weet je wat franchising inhoudt? Kan je dit uitleggen?
- Startende ondernemers / Franchisenemer van de sportorganisatie
 - o Zelfstandig ondernemen.
 - Heb je wel eens gedacht over zelfstandig ondernemen? Waarom?
 - Wat moet er, volgens jou, allemaal gebeuren bij het oprichten van een eigen onderneming?
 - Zou je in de toekomst een eigen onderneming willen starten?
 - o Verwachtingen van een franchise.
 - Wat verwacht je van een franchiseonderneming/franchisegever?
 - Wat speelt de grootste rol? (Eventueel voorbeelden geven) De communicatie (band met de franchisegever), de verdiensten (omzet en winst), het werk zelf, de mogelijkheden (om eigen beslissingen te nemen) of de zelfstandigheid (eigen baas zijn)? Kan je dit toelichten?
 - o Informatie
 - Als je zelf op zoek gaat naar informatie, waar zou je dit dan doen?
 - Als je informatie aangeleverd wil krijgen, via welk medium zou dit het beste gedaan kunnen worden?
 - Welke informatie zou je willen hebben? Kosten, begeleiding van de franchisegever, mogelijkheden tot het starten in een bepaalde regio, basis contractuele informatie of iets anders?
 - o Beginnen van een franchise.
 - Als je hebt besloten om een franchise te starten. Wat zou je moeten en/of willen weten voordat je een franchise zou starten?
 - Hoe kan De sportorganisatie jou zover krijgen om een gesprek met ons aan te gaan voor een franchiseonderneming van De sportorganisatie?
 - o Franchiseconcept van de sportorganisatie.
 - (Tekst lezen franchiseconcept (bijlage 5) en bij de hand houden.)
 - Is deze tekst uitnodigend genoeg om meer informatie over het franchiseconcept aan te vragen.
 - Zijn er stukjes in de tekst die je mist qua informatie?
 - Zijn er stukjes in de tekst die je keuze negatief beïnvloeden?
 - Er is momenteel een traject in ontwikkeling om startende ondernemers op te leiden tot een franchisenemer van De sportorganisatie. Zou je mening dit positief beïnvloeden? Waarom?
 - Zou je de franchisemogelijkheden van De sportorganisatie overwegen? Waarom? Zo nee, welke informatie is belangrijk om het toch te overwegen?

- De concurrentie
 - o Vergelijken van concurrenten
 - Zou je naar andere franchisemogelijkheden kijken?
 - Zou je eerder iets voor jezelf willen beginnen? Waarom?
- De balans tussen de drie onderdelen.
 - o Prioriteit van de verschillende onderdelen.
 - Kijkend naar ons gesprek, wat zijn dan de belangrijkste punten voor jou?

Anonieme versie

III. Bijlage 3, 'Interne interviews van de sportorganisatie en franchisenemers'

Interview met de eigenaar, directeur en eigenaar van de landelijke sportorganisatie

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie

Interview met Franchisenemer, franchisenemer De sportorganisatie Gooi en Vechtstreek

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie

IV. Bijlage 4 'Contactbrief voor respondentenselectie'

Geachte heer/mevrouw,

Wij zijn momenteel bezig met het opzetten van een traject waarbij derde en vierdejaars talentvolle studenten worden gezocht voor het ondernemerschap. Wij willen graag deze studenten een aantal vragen stellen en meer over het ondernemerschap laten nadenken. Zijn er mogelijkheden dat het onderstaande bij de commerciële studenten onder de aandacht wordt gebracht zodat zij met ons contact kunnen opnemen?

"Ondernemen is topsport"

Heb je er ooit aan gedacht om aan de slag te gaan als organisator van evenementen? Wat dacht je van een eigen bedrijf beginnen die sportprogramma's en evenementen aanbiedt door heel Nederland? Dit kan door een franchisenemer te worden van De landelijke sportorganisatie

Hiermee is het mogelijk om je commerciële opleiding te combineren met het starten van je eigen bedrijf.

De landelijke sportorganisatie is op zoek naar franchise ondernemers die commercieel ingesteld zijn en affiniteit hebben met sport en daarom is een afstudeeronderzoek gestart naar startende ondernemers. In mijn afstudeeronderzoek wil ik, Niels van Duijvenvoorde, meer te weten komen over wat startende ondernemers belangrijk vinden voor het kiezen van een franchiseonderneming. Als studenten en bijna afgestudeerden aan de Hogeschool XXXX zijn jullie ideale kandidaten om meer inzicht te geven in de wensen en behoeften van potentiële franchisenemers van de landelijke sportorganisatie

Tijdens een interview van ongeveer 45 minuten tot een uur word je mening gevraagd over verschillende onderdelen. Dit zal geschieden aan de hand van korte informatie over de sportorganisatie en de franchiseformule van de sportorganisatie.

Als je mij wilt helpen met dit onderzoek en daarbij meer informatie wilt hebben over de sportorganisatie en de franchiseformule, neem dan contact op via nvdafstuderen@gmail.com.

Ik zie er naar uit om een leuk en informatief gesprek te hebben.

Met vriendelijke groet,

Niels van Duijvenvoorde

V. Bijlage 5 ‘Inleidende tekst over De sportorganisatie en het franchiseconcept’¹⁰³

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie

¹⁰³ (De sportorganisatie, 2013)

VI. Bijlage 6, 'Diepte-interviews met startende ondernemers'

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie

VII. Bijlage 7, Analyseschema's van 'Diepte-interviews met startende ondernemers'

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie

VIII. Bijlage 8, Logboek

In deze bijlage is een logboek opgenomen om inzicht te geven in het verloop van dit onderzoek en de afstudeerscriptie. De belangrijkste items zijn in dit logboek opgenomen. Om het logboek overzichtelijk te houden zijn de belangrijkste momenten en besluiten in het logboek beschreven.

*** Niet weergegeven in verband met anonimiseren ***

Anonieme versie