

De zoektocht naar een onderscheidende
positie in de branche

Auteur	Eleni Skafidas S1081454 COM4D
Opleiding	Hogeschool Leiden Communicatie
Opdrachtgever	
Bedrijfsbegeleider	
Afstudeerbegeleider	Piet Hein Coebergh
Lezers	Eerste lezer: Edwin van Rooyen Tweede lezer: Nynke Wiekenkamp
Thema en gebruikte model	Thema: Positionering Model: 3C-model Kenichi Ohmae
Aantal woorden	17.588
Gebruikte afbeelding voorpagina	Afbeeldingendatabase bedrijf

Leiden, 2 juni 2017

Samenvatting

In opdracht van Het bedrijf heeft opdrachtnemer Eleni Skafidas een positioneringonderzoek uitgevoerd. Het bedrijf Het bedrijf wil het merk Het bedrijf herpositioneren in de markt. Nu is het alleen nog onbekend wie alle concurrenten zijn, hoe de concurrenten zich positioneren en wat de wensen en behoeften van de klanten zijn. Dit vormt de aanleiding van het onderzoek. Uit deze aanleiding kwam de volgende probleemstelling: 'Hoe kan Het bedrijf zich herpositioneren om zijn groei te optimaliseren en marginalisering in de Nederlandse markt te voorkomen?' Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoe Het bedrijf zich kan herpositioneren binnen de markt aan de hand van de sterke punten van Het bedrijf, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten, teneinde een advies te geven aan de afdeling Marketingcommunicatie van Het bedrijf over de herpositionering van het merk Het bedrijf aan de hand van communicatie.

De theorie die de basis vormt, is de theorie van Ohmae. In zijn theorie zegt Ohmae dat de positionering van een organisatie gebaseerd moet zijn op de organisatie zelf, de klanten en de concurrenten. De 3C-theorie houdt dus rekening met zowel interne als externe factoren. Aan de hand van deze theorie zijn drie hypothesen opgesteld. Deze zijn gedurende het onderzoek getoetst. Om het onderzoek uit te voeren, is er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. De fieldresearch was een kwantitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een digitale enquête. Er is gekozen voor de kwantitatieve vorm van fieldresearch, omdat het van belang is om de mening van zo veel mogelijk klanten te achterhalen. De onderzoeksdoelgroep bestond uit de klanten.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat een geruime meerderheid van de respondenten op de hoogte is van de sterke punten van Het bedrijf en dat de respondenten zich goed kunnen vinden in de sterke punten. De voornaamste reden waarom de respondenten voor Het bedrijf kiezen, is X. De respondenten vinden Het bedrijf op de meeste vlakken beter dan de concurrenten. De grootste concurrenten van Het bedrijf op het gebied van product A zijn X en Y en in de product B branche zijn dit G en H. De voornaamste reden voor de respondent om voor deze concurrenten te kiezen is bij zowel product A als product B factor X en daarna factor Y. Daarnaast zijn in de resultaten alle drie de opgestelde hypothesen aangenomen.

Uit de resultaten volgde de conclusie, oftewel het antwoord op de probleemstelling, dat Het bedrijf naast de sterke punten die het al benadrukt ook zijn andere sterke punten extra moet gaan benadrukken. X, Y en Z benadrukt Het bedrijf nog niet voldoende, maar

hebben wel de potentie hebben om een sterke, onderscheidende factor te worden. Door deze punten meer onder de aandacht te brengen bij de consument kan Het bedrijf zich onderscheiden van de concurrenten, want de concurrenten hebben vaak geen X of Y. Daarnaast is het van belang dat Het bedrijf in zijn marketingcommunicatie rekening houdt met de wensen en behoeften van de verschillende subdoelgroepen. Op deze manier sluiten de communicatie-uitingen beter aan bij de klantbehoeften.

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Probleemformulering	2
2.1 Aanleiding	2
2.2 Probleemstelling	2
2.3 Doelstelling	3
2.4 Deelvragen	3
2.5 Doelgroep	4
2.6 Grenzen	4
3. Situatieschets.....	6
3.1 Interne analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.2 Externe analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.3 SWOT	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Theoretisch kader	7
4.1 Positionering	7
4.2 Conceptueel model.....	10
4.3.1 3C-model	12
4.4 Hypothesen	12
5. Methodologie.....	14
5.1 Methodes van onderzoek	14
5.2 Operationalisatie per deelvraag	15
5.3 Operationalisatie per hypothese	17
5.4 Respondenten	17
6. Resultaten	19
6.1 Sterke punten van het bedrijf	20
6.2 Concurrenten van het bedrijf	21
6.3 Wensen en behoeften doelgroep	23
6.4 Toetsing hypotheses.....	24
7. Conclusie	25
7.1 Sterke en zwakke punten van Het bedrijf.....	25
7.2 Onderscheiden van de concurrenten	25
7.3 Wensen en behoeften van de klant.....	25
7.4 Beantwoording probleemstelling	25
8. Aanbevelingen.....	26
8.1 Bedrijfsgebaseerde strategie (de sterke punten)	26
8.2 Concurrentiegebaseerde strategie	26
8.3 Klantgebaseerde strategie (wensen en behoeften klant)	26
9. Implementatie.....	27
Literatuur	28

Bijlagen.....	2
Bijlage I – Beschrijving GeoTypen Het bedrijf.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage II – Totale overzicht concurrenten, concurrentietabel en perceptiematrix .	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage III – Opzet topic guide.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage IV – Enquête en begeleidende mail	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage V – Frequentietabellen SPSS	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage VI – Kruistabellen, Chikwadraat en Cramérs V	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage VII – Mann-Whitney U-toets	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage VIII – Kruskal-Wallis toets.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage IX – Zoekplan deskresearch	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage X – Logboek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage XI – Feedback formulier opdrachtgever...	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

Het bedrijf heeft te maken met steeds meer concurrenten waardoor de kans steeds groter wordt dat de concurrenten Het bedrijf uit de markt verdrukken en de ontwikkelingen in de markt gaan snel. Daarnaast wil Het bedrijf zijn groei optimaliseren. De afdeling Marketingcommunicatie van Het bedrijf heeft daarom aan communicatiestudente Eleni Skafidas (hierna te noemen opdrachtnemer) gevraagd of zij onderzoek wil doen naar hoe Het bedrijf zich het best kan herpositioneren in de markt, zodat de concurrentie het bedrijf niet uit de markt kan verdrukken en Het bedrijf kan blijven groeien. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

"Hoe kan Het bedrijf zich herpositioneren om zijn groei te optimaliseren en marginalisering in de Nederlandse markt te voorkomen?"

Het onderzoeksrapport bestaat verder uit de volgende hoofdstukken. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de probleemformulering aan de hand van de aanleiding, probleem- en doelstelling, deelvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek. Hoofdstuk 3 bevat de situatieschets van de interne en externe omgeving van Het bedrijf. Vervolgens behandelt hoofdstuk 4 het theoretisch kader en hoofdstuk 5 geeft een beschrijving van de methodologie. Hoofdstuk 6 toont de resultaten van het onderzoek, waarna hoofdstuk 7 de conclusie weergeeft. Als laatste staat in hoofdstuk 8 het advies beschreven en bevat hoofdstuk 9 het implementatieplan.

2. Probleemformulering

Dit hoofdstuk bakent het onderzoek af door de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en grenzen te behandelen.

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

2.1 Aanleiding

De afdeling Marketingcommunicatie van Het bedrijf wil het merk Het bedrijf herpositioneren in de branche, want het bedrijf moet blijven meebewegen in een markt waar de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. De consument wordt veeleisender (bron) en de huidige positionering binnen de branche zorgt voor toenemende concurrentie. Steeds meer bedrijven benadrukken namelijk, net als Het bedrijf, X als onderscheidend aspect (zie ook 'Concurrentieanalyse in hoofdstuk 2.3). Dit vergroot de kans dat deze concurrentie Het bedrijf uit de markt verdrukt. Het bedrijf wil daarnaast door een nieuwe positie in de markt in te nemen verder groeien en een groter merk worden in de branche. Het bedrijf groeit namelijk nog elk jaar, maar de ontwikkelingen binnen de branche gaan hard. Het is dus van belang dat Het bedrijf nu actie onderneemt om verdrukking uit de markt te voorkomen en zijn groei vast te kunnen blijven houden.

De (succesvolle) winkelformule van Het bedrijf is al ruim X jaar hetzelfde, maar de positionering van het bedrijf is niet op onderzoek gebaseerd. Daarnaast zijn de wensen en behoeften van de consumenten en wie de concurrenten zijn naar eigen inzicht ingevuld. De medewerkers van Het bedrijf hebben bovendien ook tegenstrijdige opvattingen over waarom de consumenten voor Het bedrijf kiezen en wie de consumenten als concurrenten van Het bedrijf beschouwen.

2.2 Probleemstelling

Het bedrijf wil verdrukking uit de markt voorkomen en verder groeien in de product branche. De oorzaak van de mogelijkheid tot verdrukking uit de markt en het stagneren van de groei komt voort uit de positionering van Het bedrijf. Steeds meer bedrijven hebben namelijk een positionering die overeenkomt met de positionering van Het bedrijf (Bijlage I, afbeelding 1). Hierdoor komen er meer bedrijven die de huidige klanten van Het bedrijf kunnen overwegen wanneer ze product A/product B kopen en waar de huidige klanten uiteindelijk ook echt hun product A/product B kunnen gaan kopen. Door Het bedrijf te herpositioneren binnen de branche kan het bedrijf voorkomen dat de concurrentie Het bedrijf uit de markt verdrijft en dat het niet meer verder groeit. Het bedrijf heeft dan een unieke positie binnen de markt die optimaal aansluit op de

klantbehoeften waardoor de klant niet overstapt naar de concurrent en bij Het bedrijf zijn product A/product B blijft kopen. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

"Hoe kan Het bedrijf zich herpositioneren om zijn groei te optimaliseren en marginalisering in de Nederlandse markt te voorkomen?"

2.3 Doelstelling

Om te achterhalen welke nieuwe positionering bij Het bedrijf past, is het van belang om te bepalen wat de huidige klanten van Het bedrijf als sterke punten van het bedrijf beschouwen, wat de klantbehoeften zijn en welke positionering de concurrenten binnen de branche innemen. Het doel hiervan is om uiteindelijk aan Het bedrijf te adviseren hoe het zich kan herpositioneren door gebruik te maken van communicatie. De doelstelling van het onderzoek is daarom als volgt:

"Inzicht verkrijgen in hoe Het bedrijf zich kan herpositioneren binnen de branche aan de hand van de sterke punten van Het bedrijf, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten, teneinde een advies te geven aan de afdeling Marketingcommunicatie van Het bedrijf over de herpositionering van het merk Het bedrijf aan de hand van communicatie."

2.4 Deelvragen

De deelvragen van het onderzoek zijn:

Wat zijn volgens de klanten van Het bedrijf de sterke en zwakke punten van Het bedrijf?

Om Het bedrijf succesvol binnen de branche te kunnen herpositioneren, is het van belang om te bepalen wat de klanten beschouwen als de sterke en zwakke punten van Het bedrijf. Zodat Het bedrijf in zijn nieuwe positionering de sterke punten kan benadrukken.

Hoe onderscheidt volgens de klanten Het bedrijf zich van zijn concurrenten in de branche?

Het is van belang om te onderzoeken wie de klanten van Het bedrijf zien als de concurrenten van het bedrijf. Wanneer Het bedrijf zich wil herpositioneren dan moet de positionering zo uniek mogelijk zijn, zodat de concurrenten het bedrijf niet kunnen verdrukken uit de markt. De resultaten van deze deelvraag tonen ook direct aan of de concurrenten die Het bedrijf als concurrent beschouwt overeenkomen met de concurrenten die de klanten benoemen.

Wat zijn volgens de klanten de wensen en behoeften van de klanten ten opzichte van Het bedrijf?

Wanneer Het bedrijf weet wat de wensen en behoeften van de klanten zijn, dan kan het bedrijf daarop inspelen en rekening houden met de wensen en behoeften bij de herpositionering.

2.5 Doelgroep

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de klanten die de producten van Het bedrijf kopen. Daarnaast is het van belang dat de klant zowel interesse heeft in product A als in product B. Het bedrijf weet dat 3.528 klanten zowel in product A als in product B geïnteresseerd zijn. Deze 3.528 klanten vormen de doelgroep van het onderzoek.

Alleen klanten die interesse hebben in zowel product A en product B

- Hierdoor kan de klant zowel vragen over de sterke/zwakke punten van het bedrijf en over concurrenten op het gebied van product A en product B beantwoorden.

2.6 Grenzen

De opdrachtnemer voert het onderzoek uit binnen 16 weken. De begindatum hiervan is 13 februari en op 2 juni levert de opdrachtnemer het onderzoeksrapport op. Elke maandag werkt de opdrachtnemer op het hoofdkantoor van Het bedrijf aan het rapport. Daarnaast vindt er elke week op maandagmiddag een voortgangsgesprek plaats waarin de opdrachtnemer en stagebegeleider de stand van zaken bespreken. De overige dagen werkt de opdrachtnemer vanuit huis aan het rapport. Voor het uitvoeren van het onderzoek ontvangt de opdrachtnemer een maandelijkse vergoeding. Daarnaast is er een budget voor eventuele kosten die het onderzoek met zich meebrengt.

Het onderzoek richt zich alleen op de huidige klanten van Het bedrijf. Er is hiervoor gekozen, omdat Het bedrijf niet op zoek is naar uitbreiding van de doelgroep, maar het wil de huidige doelgroep beter bedienen door in te spelen op de verwachtingen en behoeften van de klant. Het bedrijf verwacht dat hierdoor de huidige doelgroep zijn product A en product B bij Het bedrijf blijft kopen en niet overstapt naar de concurrent. Dit is vooral belangrijk in de branche waar de concurrentie blijft toenemen. Het herpositioneren van Het bedrijf op een manier die past bij het bedrijf, de behoeften van de huidige klanten en onderscheidend is van de concurrentie biedt hiertoe de oplossing.

Ook richt het onderzoek zich niet op wat de medewerkers vinden. Dit is namelijk intern al bekend. Het is voor dit onderzoek alleen relevant om van de klanten te bekijken wat zij

de sterke punten van Het bedrijf vinden, wie zij als concurrenten beschouwen en wat hun eigen wensen en behoeften zijn. Ook kijkt het onderzoek alleen naar de klanten waarvan bekend is dat ze geïnteresseerd zijn in de product A en in de product B van Het bedrijf.

Het onderzoek kan daarom niks zeggen over de wensen van een potentiële doelgroep. Het eindresultaat van het onderzoek is een advies over de positionering van Het bedrijf aan de afdeling marketingcommunicatie van Het bedrijf. Het advies bevat ook een implementatieplan, eventuele uitvoering van het advies valt niet binnen het onderzoek.

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

3. Situatieschets

* Weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt verschillende theorieën die in aanmerking komen om de probleemstelling te beantwoorden, zoals de theorieën van Ries en Trout (1986) en Pine en Gilmore (1998). Uiteindelijk is de theorie van Ohmae (1991) gekozen tot centrale theorie. Deze theorie sluit het beste aan bij het onderzoek. De hypotheses van dit onderzoek zijn vervolgens ook gebaseerd op de theorie van Ohmae (1991).

4.1 Positionering

Onder andere Cano (2003) en Schwartzkopf (2008) zijn van mening dat bedrijven vanaf de jaren 20 van de vorige eeuw bij het promoten van hun producten gebruik maakten van positionering en marktsegmentatie. Cano (2003) geeft hierbij als voorbeeld dat marketeers toen al gebruik maakten van op de concurrentie gebaseerde strategieën om producten te positioneren, terwijl pas vanaf 1950 boeken en wetenschappelijke artikelen over positionering werden geschreven.

Volgens Fox (1984) waren Ries en Trout degenen die het concept 'positioneren' hebben laten herleven en er hun handelsmerk van hebben gemaakt. Bij positioneren gaat het er volgens Ries en Trout (1986) om dat het bedrijf zichzelf of zijn product in het brein van de consument positioneert, zodat de consument voor dat specifieke bedrijf of product kiest. Het bedrijf kan via drie verschillende manieren bepalen hoe het tot een positionering wil komen: outside-in, inside-out of een combinatie van beide. Bij outside-in kijkt het bedrijf eerst naar de externe factoren en vertaalt dit vervolgens naar een positionering. Bij inside-out stelt het bedrijf een positionering op aan de hand van de krachten en middelen van het bedrijf.

De verpakking van een product is daarnaast ook een factor waar bedrijven over moeten nadenken bij het bedenken van een positionering, aldus Van Ooijen (2016). Het design van een verpakking zorgt bij de consument automatisch voor associaties. Zo zegt Van Ooijen (2016) bijvoorbeeld: "Bij atypische verpakkingen kijkt de consument kritischer, maar is de claim ook overtuigender." Daarnaast is het bij dit onderzoek relevant om te kijken naar positionering aan de hand van authenticiteit. Volgens Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin en Grohmann (2013) zijn continuïteit, integriteit, geloofwaardigheid en symbolisme de aspecten die ervoor zorgen dat de consument een merk/bedrijf als authentiek beschouwd.

De grenzen van vernieuwing

Bij het opstellen van een nieuwe positionering is het van belang voor het bedrijf om rekening te houden met het MAYA-principe: Most Advanced Yet Acceptable. Dit houdt in dat het belangrijk is om de grenzen van vernieuwing op te zoeken, maar wel rekening te blijven houden met wat het publiek kan accepteren (Loewy, 1951). Om het MAYA-principe invulling te geven kan een bedrijf kijken naar Points-Of-Difference (POD's) en Points-Of-Parity (POP's) (Keller, 2011). Oftewel van de concurrentie afwijkende elementen die ervoor zorgen dat het bedrijf bijzonder is en daardoor aantrekkelijk overkomt en elementen die met de concurrentie overeenkomen, zodat het bedrijf vergelijkbaar is en daardoor ook begrijpelijk is voor de consument. De nieuwe positionering van Het bedrijf moet volgens deze theorie vernieuwend zijn, maar wel binnen de grenzen blijven van wat de klanten accepteren.

Positionering: een kwestie van communicatie

Positionering is volgens Ries en Trout (1986) een kwestie van het gebruik maken van de juiste communicatie. Ries en Trout (1986) geven aan dat wanneer een bedrijf de oplossing zoekt voor een positioneringprobleem dat het bedrijf de oplossing niet moet zoeken in het product of vanuit het bedrijf, maar vanuit het brein van de doelgroep. Het bedrijf moet dus kijken naar welke behoefte het beter kan vervullen, in de perceptie van de doelgroep. Veel informatie die het bedrijf zendt, gaat bij de doelgroep het ene oor in en het andere oor uit. Het bedrijf moet zich daarom focussen op de ontvanger en deze bereiken aan de hand van de juiste communicatie. Daarentegen is volgens Lovelock en Weinberg (1984) positionering meer dan alleen communicatie. De prijs, distributie en het product zelf beïnvloeden volgens hem ook de positie van het bedrijf in de markt.

De theorie biedt goede inzichten voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek. Het focussen op de perceptie van de doelgroep is hierbij een belangrijk aspect. De theorie behoeft wel aanvulling. Het is namelijk essentieel om ook rekening te houden met de sterke punten van de organisatie, zodat het bedrijf deze punten kan vergelijken met wat aansluit bij de behoefte van de doelgroep.

Rekening houden met bedrijf, klant en concurrentie

Kenichi Ohmae (1991) maakt in zijn theorie gebruik van zowel een outside-in als een inside-out benadering. Hij stelt dat het van belang is om bij het bepalen van de positionering rekening te houden met het bedrijf zelf, de klanten en de concurrenten. Deze drie factoren komen samen in Ohmae's 3C-model, oftewel de 'strategic triangle' (Ohmae, 1991). Om het bedrijf zo goed mogelijk te kunnen positioneren moet het bedrijf rekening houden met alle drie de factoren. De sterke punten van het bedrijf moeten

aansluiten bij de klantbehoeften en het geheel moet onderscheidend zijn van de concurrenten.

In zijn boek 'The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world' (2005) geeft Ohmae aan dat het 3C-model nog steeds waardevol is. Wel geeft Ohmae (2005) aan dat het door de globalisering steeds lastiger is om het bedrijf, de klanten en de concurrentie op een eenvoudige manier te definiëren. Treacy en Wiersema (1993) vinden dat het een bedrijf juist concurrentievoordeel behaalt wanneer het gebruik maakt van een generieke strategie. Een bedrijf moet excelleren in of het beste product of het beste proces of de beste klantrelatie, excelleren in alles tegelijk is niet mogelijk. Wel moet het bedrijf alle drie de disciplines beheersen. Ondanks bovenstaande reacties op de theorie van Ohmae (1991), biedt de theorie goede inzichten voor het beantwoorden van de probleemstelling. De theorie van Ohmae (1991) houdt namelijk rekening met zowel de sterke punten van het bedrijf zelf als de klantbehoeften als de concurrentie. Bij het beantwoorden van de gestelde probleemstelling zijn deze punten alle drie van belang.

Onderscheiden aan de hand van een belevenis

Pine en Gilmore (1998) geven aan dat een belevenis veel meer waarde creëert voor de consument dan het product of de dienst zelf. Zo is de consument bereid om meer te betalen voor het product in winkel A, omdat in deze winkel de aanschaf van het product een complete belevenis is, terwijl hij in winkel B het product tegen een lagere prijs kan aanschaffen. Pine en Gilmore delen in hun theorie de belevenissen in op basis van twee dimensies: participatie door de deelnemer (actief versus passief) en de connectie die de deelnemers verbindt (absorptie versus impressie). Hieruit volgen de kwadranten entertainment, educatie, esthetiek en escapisme. Een bedrijf kan deze theorie gebruiken om zich positioneren aan de hand van de belevenissen die het biedt. De belevenissen vormen dan het onderscheidende aspect, iets wat de concurrentie niet heeft.

Een belangrijke aantekening bij deze theorie is dat aanpassing continu nodig is. De manier waarop een consument een evenement beleeft verandert snel. Wat hij vandaag nog als speciaal ervaart, beschouwt hij na een tijd als de standaard (Lillrank & Kano, 1989). Daarnaast is het creëren van een belevenis een complexe gebeurtenis (Sundbo & Darmer, 2008). Hoe een bedrijf een belevenis het best kan creëren verschilt niet alleen per soort bedrijf, maar überhaupt per bedrijf. Een gegeneraliseerd overzicht van hoe de beleveniseconomie werkt, is daardoor lastig om op te stellen. Ook zijn belevenissen altijd individueel. Dit leidt ertoe dat het voor een bedrijf lastig om een belevenis te creëren die bij elk individu aansluit.

Ondanks dat aan de hand van deze theorie een bedrijf zich kan onderscheiden via een belevenis is het momenteel nog niet relevant om een positionering op te stellen aan de hand van belevenissen. De klantbehoeften van het bedrijf zijn nog onbekend, evenals hoe de concurrenten de beleveniseconomie inzetten. De theorie kan wel een aanvulling bieden wanneer deze twee factoren bekend zijn.

Positionering en innovatie

Bedrijven die hun businessmodel blijven innoveren, hebben hogere en duurzamere rendementen dan bedrijven die alleen hun producten of processen innoveren (Lindgardt et al., 2009). Productinnovatie alleen biedt namelijk niet langer genoeg concurrentievoordeel (McGrath, 2011). Het businessmodel toont de manier waarop een bedrijf waarde creëert (value creation) en hoe waardecreatie bijdraagt aan de winst (value capture) (Teece, 2010). Waardecreatie bij de klant leidt tot voordelen voor het bedrijf. Komen de waarde die de klant belangrijk vindt overeen met de waarde van het bedrijf dan is de klant bereid om (extra) voor een product te betalen. Wanneer zowel de 'value creation' als de 'value capture' hoog zijn dan leidt dit tot een winstgevend businessmodel (Bowman & Ambrosini, 2000).

* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

4.2 Conceptueel model

De centrale theorie die gekozen is voor dit onderzoek is de theorie van Ohmae (1991) en het bijbehorende 3C-model. Ohmae bekijkt de strategie als een driehoek, waarbij de drie hoeken staan voor het bedrijf, de klant en de concurrentie. Al deze drie aspecten zijn voor Het bedrijf van belang bij het opstellen van zijn positioneringstrategie. Uiteindelijk moet de positioneringstrategie gebaseerd op de drie aspecten leiden tot concurrentievoordeel voor Het bedrijf waardoor Het bedrijf de groei kan optimaliseren en marginalisering in de branche kan voorkomen.

Ohmae (1991) geeft aan dat het van belang is dat een bedrijf gebruik maakt van een goede positioneringstrategie, dit leidt namelijk tot duurzaam concurrentievoordeel, datgene waar Het bedrijf naar op zoek is. Om dit concurrentievoordeel te behalen kan het bedrijf zich volgens Ohmae op vier verschillende factoren focussen, namelijk de kernfactoren voor succes, relatieve superioriteit, agressieve initiatieven en strategische mate van vrijheid. Hiervan is de eerste factor, gebaseerd op kernfactoren voor succes, relevant voor het onderzoek. Hierbij gaat het erom dat het bedrijf achterhaalt wat binnen zijn markt de kernfactoren tot succes zijn om vervolgens de juiste middelenmix in te

zetten om de kernfactoren tot succes succesvol in te zetten en zo concurrentievoordeel te behalen.

Welke factor het bedrijf ook kiest, bij elke factor moet het rekening houden met de drie hoofdspelers: het bedrijf zelf, de klanten en de concurrenten. Op basis van de drie hoofdspelers heeft Ohmae (1991) drie verschillende strategieën opgesteld. Hierbij is het wel van belang dat focus op een van de drie strategieën uiteindelijk terug te leiden is tot strategische aansluiting bij de andere twee strategieën.

Bedrijfgebaseerde strategie

Het doel van de bedrijfsgebaseerde strategieën is om de sterkten van het bedrijf te maximaliseren ten opzichte van de concurrenten in de gebieden die cruciaal zijn voor het behalen van succes in de markt (Ohmae, 1991). De concurrentie achterhaalt namelijk snel wat het bedrijf doet en volgt. De enige manier waarop het bedrijf succesvol deze concurrentie kan verslaan, is door veel sterker te zijn in een of meerdere kernfuncties. Ohmae (1991) heeft hiervoor drie aspecten opgesteld op basis waarvan het bedrijf concurrentievoordeel kan behalen: selectiviteit en volgorde, zelf maken of inkopen of de kosteneffectiviteit verbeteren.

Klantgebaseerde strategie

Om concurrentievoordeel te behalen moet het bedrijf de markt segmenteren (Ohmae, 1991). Aan de hand hiervan identificeert het bedrijf de doelgroep waarvan vervolgens het bedrijf de klantbehoeften gaat vervullen. Het bedrijf kan zijn klanten op twee verschillende manieren segmenteren. De eerste manier is segmentatie op basis van hoe de klant het product gebruikt, oftewel de behoefte van de klant. De tweede manier is segmentatie op basis van klantendekking, oftewel kijken naar de mogelijkheden van de organisatie.

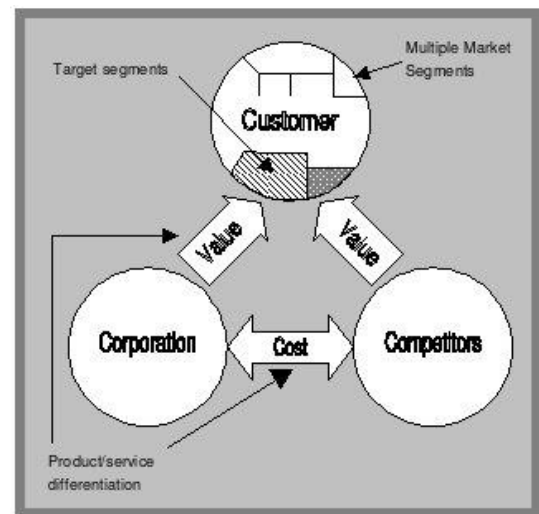
Concurrentiegebaseerde strategie

Dit type strategieën kan een bedrijf opstellen door te kijken naar mogelijke bronnen van differentiatie. Volgens Ohmae (1991) is hierbij het belangrijkste punt om te onthouden dat elk verschil tussen het bedrijf en de concurrentie gerelateerd moet zijn aan een of meer van de drie elementen die samen de winst van het bedrijf bepalen, namelijk prijs, volume en kosten. Ohmae (1991) beschrijft twee manieren waarop het bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrent: vanuit de kracht van het imago of vanuit verschillen in de winst- en verliesstructuur.

4.3.1 3C-model

Afbeelding 1 toont het 3C-model van Ohmae (1991). Het model geeft aan hoe de

klanten, het bedrijf zelf en de concurrenten met elkaar in verbinding staan. Dit zijn ook de drie aspecten waar het bedrijf rekening mee moet houden wanneer het een positioneringstrategie opstelt. Samen vormen ze de 'strategic triangle'. De pijlen in het model geven aan dat zowel de concurrentie als het bedrijf zelf een bepaalde waarde biedt aan de klant. Het bedrijf behaalt concurrentievoordeel wanneer de sterkten van het bedrijf beter aansluiten op de klantbehoeften van de doelgroep dan dat de sterkten van concurrenten aansluiten op de klantbehoeften van de doelgroep. Ohmae (1991) zegt hierover: 'In terms of these three key players,



Afbeelding 1: 3C-model van Kenichi Ohmae (1991)

strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using relative corporate strengths to better satisfy customer needs.'

4.4 Hypothesen

Het is van belang dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt om verdrukking te voorkomen en de groei te optimaliseren. Volgens Ohmae (1991) is een positioneringstrategie die zich richt op de sterke punten van het bedrijf een manier om deze onderscheidende positie te behalen: "Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share." Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de sterke punten van het bedrijf, vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

Om een onderscheidende positie in de markt te verkrijgen om zo verdrukking te voorkomen en groei te optimaliseren, zegt Ohmae (1991) dat het bedrijf dan zijn sterkten beter moet laten aansluiten op de klantbehoeften dan dat de concurrenten dit doen: "A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors". Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Als Het bedrijf van een positioneringstrategie gebruikmaakt waarbij de sterkten van het bedrijf beter overeenkomen met de klantbehoeften dan de sterkten die de concurrenten bieden, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

Volgens Ohmae (1991) is een positioneringstrategie die zich richt op de klantbehoeften van de doelgroep ook een manier om de onderscheidende positie te behalen: "To establish a strategic edge over its competition 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." Via deze manier kan Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgen om verdrukking te voorkomen en de groei te optimaliseren. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

5. Methodologie

Om de deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling te beantwoorden, maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch en fieldresearch in de vorm van kwantitatief onderzoek. De methodologie bestaat verder uit de verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden, de operationalisatie per deelvraag en hypothese en de selectie van de respondenten.

5.1 Methodes van onderzoek

Deskresearch

Aan de hand van deskresearch is bepaald hoe het bedrijf in elkaar zit, wie de concurrentie is en of er al eerdere onderzoeken zijn gedaan naar positionering binnen de branche. Het voordeel van het gebruik van deskresearch is dat veel data al beschikbaar is (Verhoeven, 2011).

Kwantitatief onderzoek

Om de mening van een grote groep mensen te achterhalen, zoals bij dit onderzoek van belang is, is een enquête de meest geschikte methode (Verhoeven, 2011). De nieuwe positionering moet de gehele onderzoeksdoelgroep aanspreken, want het doel van de herpositionering is dat de klanten hun producten bij Het bedrijf blijven kopen en niet overstappen naar de concurrent. Kwantitatief onderzoek is bovendien de meest gebruikte methode om kennis, houdingen, opinies en meningen te meten, aldus Verhoeven (2011). De resultaten van de enquête zijn cijfermatig en focussen dus minder op het 'waarom', want dit is voor het onderzoek minder van belang. Het is vooral belangrijk om over hoeveelheden te kunnen spreken. Aan de hand van kwantitatief onderzoek kan de onderzoeker de resultaten namelijk op een statistische wijze analyseren. Op deze manier kan de onderzoeker vaststellen hoeveel procent van de respondenten bijvoorbeeld 'factor Y' een sterk punt van de organisatie vindt en zijn de resultaten representatief voor de hele onderzoeksdoelgroep.

Door gebruik te maken van een digitale enquête behaalt de onderzoeker tijdswinst, omdat zij niet persoonlijk de enquête hoeft af te nemen en de elektronisch verzonden gegevens komen direct in de database terecht (Verhoeven, 2011). Bovendien kan de respondent de enquête digitaal invullen op een moment dat het hem uitkomt. De respons op digitale enquêtes ligt dan ook hoger dan op andere type enquêtes.

De enquête

Alle 3.528 klanten uit de in hoofdstuk 2.5 beschreven doelgroep krijgen via de mail de enquête toegestuurd. De enquête bestaat uit een aantal algemene vragen en daarna volgen de vragen die gebaseerd zijn op opgestelde deelvragen (zie Bijlage III & Bijlage IV).

De enquête is gemaakt met het programma X. Na het sluiten van de enquête is het mogelijk om alle resultaten van de enquête te exporteren naar SPSS, zodat de opdrachtnemer de resultaten kan analyseren. Vanwege de grote doelgroep is de enquête een week beschikbaar, want een reactie van 9,8% van de benaderde doelgroep is voldoende voor een representatief onderzoek. Het invullen van de enquête is bovendien aantrekkelijker gemaakt door er een winactie aan te koppelen. Onder alle respondenten verloot de opdrachtnemer tien cadeaukaarten van Het bedrijf ter waarde van tien euro.

De antwoordmogelijkheden

De vragen in de enquête zijn voornamelijk meerkeuzevragen, waarbij de respondent een antwoord uit de lijst moet selecteren. Bij enkele vragen is het mogelijk dat de respondent meerdere antwoorden geeft, zogenoemde meervoudige vragen. Dit is bijvoorbeeld van toepassing wanneer de respondent de bedrijven selecteert die hij als concurrent van Het bedrijf beschouwt. De andere typen antwoordmogelijkheden in deze enquête zijn schaal en een halfopen antwoord (Verhoeven, 2011).

5.2 Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat zijn volgens de klanten van Het bedrijf de sterke en zwakke punten van Het bedrijf?

Om het antwoord op deze deelvraag te kunnen geven, maakt de onderzoeker gebruik van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. De respondent geeft op schaal 1 tot en met 5 aan of hij het met de getoonde stelling oneens of eens is. Hierbij staat 1 voor oneens en 5 voor eens. De punten waar de respondent aangeeft dat hij het ermee eens is vormen de sterke punten van Het bedrijf. De punten waarmee de respondent het niet eens is, zijn zwakke punten oftewel punten van verbetering. Daarnaast krijg de respondent stellingen voorgelegd die hij beantwoordt met 'ja', 'nee' of 'weet ik niet'. De eigenschappen die de respondent krijgt voorgelegd, zijn gebaseerd op de sterke punten van Het bedrijf die voortkwamen uit de situatieschets (zie hoofdstuk 3). Nadat de respondent deze punten heeft beoordeeld, volgt de mogelijkheid voor de respondent om aan te geven waarom hij voor Het bedrijf kiest. Aan de hand van deze vragen verkrijgt de onderzoeker inzicht in wat de respondenten als sterke punten van Het bedrijf

beschouwen, zodat Het bedrijf in zijn positionering zich kan richten op deze sterke punten.

Deelvraag 2: Hoe onderscheidt volgens de klanten Het bedrijf zich van zijn concurrenten in de branche?

Om het antwoord op deze deelvraag te kunnen geven, maakt de onderzoeker gebruik van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. De enquête toont de concurrenten aan de respondenten en de respondenten maken vervolgens een selectie van welke andere merken ze kennen, welke andere merken ze overwegen en welke andere merken ze daadwerkelijk ook kopen. Bovendien kunnen de respondenten ook zelf aangeven of ze nog concurrenten missen in het overzicht en wat de voornaamste reden is dat ze ook product A/product B bij deze andere merken kopen. De concurrenten die de respondenten krijgen voorgelegd, zijn de concurrenten die zijn opgenomen in de concurrentietabel (Bijlage II, tabel 1). Daarna krijgen de respondenten een lijst met kenmerken te zien en geven ze aan op welke punten Het bedrijf zich op een positieve manier onderscheidt van de concurrenten. Aan de hand van deze vragen verkrijgt de onderzoeker inzicht in wie de respondenten als concurrent beschouwen en op welke punten de respondenten Het bedrijf beter vinden dan de concurrenten.

Deelvraag 3: Wat zijn volgens de klanten van Het bedrijf de wensen en behoeften van de klanten ten opzichte van Het bedrijf?

Om het antwoord op deze deelvraag te kunnen geven, maakt de onderzoeker gebruik van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. De respondent krijgt verschillende stellingen voorgelegd. Per vraag geeft hij op schaal 1 tot en met 5 aan of het wel of geen betrekking op hem heeft. Hierbij staat 1 voor 'dit heeft geen betrekking op mij' en 5 staat voor 'dit heeft absoluut betrekking op mij'. Vragen die de respondent krijgt voorgelegd hebben onder andere betrekking op de drijfveren, motieven en behoeften van de klant. Deze komen voort uit de doelgroepbeschrijving in hoofdstuk 2.5 en de manier waarop het marktonderzoeksbureau Motivaction de mensen groepeerd naar levensinstelling. Aan de hand van de antwoorden wordt duidelijk welke drijfveren, motieven en behoeften de klanten van Het bedrijf hebben. Vervolgens kan de onderzoeker hieruit weer afleiden hoe deze drijfveren, motieven en behoeften invulling kunnen bieden aan de nieuwe positionering.

5.3 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: *"Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de sterke punten van het bedrijf, vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt."* De antwoorden van de respondenten op de vragen die betrekking hebben op de sterke punten van het bedrijf tonen wat zij de sterke punten van Het bedrijf vinden. Dit zijn dan de punten waar Het bedrijf zich op moet richten om de kans op een onderscheidende positie in de markt te vergroten.

Hypothese 2: *"Als Het bedrijf van een positioneringstrategie gebruikmaakt waarbij de sterkten van het bedrijf beter overeenkomen met de klantbehoeften dan de sterkten die de concurrenten bieden, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt."* De antwoorden van de respondenten op de vragen die betrekking hebben op het onderscheiden ten op zichten van de concurrentie laten zien wie de respondenten als concurrenten van Het bedrijf beschouwen en op welke punten de respondenten Het bedrijf beter dan de concurrenten vinden. De combinatie tussen deze antwoorden en de antwoorden op de vragen die horen bij deelvraag drie, tonen aan welke sterke punten van Het bedrijf overeenkomen met de klantbehoeften. Ook wordt hieruit duidelijk of de sterkten van Het bedrijf beter overeenkomen met de klantbehoeften dan de sterkten die de concurrenten bieden.

Hypothese 3: *"Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt."* De antwoorden van de respondenten op de vragen die betrekking hebben op de wensen en behoeften van de klanten laten, aan de hand van de drijfveren, motieven en behoeften, zien wat de wensen en behoeften van de klanten zijn. Dit zijn dan de klantbehoeften waar Het bedrijf zijn positioneringstrategie op moet richten om de kans op een onderscheidende positie in de markt te vergroten.

5.4 Respondenten

Selectiecriteria

Van 3.528 Nederlandse klanten is door middel van X en Y bekend dat zij zowel in product A als in product B geïnteresseerd zijn. Deze klanten vormen de doelgroep van het onderzoek. Naast het aspect dat de respondent zowel in de product A als in de product B van Het bedrijf geïnteresseerd moet zijn, moet de respondent dus ook X zijn.

Steekproef

Alle 3.528 klanten die aan de selectiecriteria voldoen krijgen de enquête per mail toegestuurd. Van de 3.528 moeten er minimaal 347 klanten, oftewel 9,8%, de enquête invullen om uiteindelijk een representatief onderzoek te hebben (Raosoft, 2004). Hierbij

is rekening gehouden met een betrouwbaarheidsniveau van 95%, een spreiding van 50% en een foutmarge van 5%. Wanneer minimaal 347 klanten de enquête hebben ingevuld, zijn de resultaten generaliseerbaar voor de rest van de klanten die interesse hebben in zowel de product A als de product B van Het bedrijf. Voor het trekken van een steekproef moet de onderzoeker dus alleen kijken naar de klanten die de juiste informatie kunnen geven over zowel product A als product B. Dit noemt Verhoeven (2011) een aselechte, doelgerichte steekproef, de onderzoeker kan de informatie daar halen waar deze zit. Om deze reden past dit type steekproef het best bij het onderzoek.

6. Resultaten

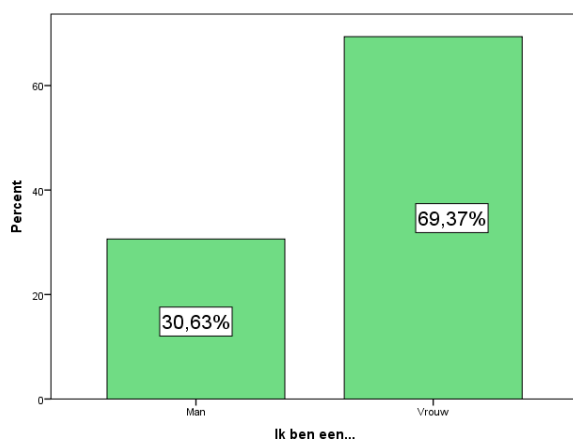
* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

Het hoofdstuk beschrijft de respons op de enquête en geeft per onderwerp (bedrijf, concurrent en klant) weer hoe de respondenten die vragen hebben beantwoord.

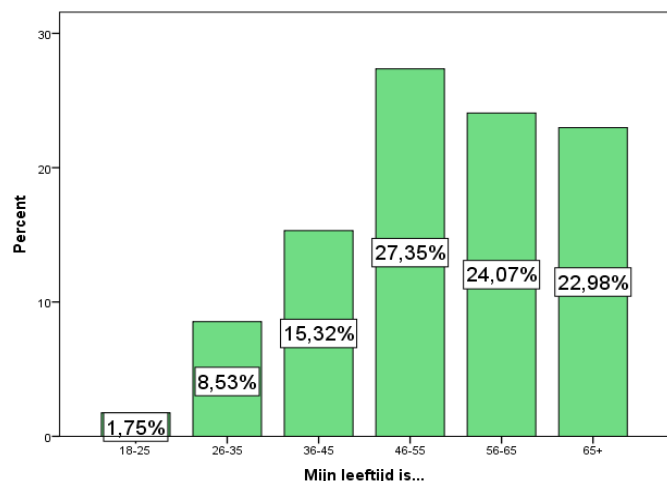
Uiteindelijk hebben 457 respondenten de enquête ingevuld. De resultaten zijn gebaseerd op de frequentietabellen, kruistabellen (eventueel inclusief chikwadraattoets en Cramér's V-toets), de Mann-Whitney U-toets en de Kruskal-Wallis-toets (Bijlagen V t/m VIII).

Respons

De enquête is verstuurd naar alle 3.528 leden van de doelgroep, zijnde alle klanten die hebben aangegeven dat ze geïnteresseerd zijn in zowel product A als product B. Hiervan heeft 19% op de link geklikt naar de enquête en hebben uiteindelijk 468 mensen, oftewel 13,2%, de enquête volledig ingevuld. Van de 468 respondenten bleken er nog 11 uit niet bruikbaar. De antwoorden van deze 11 respondenten zijn verwijderd en niet meegenomen in de analyse. Het aantal bruikbare respondenten was dus 457 (zie figuur 1 & 2 voor verhoudingen). De respondenten konden alleen door naar de volgende vraag wanneer ze alle vragen op de desbetreffende pagina hadden ingevuld. Dit houdt ook in dat alleen de respondenten die alle vragen hadden beantwoord hun enquête konden bevestigen en dus insturen. Een vergelijking van de percentages van het aantal 'klikkers' en het aantal mensen dat daadwerkelijk de volledige enquête heeft ingevuld, toont aan dat 5,8% wel aan de enquête is begonnen, maar deze niet heeft afgemaakt. Voor dit onderzoek is dat geen probleem, want met een aantal van 457 bruikbare respondenten is een betrouwbaarheidspercentage behaald van ruim 97%.



Figuur 1: Geslacht respondenten n=457



Figuur 2: Leeftijd respondenten n=457

Algemene vragen

* Vertrouwelijke informatie

6.1 Sterke punten van het bedrijf

Het is mij bekend dat ...

In de enquête gaven de respondenten aan of ze bekend waren met bepaalde aspecten van Het bedrijf (Bijlage V, tabel 5.8 t/m 5.11 & 5.14). Dit resulteerde in het onderstaande overzicht (figuur 3), waarin duidelijk naar voren komt dat in alle gevallen de meerderheid op de hoogte is van de sterke punten van Het bedrijf. Bij drie van de vijf stellingen is dit zelfs meer dan 80%. Hierbij is er tussen de mannen en de vrouwen geen significant verschil, in alle gevallen is $p > 0$ (Bijlage VI, kruistabel 6.6 t/m 6.10).

*Vertrouwelijk

Figuur 3: Het bedrijf associeer ik met... n=457

De sterke punten

Van de respondenten vindt een overweldigend percentage (99,8%) X. Ook het Y en Z scoren met meer dan 90% hoog (figuur 4). Met de andere aspecten is de meer dan 70% van de respondenten het eens (Bijlage V, tabel 5.12 & 5.13 & 5.15 t/m 5.18). De leeftijd of het geslacht van de respondent is hierbij niet van invloed, de percentages liggen allemaal vlakbij elkaar (Bijlage VI, kruistabel 6.11 t/m 6.22).

*Vertrouwelijk

Figuur 4: Een sterk punt van Het bedrijf is... n=457

De respondenten beoordeelden de onderstaande sterke punten (figuur 5) van Het bedrijf op schaal 1 tot 5. De percentages die achter de punten staan, geven aan hoe vaak de stelling een 5 kreeg, oftewel 'Ik ben het ermee eens dat dit een sterk punt is van Het bedrijf'. Meer informatie over de beoordeling van de stellingen staat in bijlage V, tabel 5.19 tot en met 5.24).

*Vertrouwelijk

Figuur 5: Het bedrijf is goed in... n=457

De respondenten kunnen zich dus goed vinden in de sterke punten van Het bedrijf. Minimaal 86,9% van de respondenten beoordeelt de stelling met een 4 of een 5. Het enige verschil tussen mannen en vrouwen is te vinden bij factor X van product A (Chi-square=13,186 ; $p=0,022$). Vrouwen vinden dit een sterker punt van Het bedrijf dan dat de mannen dit vinden. Hierbij is er kleine mate van samenhang tussen het geslacht van de respondent en hoe hij de stelling over factor X van product A beantwoordt: Cramér's V is 0,170 (Bijlage VI, kruistabel 6.23 t/m 6.28).

Waarom Het bedrijf?

Op de vraag 'Waarom kies je voor Het bedrijf?' konden de respondenten maximaal drie antwoorden selecteren (Bijlage V, tabel 5.25 t/m 5.33). Met een overtuigende 90,4% is Factor X de meest gekozen reden. De rest van de antwoorden werden in de volgende mate gegeven (figuur 6):

*Vertrouwelijk

Figuur 6: Ik kies voor Het bedrijf, omdat... n=457

De grootste verschillen zijn te vinden bij de antwoorden X en Y. De vrouwen kozen vaker voor X (Chi-square=4,068 ; $p=0,044$) en de mannen vaker voor Y (Chi-square=5,744 ; $p=0,017$). De Cramér's V-toets toont in beide gevallen aan dat de mate van samenhang tussen het geslacht en de keuze voor X (Cramér's V=0,094) / de keuze voor Y (Cramér's V=0,112) zeer beperkt is (Bijlage VI, kruistabel 6.29 t/m 6.37 & 6.56).

Tussen de leeftijdscategorieën bestaat er alleen een significant verschil bij de reden X (Bijlage VI, kruistabel 6.38 t/m 6.46). Respondenten tussen de 18 en 25 (62,5%) en 26 en 35 (41,0%) vinden X vaker de reden om voor Het bedrijf te kiezen dan respondenten uit andere leeftijdscategorieën (Chi-square=11,980 ; $p=0,035$). Tussen de leeftijd van de respondent en of de respondent X als reden aangeeft waarom hij voor Het bedrijf kiest bestaat een klein verband (Cramér's V=0,162). Ook tussen de provincies zijn de verschillen minimaal (Bijlage VI, 6.47 t/m 6.55 & 6.58). Bij Y is er wel een duidelijk verschil te zien.

6.2 Concurrenten van het bedrijf

Concurrenten op het gebied van product A

Om een goed overzicht te krijgen van welke andere merken de respondenten kennen, in overweging nemen en kopen, zijn de merken in een overzicht (tabel 1) geplaatst met het bijbehorende percentage. De respondenten konden een onbeperkt aantal antwoorden selecteren (Bijlage V, tabel 5.35 t/m 5.79).

*Vertrouwelijk

Tabel 1: De product A merken die de respondenten kennen, in overweging nemen en kopen, naast Het bedrijf.

Product A

*Toelichting is vertrouwelijk

*Vertrouwelijk

Figuur 7: Ik kies voor de concurrent, omdat... (product A)

* Toelichting verschillen geslacht en leeftijd is vertrouwelijk

Concurrenten op het gebied van product B

Om een goed overzicht te krijgen van welke andere merken de respondenten kennen, in overweging nemen en kopen, zijn de merken in een overzicht geplaatst met het bijbehorende percentage (tabel 2). De respondenten konden een onbeperkt aantal antwoorden selecteren (Bijlage V, tabel 5.89 t/m 5.134).

*Vertrouwelijk

Tabel 2: De product B merken die de respondenten kennen, in overweging nemen en kopen, naast Het bedrijf.

Product B

*Toelichting is vertrouwelijk

*Vertrouwelijk

Figuur 8: Ik kies voor de concurrent, omdat... (product B)
n=457

*Toelichting is vertrouwelijk

Beter dan de concurrent?

In welke aspecten is Het bedrijf beter dan de concurrent? In de onderstaande grafiek (figuur 9) staat beschreven hoe de respondenten hier over denken. (Bijlage V, tabel 5.144 t/m 5.152).

*Vertrouwelijk

Figuur 9: Beter dan, gelijk aan of slechter dan de concurrent n=457

*Toelichting is vertrouwelijk

6.3 Wensen en behoeften doelgroep

De stellingen die de respondenten kregen voorgelegd, waren of gerelateerd aan product A en product B of hadden betrekking op motieven en drijfveren. Hierbij staat 1 voor 'dit heeft geen betrekking op mij' en 5 staat voor 'dit heeft absoluut betrekking op mij'. Dit hoofdstuk licht aan de hand van een tabel per stelling toe hoe de respondenten de stelling hebben beantwoord en of het geslacht of de leeftijd van de respondent bepaalt hoe de respondent de vraag heeft beantwoord (tabel 3 & 4).

Product A en product B gerelateerd

*Vertrouwelijk

Tabel 3: klantbehoeften product A en product B gerelateerd

Motieven en drijfveren

*Vertrouwelijk

Tabel 4: klantbehoeften motieven en drijfveren

*Toelichting is vertrouwelijk

*Vertrouwelijk

Tabel 5: Laagste en hoogste rangordescor bij klantbehoeften per leeftijdscategorie

6.4 Toetsing hypothesen

Hypothese 1: Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de sterke punten van het bedrijf, vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

De hypothese is dus aangenomen.

Hypothese 2: Als Het bedrijf van een positioneringstrategie gebruikmaakt waarbij de sterkten van het bedrijf beter overeenkomen met de klantbehoeften dan de sterkten die de concurrenten bieden, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

De hypothese is dus aangenomen.

Hypothese 3: Als Het bedrijf zich in zijn positioneringstrategie richt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat Het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

De hypothese is dus aangenomen.

*Toelichting is vertrouwelijk

7. Conclusie

De conclusie van het onderzoek staat toegelicht per thema binnen het onderzoek en is gebaseerd op de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk. Dit hoofdstuk geeft ook antwoord op de probleemstelling. De belangrijkste conclusie is X en Y.

7.1 Sterke en zwakke punten van Het bedrijf

*Toelichting is vertrouwelijk

7.2 Onderscheiden van de concurrenten

*Toelichting is vertrouwelijk

7.3 Wensen en behoeften van de klant

*Toelichting is vertrouwelijk

7.4 Beantwoording probleemstelling

De probleemstelling luidde: "*Hoe kan Het bedrijf zich herpositioneren om zijn groei te optimaliseren en marginalisering in de Nederlandse markt te voorkomen?*"

Wanneer Het bedrijf zich wil herpositioneren om zijn groei te optimaliseren en marginalisering in de Nederlandse markt te voorkomen, moet het rekening houden met de sterke punten van het bedrijf, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten (Ohmae, 1991). De sterke punten waarop het bedrijf zich moet richten zijn de sterke punten die het nu ook benadrukt. Deze zijn al bekend bij de respondenten en de respondenten benoemen dit ook als de sterke punten van Het bedrijf. Andere punten die Het bedrijf nog niet voldoende benadrukt, maar wel de potentie hebben om een sterke, onderscheidende factor te worden, zijn X, Y en Z. Door deze punten meer onder de aandacht te brengen bij de consument kan Het bedrijf zich onderscheiden van de concurrenten.

Daarnaast is het van belang dat Het bedrijf in zijn marketingcommunicatie rekening houdt met verschillende subdoelgroepen. In veel gevallen, zoals bij de klantbehoeften, verschillen de wensen en behoeften per geslacht en leeftijd.

* Sommige aspecten zijn verwijderd in verband met vertrouwelijke informatie

8. Aanbevelingen

Het advies aan Het bedrijf is ingedeeld aan de hand van de drie aspecten; de sterke punten van het bedrijf zelf, de concurrenten en de klantbehoeften. Deze aspecten sluiten aan bij de drie strategieën van Ohmae (1991), namelijk de bedrijfsgebaseerde, de klantgebaseerde en op de concurrentiegebaseerde strategie (zoals beschreven in 4.2). Van de hiervoor genoemde strategieën is het voor Het bedrijf van belang om de focus te leggen op de concurrentiegebaseerde strategie. Het bedrijf moet zich kunnen blijven onderscheiden van de concurrenten en bij deze strategie liggen de grootste kansen. Wel is het van belang dat de gekozen strategie aansluit bij de andere twee strategieën. Het geheel van de drie strategieën vergroot de kans dat Het bedrijf duurzaam concurrentievoordeel behaalt. Vandaar dat er voor alle drie de strategieën aanbevelingen zijn gedaan.

8.1 Bedrijfsgebaseerde strategie (de sterke punten)

*Toelichting is vertrouwelijk

8.2 Concurrentiegebaseerde strategie

*Toelichting is vertrouwelijk

8.3 Klantgebaseerde strategie (wensen en behoeften klant)

*Toelichting is vertrouwelijk

*Vertrouwelijk

Tabel 6: verschillen klantbehoeften vrouw/man

*Vertrouwelijk

Tabel 7: Verschillen klantbehoeften leeftijdscategorie

9. Implementatie

Dit hoofdstuk behandelt per besproken aanbeveling hoe de implementatie eruit ziet. Het zijn verschillende onderdelen die Het bedrijf ook individueel van elkaar kan inzetten. Een groot tijdpad/taakverdeling/kostenplaatje is daarom niet functioneel. Per advies komt het tijdpad, de taakverdeling, de kostenraming en voorbeelden van de implementatie aan de orde.

*De rest is weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

Literatuur

- Andorfer, V.A. & Liebe, U. (2015). Do information, price, or morals influence ethical consumption? A natural field experiment and customer survey on the purchase of Fair Trade coffee. *Social Science Research*, 52, p.330-350.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), p. 1-15.
- Cano, C. (2003). The Recent Evolution of Market Segmentation Concepts and Thoughts Primarily by Marketing Academics. In E. Shaw (Eds.), *The Romance of Marketing History: Proceedings of the 11th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*. Boca Ranton, FL: AHRIM.
- CBS (2016). *Besteding; consumptie huishoudens*. Opgevraagd op 23 februari 2017 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70076ned>.
- Fox, S. R. (1984). *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators*. Urbana: University of Illinois Press.
- Hainmueller, J. & Hiscox, M. & Sequeira, S. (2015). Consumer demand for the fair trade label: Evidence from a multi-store field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 97, p. 242-256.
- Keller, K. L. (2011). *Strategic Brand Management: A European perspective*. Harlow: Pearson
- Krishnamurthi, L. & Raj, S.P. (1991). An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity. *Marketing Science*, 10, p.172-183.
- Lillrank, P., & Kano, N. (1989). *Continuous improvement*. Michigan: Center for Japanese Studies, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Lindgardt, Z. & Reeves, M. & Stalk, G. & Deimler, M.S. (2009). *When the game gets through, change the game*. Boston MA: The Boston Consulting Group.
- Loewy, R. (1951). *Never Leave Well Enough Alone*. New York: Simon and Schuster.
- Lovelock, C. H. & Weinberg, C.B. (1984). *Marketing for public and nonprofit managers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

- Matzler, K. & Bailom, F. & Eichen, S.F. von den, Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee for Nespresso. *Journal of business strategy*, 34(2), p. 30-37.
- McGrath, R.G. (2011). When your business is in trouble. *Harvard business review*, p. 96-98
- Morhart, F. & Malär, L. & Guèvremont, A. & Girardin, F. & Grohmann, B. (2013). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), p. 200-218.
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (2005). *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless World*. Pennsylvania: Wharton School Publishing
- Ooijen, van I. (2016). *Packaging design as communicator of product attributes*. Amsterdam: SWOCC.
- Pearson, C. & Mark, M. (2001). *The hero and the outlaw*. New York: McGraw-Hill.
- Pine, B. J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, p.97-105.
- Raosoft. (2004). *Sample size calculator*. Opgevraagd op 3 maart 2017 van <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
- Ries A., Trout J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books Inc.
- Sundbo, J. & Darmer, P. (2008). *Creating experiences in the experience economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schwarzkopf, S. (2008). *Turning Trade Marks into Brands: How Advertising Agencies Created Brands in the Global Market Place, 1900-1930*. London: Queen Mary University.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43, p. 172-194.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, p. 83-93.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verma, H.V. (2013) Coffee and Tea: Socio-cultural Meaning, Context and Branding. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(2), p.157-170.

Bijlagen

* De bijlagen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie