

HET BEDRIJF

VAN FAMILIE TOT INTERNATIONAAL NETWERK

(DEZE SCRIPTIE IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Auteur:	Jaimy Fokkens	Studentnummer:	-
Klas:	Com5a	Telefoonnummer:	-
Periode:	31-082016 – 09-01 2017	Niveau:	Bachelor
Opleiding:	Communicatie – Hogeschool Leiden		
Begeleider:	Edwin Santbergen		
1e lezer:	Piet Hein Coebergh	2e lezer:	Mark Eckhart
Opdrachtgever:	HET BEDRIJF	Begeleider:	-
Plaats:	-	Datum:	9 januari 2016
Versie:	1		

Voorwoord

Beste Lezer,

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Samenvatting

HET BEDRIJF is een artiestenmanagementbureau met diverse diensten zoals studioverhuur, een dj-school, een webshop en een radioshow. Geen van deze zaken levert genoeg inkomsten op om zowel de kosten te dekken die het bedrijf heeft als het binnenhalen van inkomsten om zich internationaal te profileren. De diensten en producten van HET BEDRIJF zijn spontaan opgezet zonder geplande strategie. HET BEDRIJF wil blijven groeien vanuit de sterke punten van het bedrijf zelf, de behoeften van de klanten en het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrentie. Met deze informatie wil de organisatie een strategische positionering opstellen waarmee het bedrijf zich internationaal kan profileren. Om dit te realiseren stelde opdrachtnemer Jaimy Fokkens een onderzoek in vanuit zijn afstudeeropdracht voor de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden.

Het doel van het onderzoek is om inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven over een strategische positionering aan HET BEDRIJF. De centrale theorie van het onderzoek is het 3C-model van Kenichi Ohmae uit 1982. Ohmae stelt dat een bedrijf een strategie moet bepalen door middel van het in kaart brengen van de drie elementen: het bedrijf, de consument en de concurrent. Om de theorie te testen staan er in dit onderzoek drie hypothesen die stellen dat HET BEDRIJF een concurrentievoordeel kan halen door de drie elementen in kaart te brengen, de sterke punten van de organisatie te benadrukken en overeen te laten komen met de wensen en behoeften van de consument.

Het onderzoek bestaat uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Voor kwalitatief onderzoek vonden tien interviews plaats. Twee met medewerkers oftewel company, vijf met huidige klanten en drie met potentiële klanten, oftewel consumer. Tijdens het onderzoek kwamen vragen over concurrentie aan bod waardoor alle drie de elementen van het 3C-model in kaart zijn gebracht. Op basis van de deskresearch en de interviews volgden resultaten en conclusies. Zo blijkt dat de drie hypothesen kloppen. Huidige klanten en medewerkers hebben vooral behoefte aan structuur binnen de organisatie, potentiële klanten vooral aan meer promotie. Per dienst zijn er diverse behoeften die van toepassing zijn. Zo is er bij het artiestenmanagement behoefte aan tevreden artiesten, een goed netwerk en een goede manager, voor de studio's behoefte aan een goede planning, bij de dj-school behoefte aan goede docenten en bij de radioshow behoefte aan regelmaat en structuur. Er is nog geen behoefte aan een webshop. De succesfactoren van HET BEDRIJF zijn tevreden artiesten, gezelligheid/familiesfeer, enthousiasme, een goed netwerk en de studio's. HET BEDRIJF is goed op weg succesvol te zijn blijkt uit het onderzoek, wel moet HET BEDRIJF zich meer focussen op de artiesten omdat deze geen gelijkwaardige behandeling ervaren en er te veel artiesten zijn. Door de structuur aan te pakken, de succesfactoren te communiceren en meer te promoten is HET BEDRIJF in staat zich te onderscheiden van concurrenten zoals CONCURRENT 1 EN CONCURRENT 2.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies volgen aanbevelingen en de implementatie daarvan. HET BEDRIJF wordt aanbevolen eerst structuur te brengen in de organisatie met een bedrijfsplan, plannen voor elke artiest en een plan per dienst voor HET BEDRIJF. Het onderzoek stelt dat HET BEDRIJF eerst moet bepalen wat hun missie en visie is en met wie zij dit willen bereiken. Om vervolgens een keuze te maken welke artiesten blijven en met welke diensten HET BEDRIJF dit hoop te bereiken. Er zijn namelijk te veel artiesten en te weinig mankracht om alle artiesten gelijkwaardig te behandelen en de diensten naar de wensen en behoeften van de consument neer te zetten. De implementatie is voorbereidend en duurt 10 weken. Na het opstellen van de plannen wordt aanbevolen wekelijks tot maandelijks te evalueren hoe de planning verloopt.

Inhoudsopgave

1:	Inleiding	5
1.1	Over de organisatie	5
1.2	Aanleiding	5
1.3	Opdrachtgever	5
1.4	Opdrachtnemer	5
2:	Situatieschets	6
2.1	Interne analyse	6
2.1.1	Geschiedenis van HET BEDRIJF	6
2.1.2	7S-formule:	6
2.1.3	Conclusie 7S-formule:	6
2.2	Externe analyse	8
2.2.1	Markten	8
2.2.2	DESTEP-Analyse	9
2.3	SWOT-analyse	11
3:	Probleemformulering	12
3.1	Probleemstelling	12
3.2	Doelstelling	12
3.3	Deelvragen	12
3.4	Doelgroep	12
3.5	Grenzen van het onderzoek	12
4:	Theoretisch kader	13
4.1	Toelichting begrippen	13
4.1.1	Positionering	13
4.1.2	Strategie	13
4.1.3	Succesfactoren	13
4.1.4	Klantenbehoefte	13
4.2	Relevante theorieën	14
4.2.1	Product-Markt Groei Matrix, Igor Ansoff (1957)	14
4.2.2	Five Forces, Micheal Porter (1979)	15
4.2.3	3C, Kenichi Ohmae (1982)	15
4.2.4	Core competencies, Gary Hamel & C.K. Prahalad (1990)	16
4.2.5	Value Discipline, Michael Treacy & Fred Wiersema (1993)	16
4.3	Verantwoording centrale theorie	17
4.4	Centrale theorie en conceptueel model	18
4.4.1	Centrale theorie	18
4.4.2	Conceptueel model	20
4.4.3	Kritische review	20
4.5	Hypothesen	21

5:	Methodologie	23
5.1	Methoden van onderzoek	23
5.1.1	Deskresearch	23
5.1.2	Kwalitatief onderzoek	23
5.2	Steekproef	25
5.2.1	Verantwoording onderzoeksgroep	25
5.2.2	Steekproef	25
5.3	Operationalisatie	26
6:	Resultaten	27
6.1	Algemene informatie	27
6.2	Customers	27
6.3	Company	32
6.4	Competitors	35
7:	Conclusies	38
8:	Aanbevelingen	42
8.1	Aanbevelingen	42
8.2	Structuur	42
8.3	Artiesten	42
8.4	Diensten	43
8.5	Promotie	44
8.6	Onderscheidend vermogen	44
9:	Implementatieplan	45
9.1	Randvoorwaarden implementatieplan	45
	Literatuurlijst	48
	Bijlagen	51

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Over de organisatie

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

1.2 Aanleiding

HET BEDRIJF heeft diverse diensten waarmee zij zich achten internationaal actief te kunnen zijn. Zo heeft HET BEDRIJF studioverhuur, artiestenmanagement, een dj-school, een radio-show en een webshop. Geen van deze zaken levert genoeg inkomsten om zowel de kosten te dekken die het bedrijf heeft als het binnenhalen van inkomsten om zich internationaal te profileren. De diensten en producten van HET BEDRIJF zijn spontaan opgezet zonder geplande strategie. HET BEDRIJF wil blijven groeien vanuit de sterke punten van het bedrijf zelf, de behoeften van de klanten en het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrentie. Met deze informatie wil de organisatie een strategische positionering opstellen waarmee het bedrijf zich internationaal kan profileren.

De opdrachtgever wil zich positioneren als artiestenmanagementbureau op de internationale markt van de dance muziek. Het bedrijf heeft social media ingezet als nieuw communicatiemiddel. Echter dit proces vindt op enigszins intuïtieve wijze plaats en mist voornamelijk een professionele grondslag. Zo heeft het promoten van de nieuwe webshop op sociale media nog niet geleid tot het verkopen van producten. Op dit moment heeft HET BEDRIJF geen strategie en worden er geen weloverwogen keuzes gemaakt om het bedrijf te positioneren. Voor dit onderzoek is het van belang te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep ten opzichte van de diensten van HET BEDRIJF. Ook is het van belang de succesfactoren van HET BEDRIJF in kaart te brengen en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie te onderzoeken (Ohmae, 1982, p 91). Deze informatie moet verwerkt in een positionering die HET BEDRIJF op dit moment niet heeft. Een goede positionering zorgt er immers voor dat een bedrijf de aandacht van klanten trekt (Grinten van der & Riezebos, 2011).

1.3 Opdrachtgever

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

1.4 Opdrachtnemer

Opdrachtnemer voor dit onderzoek is Jaimy Fokkens. Jaimy Fokkens is een vijfdejaarscommunicatiestudent van Hogeschool Leiden. Het onderzoek voor HET BEDRIJF zal voor Jaimy Fokkens zijn scriptie vormen. De scriptie en eindpresentatie hiervan dienen als zijn afstudeertraject.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

In dit hoofdstuk staan de interne en externe analyse voor dit onderzoek beschreven. Daarna volgt een SWOT-analyse.

2.1 Interne analyse

In dit onderdeel staat de interne analyse van HET BEDRIJF. Deze analyse bevat de geschiedenis en de analyse op basis van de 7S-formule.

2.1.1 Geschiedenis van HET BEDRIJF

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

2.1.2 7S-formule

De 7S-formule is gebruikt om HET BEDRIJF te analyseren (Waterman, Peters & Philips, 1980). Het model staat voor significante waarden, strategie, structuur, systemen, staf, stijl en sleutelvaardigheden. Deze waarden omschrijven de sterktes en zwaktes van de onderneming.

2.1.3 Conclusie 7S-formule

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Significante waarden:

Strategie:

Structuur:

Systemen:

Staf:

Stijl:

Sleutelvaardigheden:

2.2 Externe analyse

In dit onderdeel staat de externe analyse van HET BEDRIJF. Hieronder staat een afbakening van de analyse. De externe analyse bestaat uit een DESTEP-analyse en een concurrentenanalyse.

2.2.1 Markten

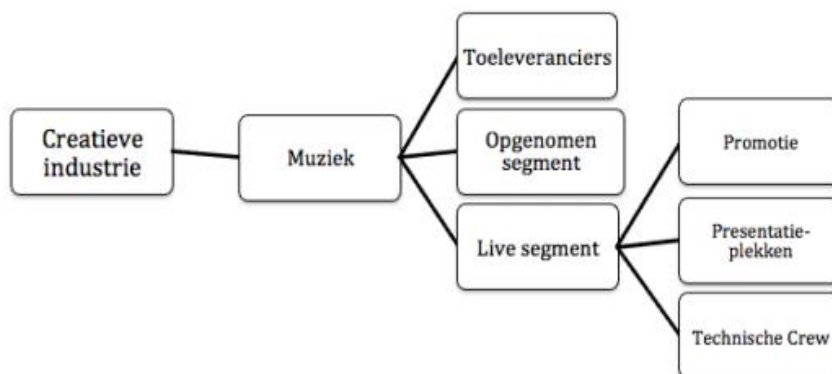
De analyses in het rapport zijn samenvattend voor de gehele analyses. Deze zijn te vinden in bijlagen II (DESTEP-analyse), III (concurrentenanalyse) en IIII (SWOT-analyse).

Creatieve sector en dance scene

HET BEDRIJF is een organisatie die actief is in de muziekindustrie. De muziekindustrie is onderdeel van de creatieve industrieën volgens Walter van Andel en Koen Vandenbempt. In hun boek 'Creative Jumpers, business modellen van groeiondernemingen in creatieve industrieën' definiëren zij creatieve industrie als: "het geheel van sectoren en activiteiten die beroep doen op de input van menselijke creativiteit voor de creatie van symbolische en economische waarde, opgedeeld volgens verschillende stadia van de waardeketen (creatie, productie, disseminatie en consumptie) en die bijdragen aan de uitbreiding van het creatief voordeel". (Walter van Andel en Koen Vandenbempt (2012). HET BEDRIJF is binnen de muziekindustrie werkzaam in de dance scene (EDM).

HET BEDRIJF omschrijft zichzelf als een artiestenmanagementbureau. De manager van een artiest fungeert als tussenschakel tussen de artiest en de platenmaatschappijen, uitgeverij of een boekingsagent (Schrauwen et al., 2014.). Voor de DESTEP-analyse zullen artiestenmanagementbureaus, platenmaatschappijen, uitgeverijen, boekingsagenten en artiesten meegenomen worden. HET BEDRIJF is voornamelijk werkzaam in business-to-business. Bij het promoten van evenementen dan wel artiesten communiceert HET BEDRIJF wel naar de consument.

Door de dynamische en snel veranderende wereld van de dance scene is het onmogelijk de hele markt in kaart te brengen (Mary Go Wild, 2013). Dagelijks komen er nieuwe artiesten, managementbureaus, platenmaatschappijen en uitgeverijen. Voor het analyseren en in kaart brengen van de internationale dance scene wordt de Nederlandse, de Europese en de Amerikaanse dance scene geanalyseerd. Dit zijn de markten waar dance scene het meest actief is. De voornaamste drie segmenten binnen de industrie worden beschreven door Schrauwen et al (2014). Deze zijn de toeleveranciers, het opgenomen segment en het live segment. In figuur 1 staat een visuele weergave van de muziekindustrie op basis van de beschrijvingen in deze paragraaf.



Figuur 1: Weergave muziekindustrie

Dynamische markt

HET BEDRIJF heeft te weinig inzicht in hoe de internationale dance scene eruit ziet. Deze markt is een dynamische markt die constant verandert omdat er dagelijks nieuwe artiesten, artiestenmanagementbureaus, platenmaatschappijen, boekingskantoren, evenementenorganisaties en evenementenlocaties bijkomen (Mary Go Wild, 2013).

De dance scene is internationaal invloedrijk geworden door invloeden uit Europa en speelt zich vooral daar af. Later kwam daar Noord-Amerika bij (Mary Go Wild, 2013). Inmiddels groeit de markt uit naar Latijns-Amerika en Azië (ABN Amro, 2015), (Toolroom Records, 2013), (Intelligence.marketingonline.nl, 2015). Hier staat meer over in de DESTEP-analyse (bijlage II). Door het aantal partijen die actief is in de internationale dance scene is er veel concurrentie. De belangrijkste concurrenten staan beschreven in de concurrentenanalyse in bijlage III.

Hoe de internationale dance er precies uitziet weet niemand. De scene brengt voor Nederland echter wel steeds meer inkomsten en groeit (Buma/Stemra, 2014). Naar aanleiding van het definiëren van de creatieve sector (paragraaf 1.2.1), de DESTEP-analyse (bijlage II) en de concurrentenanalyse (bijlage III) concludeert de onderzoeker dat de basis van de internationale dance scene bestaat uit de benoemde partijen: artiesten, artiestenmanagementbureaus, platenmaatschappijen, boekingsagenten, evenementenorganisaties, evenementenlocaties (zoals clubs en festivallocaties) en auteursrechtelijke organisaties zoals Buma/Stemra. Externe bedrijven voor sponsoring, marketing en reclame worden voor dit onderzoek niet meegenomen om het onderzoek af te bakenen tot meer direct betrokkenen voor HET BEDRIJF: artiesten en andere artiestenmanagementbureaus. Informatie hierover is te vinden in de DESTEP-analyse en de concurrentenanalyse; deze staan in bijlagen II en III.

Om internationaal te opereren in de dance scene moet een artiestenmanagementbureau een wereldwijd netwerk hebben of leggen. Dit gebeurt vaak via het netwerk van een CEO of het doorbreken van een artiest van het artiestenmanagementbureau. Dit is te zien aan de voorbeelden in de concurrentenanalyse in bijlage III. HET BEDRIJF wil zich graag onderscheidend profileren ten opzichte van de concurrentie vanuit de sterke punten van het bedrijf zelf en de wensen en behoeften van de doelgroep.

2.2.2 DESTEP-Analyse

In de DESTEP-analyse staan de algemene omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op HET BEDRIJF. Uit de analyse komen de kansen en bedreigingen voor het bedrijf naar boven. Hieronder staat een samenvatting van de analyse. De volledige analyse is te vinden in bijlage II.

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

2.3 SWOT-analyse

In deze paragraaf staat de SWOT-analyse. SWOT staat voor: 'Strenghts', 'Weaknesses', 'Opportunities' en 'Threaths'. De SWOT-analyse is een matrix waarin de sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen van HET BEDRIJF verzameld staan op basis van de informatie uit de interne en externe analyse. In tabel 1 is de SWOT-analyse te vinden. Extra toelichting op de SWOT-analyse is te vinden in bijlage IIII.

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Sterktes	Zwaktes
Kansen	Bedreigingen

Tabel 1: SWOT-analyse

Hoofdstuk 3: Probleemformulering

In dit hoofdstuk staan de probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens worden de deelvragen, de doelgroep en de grenzen van het onderzoek behandeld.

3.1 Probleemstelling

"Hoe moet HET BEDRIJF zichzelf positioneren met betrekking tot het aanbieden van haar diensten en artiesten, gebaseerd op de succesfactoren van HET BEDRIJF, de behoefte van de doelgroep en de onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie?"

3.2 Doelstelling

"Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven over een strategische positionering aan HET BEDRIJF"

3.3 Deelvragen

1. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF?
2. Wat zijn de succesfactoren van HET BEDRIJF?
3. Wat is het onderscheidende vermogen van HET BEDRIJF ten opzichte van de concurrentie?

3.4 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroepen zijn verdeeld in drie groepen:

1. Werknemers van HET BEDRIJF;
2. Huidige klanten van HET BEDRIJF;
3. Potentiële klanten van HET BEDRIJF.

3.5 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot het globaal in kaart brengen van de internationale dance scene, omdat deze niet volledig in kaart valt te brengen door de dynamisch veranderende wereld die het is. Het onderzoek beperkt zich tot de betrokken personen van HET BEDRIJF (management en werknemers), huidige klanten van HET BEDRIJF en potentiële klanten van HET BEDRIJF. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 5 augustus 2016 tot en met 7 februari 2017.

De onderzoeker ontvangt geen vergoeding tijdens de onderzoeksperiode. Voor het onderzoek is slechts budget beschikbaar voor presentjes om respondenten te werven. De opdrachtgever wil geen concurrenten ondervragen. Het onderzoek zal leiden tot een communicatieadvies over het strategisch positioneren van HET BEDRIJF met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF de succesfactoren van HET BEDRIJF en het onderscheidend vermogen van HET BEDRIJF ten opzichte van de concurrenten.

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat een overzicht van de literatuur die aansluiten bij de probleemstelling. Het hoofdstuk bestaat uit de volgende paragrafen: toelichting begrippen, relevante theorieën, verantwoording centrale theorie, theorie en conceptueel model, kritische review en drie hypotheses.

4.1 Toelichting begrippen

Dit onderzoek betreft een strategisch positioneringsonderzoek. Hierbij komen een aantal begrippen aan bod die helpen de theorie te ondersteunen of het probleem op te lossen. In bijlage V zijn hiervan de gehanteerde definities te vinden.

4.1.1 Positionering

De definitie van positionering die voor dit onderzoek wordt gebruikt is de definitie van Floor en Van Raaij: 'De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van de concurrerende merken in een productklasse' (Floor en Van Raaij, 2010, p. 145). Hierbij worden de componenten van de centrale theorie beschreven. De centrale theorie staat beschreven in paragraaf 4.4.

4.1.2 Strategie

De definitie van strategie die voor dit onderzoek wordt gebruikt is de definitie van Ohmae: "A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors" (Ohmae, 1982, p. 91). Ohmae stelt dat een succesvolle strategie er één die gegarandeerd een betere of sterkere overeenkomst heeft met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking tot de concurrenten. De theorieën van Ohmae zijn prominent aanwezig in dit onderzoek en daarom wordt ook zijn definitie van strategie gehanteerd. Overige definities zijn te vinden in bijlage V.

4.1.3 Succesfactoren

In dit onderzoek wordt er onder andere getoetst wat de succesfactoren van HET BEDRIJF zijn. Volgens Ohmae zijn de succesfactoren te behalen door er achter te komen wat een succesvol bedrijf onderscheidt van een niet succesvol bedrijf in de desbetreffende branche of markt waar de organisatie zich in bevindt. Hierbij gaat Ohmae uit van de sterke punten van het bedrijf zelf. (Ohmae, 1982, p 42).

4.1.4 Klantenbehoefte

In dit onderzoek wordt onder andere getoetst wat de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF zijn. Klantenbehoefte zijn de wensen en behoeften van de consument ten opzichte van producten of diensten (Ohmae, 1982, p. 101).

4.2 Relevante theorieën

In deze paragraaf worden de theorieën van Ansoff, Porter, Treacy & Wiersema en Ohmae beschreven. In de afgelopen eeuw zijn er diverse theorieën opgesteld over de te nemen stappen die een organisatie moet zetten om een bepaalde positie in de markt in te nemen. Dit is relevant voor dit onderzoek aangezien dit een positioneringsonderzoek betreft.

4.2.1 Product-Markt Groei Matrix, Igor Ansoff (1957)

Igor Ansoff wordt als één van de voorvaders gezien op het gebied van positionering met zijn positioneringstheorie van de Product-markt groei matrix van Igor Ansoff. Ansoff kijkt bij het positioneren van een organisatie naar het identificeren van de product- en marktbeslissingen van een organisatie. Ansoff heeft een matrix opgesteld met twee centrale termen: 'markt' en 'productlijn'. De combinatie die de Product-markt groei matrix oplevert, resulteert in vier verschillende strategieën waarmee een bedrijf zich strategisch kan positioneren in de markt. De vier strategieën zijn (Ansoff, 1957):

1. Marktpenetratie: bestaande producten in een bestaande markt;
2. Marktonwikkeling: bestaande producten in een nieuwe markt;
3. Productontwikkeling: nieuwe producten in een bestaande markt;
4. Diversificatie: nieuwe producten in een nieuwe markt.

Een organisatie moet allereerst bepalen in welke van de vier groeistrategieën het valt. Daarna moet de organisatie de markt in kaart brengen en de opvattingen over de productlijn. Het begrip productlijn identificeert of een organisatie focust op nieuwe of bestaande producten. De productlijn verwijst naar de fysieke karakteristieken van een product, zoals gewicht, grootte en materiaal en naar de performance karakteristieken van een product, zoals de snelheid van een levering en service (Ansoff, 1957). Markt definieert Ansoff als een combinatie van objectieve demografische aspecten, geografische aspecten en gedragsaspecten van de markt, en als de subjectieve wensen en behoeften en productmissie van de markt (Ansoff, 1957). Naar aanleiding van die twee factoren kan de onderzoeker een strategie ontwikkelen die beter inspeelt op de wensen en behoeften vanuit de markt (Ansoff, 1957).

Het nadeel van de theorie van Ansoff is dat er weinig rekening wordt gehouden met de sterke punten van de organisatie zelf en dat de implementatie van de strategieën beperkt is (Mintzberg, 1988), (Richardson & Evans, 2007). Dit past niet bij de probleemformulering en het oplossen van het probleem in dit onderzoek. In bijlage X, figuur 4 staat een visuele weergave van de theorie.

4.2.2 Five Forces, Micheal Porter (1979)

Na de theorie van Ansoff hebben meer mensen zich bemoeit met positionering. In 1979 kwam Micheal Porter met zijn bekende "Five Forces"-theorie. De theorie gaat over de mate van concurrentie in een markt. De theorie stelt dat de mate van concurrentie in een markt bepaald wordt door vijf verschillende krachten:

1. [De kracht van de dreiging van nieuwe toetreders;](#)
Deze kracht richt zich op de voordelen voor nieuwe organisaties om toe te treden tot een nieuwe markt.
2. [De kracht van de leveranciers;](#)
Deze kracht stelt dat leveranciers veel macht kunnen uitoefenen op een organisatie zoals het verhogen van de prijs.
3. [De kracht van de klanten;](#)
Deze kracht stelt dat ook de klanten veel macht kunnen uitoefenen door voor goedkopere producten te kiezen.
4. [De kracht van de dreiging van de vervangende producten of diensten;](#)
Deze kracht geeft aan welke producten andere producten totaal kunnen vervangen.
5. [De kracht van de concurrentie;](#)
Deze kracht kijkt naar de concurrentie in de bestaande markt. De kracht stelt dat een organisatie in kaart moet brengen waar de mogelijkheden van de organisatie liggen.

Als een organisatie zich bewust is van deze krachten kan een organisatie helpen om een minder kwetsbare positie in te nemen (Porter, 1979, p.137). Verder geeft de theorie van Porter aan welke positie in de markt ingenomen kan worden. Het is echter vaak niet mogelijk om zowel te richten op kostenleiderschap als productdifferentiatie. Tevens is het niet altijd voordelig om slechts op één van de vijf krachten te richten (Murray, 1988). Porter gebruikt een generieke strategie om een voordeel te behalen ten opzichte van de concurrenten. Bij een generieke strategie focust het bedrijf zich op één aspect binnen de strategie (Porter, 2004, p.35). Een hybride strategie zoals voorkomend in de theorie van Ohmae, levert vaak meer op. In bijlage X, figuur 8 staat een visuele weergave van de theorie.

4.2.3 3C, Kenichi Ohmae (1982)

In 1982 komt Kenichi Ohmae met zijn 3C-model. Een theorie die zowel interne als externe factoren van een organisatie meeneemt bij het strategisch positioneren van een organisatie. De theorie bevat drie kerncomponenten die volgens Ohmae lijden tot een positionering (Ohmae, 1982):

1. [Customer;](#)
Voor het positioneren stelt het model dat alle belangrijke segmenten van klantgroepen, met dezelfde behoeften en doelstellingen, in kaart gebracht moeten worden.
2. [Competitors;](#)
Voor het positioneren stelt het model dat alle essentiële aspecten van de concurrent in kaart gebracht moet worden.
3. [Corporation.](#)
Voor het positioneren stelt het model dat alle essentiële functies van de organisatie in kaart gebracht moet worden.

Bij het opstellen van de strategie, dient een organisatie alle '3C'-componenten te gebruiken. Doet een organisatie dit niet dan raakt het als het ware uit balans (Ohmae, 1982). Ohmae benoemt dat een succesvolle positioneringsstrategie een strategie is die een betere verbinding maakt tussen de sterke kanten van de organisatie en de wensen van de klant, dan de concurrerende organisaties dat doen (Ohmae, 1982). Deze theorie sluit goed aan op de probleemformulering en doelstelling van dit onderzoek. In bijlage X, figuur 7 staat een visuele weergave van deze theorie.

4.2.4 Core competencies, Gary Hamel & C.K. Prahalad (1990)

Na de theorie van Ohmae kwamen Hamel & Prahalad in 1990 ook met een theorie die uitgaat van de sterke punten van een organisatie: De Core competencies. De sterke punten worden hier kerncompetenties genoemd. Volgens Hamel & Prahalad moet er een organisatie gecreëerd worden die in staat is om producten aan te bieden met een onweerstaanbare functionaliteit of beter nog, het creëren van producten die klanten nodig hebben, maar waar klanten nog niet aan hebben gedacht (Hamel & Prahalad, 1990, p.80). Volgens Hamel en Prahalad is een 'kerncompetentie' effectief als de kerncompetentie bijdraagt aan de waarde voor de eindgebruiker, de kerncompetentie toepasbaar is in verschillende markten en voor verschillende producten en de kerncompetentie niet gemakkelijk te imiteren zijn door de concurrentie (Hamel & Prahalad, 1990). Het model van Hamel & Prahalad helpt de kerncompetenties van een organisatie in kaart te brengen om zo een bepaalde positie in de markt in te nemen. Het model gaat uitsluitend uit van de eigen kracht zonder externe factoren als doelgroepen en concurrenten mee te nemen. Voor het oplossen van het probleem van HET BEDRIJF is dit wel van belang, omdat zij een onderscheidend willen zijn ten opzichte van de concurrentie. In bijlage X, figuur 5 staat een visuele weergave van deze theorie.

4.2.5 Value Discipline, Michael Treacy & Fred Wiersema (1993)

Ten slotte komen Micheal Treacy en Fred Wiersema in 1993 met de theorie van Value Discipline opgesteld. Deze theorie gaat er van uit dat een organisatie bij strategisch positioneren van slechts één strategie, net als Porter, uit moet gaan. Een organisatie kan volgens hen namelijk niet in alles uitblinken. Het kiezen van één strategie betekent volgens Treacy en Wiersema niet dat organisaties kiezen voor één discipline en afzien van de andere disciplines. Het betekent dat een organisatie één discipline kiest waarmee de organisatie uitblinkt in de markt (Treacy & Wiersema, 1993).

De theorie bestaat uit drie waardeproposities die Treacy en Wiersema hebben geïdentificeerd: operational excellence (de beste fabricage), customer intimacy (de beste service), product leadership (het beste product). Een organisatie moet de beste zijn in één van de drie waardeproposities om de beste marktpositie in te kunnen nemen. Als een organisatie zich richt op een van deze drie waardedimensies dan heeft het volgens Treacy en Wiersema pas effect op een succesvolle positionering. De theorie kan een toegevoegde waarde zijn voor een organisatie omdat het een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrenten te creëert (Treacy & Wiersema, 1993).

De Value Discipline theorie van Treacy & Wiersema stelt net als Porter dat een organisatie zich moet focussen op één strategie. Aangezien geen van de drie strategieën alle drie de componenten uit de probleemstelling van dit onderzoek bezit is het niet geschikt een relevante positionering op te stellen voor dit onderzoek. In bijlage X, figuur 6 staat een visuele weergave van deze theorie.

Er zijn diverse theorieën besproken die gaan over positionering. Niet elke theorie sluit echter aan bij het probleem van HET BEDRIJF en de doelstelling van dit onderzoek. HET BEDRIJF wil zich positioneren door mee te nemen wat de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten.

De theorie van Ansoff sluit hier niet op aan omdat de theorie weinig rekening houdt met de sterke punten van het bedrijf en daarmee de succesfactoren. Ook de theorie van Porter gaat hier weinig op in en kijkt vooral naar de component concurrentie. Ook de Value Discipline neemt niet alle componenten van dit onderzoek mee. Porter en Treacy en Wiersema gaan tevens uit van slechts één strategie waarbij de theorie niet alomvattend is voor alle drie de componenten van de doelstelling. Zowel de theorie van Ansoff, als de theorie van Porter, als de theorie van Treacy & Wiersema gaan niet diep in op de sterke punten van het bedrijf in combinatie met de wensen en behoeften van de doelgroep en de concurrentie. Bij dit onderzoek is dit wel van belang om de doelstelling te bereiken en het probleem op te lossen.

De theorie van Hamel en Prahalad richt zich wel tot de sterke punten van de organisatie. In een onderzoek van Jay Barney (1991) stelt hij dat het concurrentievoordeel vooral intern terug te vinden is op basis van de componenten: waarde, zeldzaamheid, navolgbaarheid en vervangbaarheid (Barney, 1991). Voor dit onderzoek is het echter ook van belang te kijken naar externe factoren zoals concurrenten en klanten.

De theorie van Ohmae (1982) stelt in tegenstelling tot Barney en de theorie van Hamel en Prahalad dat een concurrentievoordeel zowel intern als extern te behalen is. De theorie van Ohmae sluit aan bij het behalen van de doelstelling en het oplossen van het probleem met de drie componenten 'company', 'customer' en 'competitor'.

Kortom de theorie van Ohmae is het meest geschikt voor dit onderzoek omdat het zich niet alleen op de concurrentie focust zoals Porter. Zich niet alleen focust op de organisatie zelf zoals Hamel en Prahalad en het uitgaat van de succesfactoren van de organisatie zoals de theorie van Ansoff dit niet doet. De theorie van Ohmae is de enige theorie die uitgaat van zowel interne als externe factoren waarbij alle componenten van het probleem en de doelstelling in de strategie verwerkt kunnen worden zoals dit niet kan met de theorie van Treacy en Wiersema. HET BEDRIJF heeft met zowel klanten, concurrenten en het bedrijf zelf te maken om zich te positioneren en daarom sluit de theorie van Ohmae aan bij dit onderzoek.

4.4 Centrale theorie en conceptueel model

Deze paragraaf staat een beschrijving van het 3C-model van Ohmae en het bijbehorende conceptuele model.

Deze centrale theorie vormt de theoretische onderbouwing van dit onderzoek.

4.4.1 Centrale theorie

De centrale theorie voor dit onderzoek is het 3C-model van Ohmae. Het model bestaat uit drie componenten. Door een balans te creëren tussen de drie componenten kan een organisatie een langdurig concurrentievoordeel behalen. De drie componenten zijn: corporation, customer en competitors (Ohmae, 1982, p. 91).

Met de componenten combineert de theorie van Ohmae twee soorten perspectieven, namelijk inside-out en outside-in (Trompenaars & Coebergh, 2014 p. 130). Dit houdt in dat de theorie rekening houdt met zowel interne als externe factoren. Volgens Ohmae heeft een bedrijfsstrategie maar één doel en dat is het behalen van concurrentievoordeel. Ohmae beweert in het boek 'The mind of the strategist' dat er zonder concurrenten geen reden is voor een bedrijfsstrategie (Ohmae, 1982, p. 36).

Tijdens het creëren van een bedrijfsstrategie dient een organisatie rekening te houden met alle drie de componenten. De taak van een strateeg is om de kernfactoren van succes te vergroten in vergelijking tot de concurrenten. Daarbij moet de organisatie zorgen dat de focus van één van drie C's aansluit bij de andere twee C's. Wanneer een organisatie hier geen rekening mee houdt, kan de levensvatbaarheid van de organisatie op lange termijn in gevaar komen.

Ohmae stelt dat een succesvolle strategie moet garanderen dat er een betere of sterkere overeenkomst is met de sterkten van de organisatie en de behoeften van de consument ten opzichte van de concurrentie (Ohmae, 1982, p. 91).

Bedrijfsmethoden

Ohmae hanteert vier methoden waarmee een organisatie een duurzaam concurrentievoordeel kan creëren. De vier strategieën zijn:

1. [Methode van de kernfactoren van succes:](#)

De kernfactoren van succes zijn de belangrijkste factoren van de organisatie zelf. Door deze in kaart te brengen en goed te onderbouwen met bronnen kan een organisatie een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent creëren.

2. [Methode van relatieve superioriteit:](#)

Bij deze methode dient een organisatie de eigen producten en diensten te vergelijken met die van de concurrent om zo te kijken hoe de organisatie anders kan zijn dan de concurrent. Dit kan door te kijken waar de organisatie sterker in is. Een andere manier is door niet rechtstreeks te concurreren met de concurrent zoals het aanbieden van een nieuw product of dienst.

3. [Methode van agressieve initiatieven:](#)

Deze methode is van toepassing als er een concurrent is die een stabiele koppositie heeft in een gestagneerde markt. De organisatie zal de kernfactoren van de concurrent moeten verstoren door middel van nieuwe ideeën of initiatieven zodat er een nieuw concurrentievoordeel valt te behalen.

4. [Methode van de mate van vrijheid:](#)

Met deze methode wordt bedoeld dat de organisatie innoveert in een branche waar het aanbod groot is. Dit kan leiden tot het openen van nieuwe markten die concurrenten nog niet ontdekt hebben of het creëren van nieuwe producten of diensten (Ohmae, 1982, p. 36-41).

Strategieën

Het 3C-model van Ohmae bestaat uit drie componenten en bij elk van de componenten omschrijft Ohmae een aantal mogelijke strategieën (Ohmae, 1982, p.92).

Organisatiestrategieën;

Bij de 'C' van corporation horen de organisatiestrategieën. Het doel van een organisatiestrategie is om de sterke punten van de organisatie te vergroten om zo concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van de concurrent. Als een concurrent hetzelfde doet is het van belang beter te zijn in de kernfactoren van succes (Ohmae, 1982, p.110). Ohmae stelt dat er drie belangrijke punten zijn bij organisatiestrategieën (Ohmae, 1982, pp.110-125):

1. [Selectiviteit en sequentie;](#)

Volgens Ohmae kan een organisatie zich beter focussen op één kernfactor voor het behalen van concurrentievoordeel. Het is bijna niet mogelijk in alle kernfactoren van succes beter te zijn.

2. [Zelf maken of uitbesteden;](#)

Volgens Ohmae moet een organisatie afwegen of ze zelf een producten of diensten maken en leveren of dat ze het uit besteden.

3. [Verbeteren van kosteneffectiviteit;](#)

Volgens Ohmae kan een organisatie concurrentievoordeel behalen als het de kosten effectiever verlaagt dan de concurrent door na te denken over welke taken de organisatie uitvoert en welke producten de organisatie aan bied.

Klantstrategieën:

Bij de 'C' van customer horen de klantstrategieën. Een organisatie kan zich in een bestaande markt niet focussen op alle klanten. Elke klant heeft eigen wensen en behoeften. Een organisatie moet bepalen op welke soort klanten zij zich gaan focussen. Sommige klanten zijn moeilijk bereikbaar terwijl anderen toegankelijker zijn. Daarom kan de mate van inspanning verschillen en is er per soort klant een strategie nodig. Middels klantstrategieën kan een organisatie zich onderscheiden ten opzichte van de concurrent (Ohmae, 1982, p. 99).

Concurrentiestrategieën:

Bij de 'C' van competitors horen concurrentiestrategieën. Er zijn twee mogelijke concurrentiestrategieën (Ohmae, 1982, pp. 126- 135):

1. [Kracht van het imago;](#)

Een organisatie kan zich onderscheiden ten opzichte van de concurrent door middel van een krachtig imago. Dit kan een organisatie doen wanneer het moeilijk is te concurreren op basis van productprestatie- en distributieniveau.

2. [Verskil in winst- en kostenstructuur;](#)

Een organisaties kan gebruik maken van verschillende bronnen van winst. Organisaties kunnen dit doen door strategisch gebruik te maken van het verschil in ratio van vaste en variabele kosten. Een tweede optie is om gebruik te maken van de verschillen in schaalvoordelen.

4.4.2 Conceptueel model

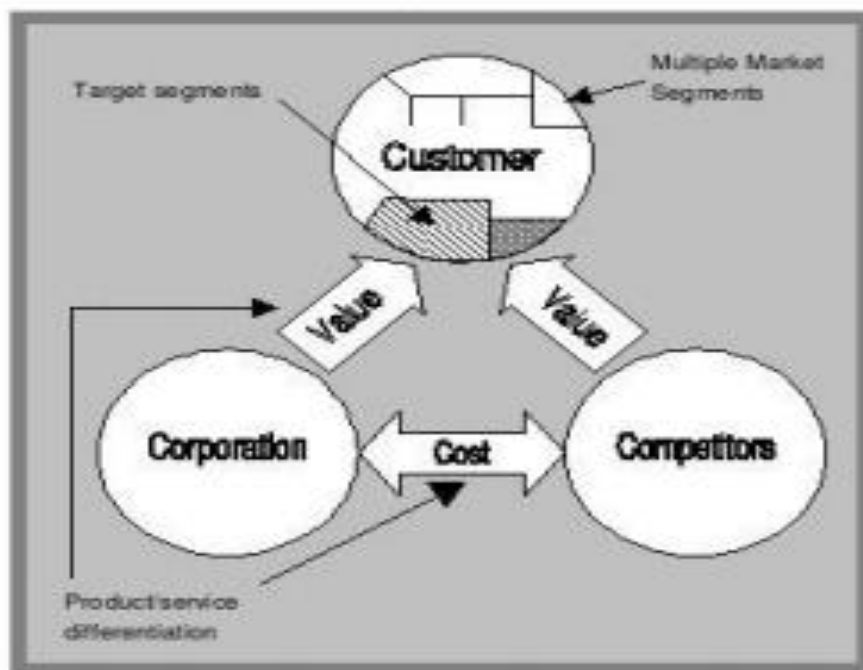
Het conceptueel model van de theorie van Ohmae is het 3C-model. De 3 C's staan voor de hoofdcomponenten corporation, customer en competitors; oftewel organisatie, klanten en concurrenten. Het model dient voor het creëren van concurrentievoordeel. Tussen de drie componenten staan pijlen die dienen als koppeling tussen de

componenten. Tussen corporation en competitors staat een pijl beide kanten op. Deze pijl staat voor kosten omdat zowel de concurrent als de organisatie een kostenvoordeel wil behalen door onderscheidend te zijn in hun product, dienst of service. De andere pijlen staan voor de waarde die de organisatie voor klanten wil bieden en de waarde die concurrenten aan de klanten wil bieden. Om meer waarde te bieden dan de klant moet er net als bij kosten volgens het model aan productservice differentiatie gedaan worden. Ten slotte staat er in de component klanten dat een organisatie de klanten moet onderverdelen in subdoelgroepen om de behoeften van elke soort klant optimaal te vervullen. De visuele weergave van het model is te vinden in figuur 2.

Figuur 2: 3C-Model (overgenomen van Ohmae, 1982, p.92)

4.4.3 Kritische review

Op de theorie van Ohmae zijn een aantal kritische reviews. De kritische reviews staan in deze paragraaf



beschreven.

Cultuurverschil

Het boek 'The mind of the strategist' van Japanner Ohmae baseert zich op de Japanse cultuur. Ohmae omschrijft echter wel de verschillen tussen de Japanse en Westerse cultuur. De belangrijkste verschillen volgens hem zijn (Ohmae, 1982, p. 216):

1. Het idee van een corporatie is fundamenteel anders in Japan.
2. In Japanse bedrijven gaat het echt om mensen.
3. In Japan gedraagt de overheid zich als een coach, niet als een kapitein.
4. De Japanse bedrijfsstrategie draait om het veranderen van het werkveld.

Nieuwe C's

Mede vanwege de cultuurverschillen kwam Ohmae zelf met een toevoeging op het 3C-model die rekening houdt met de cultuurverschillen. In het boek 'The Borderless World' voegt Ohmae de termen 'country' en 'currency' toe. Country staat voor de organisaties uit andere landen waar een organisatie mee samenwerkt. Currency staat voor

de wisselkoersen van de diverse valuta in de wereld. Volgens Ohmea zijn deze twee begrippen van belang voor wereldwijde bedrijfsstrategieën en businessplanning (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990). De toevoeging kan in de toekomst van belang zijn voor HET BEDRIJF omdat het bedrijf uiteindelijk internationaal wil opereren. De huidige diensten en producten van HET BEDRIJF focussen zich echter op de Nederlandse markt en daar wil HET BEDRIJF een strategische positionering aan koppelen. Daarom zijn de nieuwe C's nog niet relevant voor dit onderzoek.

Hybride of generieke strategieën

Ohmea stelt dat een organisatie een hybride strategie moet hebben om een concurrentievoordeel te behalen. Dit houdt in dat de strategie zich focust op meerdere aspecten zoals de 3 C's (Ohmae, 1982, p. 91 – 98). Micheal Porter stelt het tegenovergestelde van Ohmae. Volgens Porter moet een organisatie een generieke strategie hebben. Een strategie die zich op één aspect focust (Porter, 2004, p.35). HET BEDRIJF wil inzicht hebben in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten. Hierbij komen meerdere aspecten zoals de componenten van het 3C-model aan bod.

4.5 Hypothesen

Tot slot staan er in deze paragraaf hypothesen opgesteld op basis op de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Keniche Ohmea. Deze zullen bij dit onderzoek getest worden.

Hypothese 1: Als het bedrijf zijn sterke punten benadrukt, dan neemt het een positieve en onderscheidende positie in op de markt ten opzichte van de concurrentie.

Hypothese 1 gaat over de component: corporation. Als HET BEDRIJF zijn sterke punten benadrukt met betrekking tot het aanbieden van de producten en diensten zal de organisatie volgens Ohmae een positieve en onderscheidende positie innemen tegenover de concurrentie. Het behouden van een positief verschil in belangrijke functionele sterkten is van belang om een voordeel te behouden in de winstprestaties en marktaandeel.

"Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share" (Ohmae, 1982, p. 111).

Hypothese 2: Als het bedrijf de overeenkomst tussen de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument benadrukt, dan ontstaat er een langdurige positieve relatie met de consument.

Hypothese 2 gaat over de component: customer. De positionering van HET BEDRIJF met betrekking tot het aanbieden van hun producten en diensten moet overeenkomst bieden tussen de sterkte van HET BEDRIJF en de behoeften van de klanten benadrukken voor een langdurig positieve relatie.

'The strategist must be sure that his strategy properly matches the strenghts of corporation with the needs of a clearly defined market. Positive matching of the needs and objectives of the two parties involved is required for a lasting good relationship' (Ohmae, 1982, p. 91).

Hypothese 3: Als het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten, dan zal dat een langdurig concurrentievoordeel opleveren.

Hypothese 3 gaat over de component: competitors. Als HET BEDRIJF zijn positionering met betrekking tot het aanbieden van haar producten en diensten onderscheidt ten opzichte van de concurrentie, dan zal dat een

langdurig concurrentievoordeel opleveren (Ohmae, 1982, pp. 126-127). Een organisatie moet elke mogelijkheid aangrijpen om de relatieve sterkten te benadrukken te opzichte van de concurrent om differentiatie te genereren ten opzichte van de concurrent.

"An organization needs to explore every possibility of utilizing the corporations relative strengths to achieve differentiation from the competitor."

Hoofdstuk 5: Methodologie

In dit hoofdstuk staan de methode van onderzoek inclusief de verantwoording daarvan, de steekproef inclusief steekproefgrootte en de operationalisatie van het onderzoek beschreven.

5.1 Methoden van onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel: Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten". Hiervoor zal deskresearch en kwalitatief onderzoek gebruikt worden. Door de succesfactoren van HET BEDRIJF, de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF en te kijken wat het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent is, komt er een strategisch communicatieadvies over een strategische positionering voor HET BEDRIJF.

5.1.1 Deskresearch

Het onderzoek begon met het uitvoeren van deskresearch op basis van bestaande gegevens. Hiervoor is beschikbare informatie over HET BEDRIJF en andere artiestenmanagementbureaus gebruikt, evenals algemene literatuur, voorafgaande onderzoeken en databanken. Het zoekplan hier voor is te vinden in bijlage VI.

Verantwoording deskresearch

De keuze voor deskresearch kent meerdere grondslagen. Allereerst voor het theoretisch onderbouwen van het onderzoek. Deze theoretische onderbouwing is te vinden in het theoretisch kader in hoofdstuk 4. Naar aanleiding van deze analyse viel de keuze op het 3C-model van Kenichi Ohmae als centrale theorie om de probleemstelling te beantwoorden. De centrale theorie en bijbehorende conceptueel model leiden ook tot de topics die voor het kwalitatief onderzoek gebruikt worden. Deze zijn te vinden in de topic guide in bijlage VII.

Doel deskresearch

De deskresearch dient tevens voor het oriënteren van de probleemsituatie en het opstellen van de bijbehorende situatieschets. De organisatie, het probleem en de dance scene zijn hiermee in kaart gebracht en terug te lezen in hoofdstuk 2. De dance scene en de concurrentie is in kaart gebracht middels een DESTEP-analyse en een concurrentenanalyse. Hier komt de component competitors in terug. Met de interne analyse komt de component corporation aan bod. De analyses samen leidden tot de SWOT-analyse te vinden in bijlage III. De SWOT-analyse helpt bij het achterhalen van de succesfactoren van HET BEDRIJF en het definiëren van het onderscheidende vermogen.

5.1.2 Kwalitatief onderzoek

Tijdens dit onderzoek vindt er kwalitatief onderzoek plaats. Voor kwalitatief onderzoek viel de keuze op face-to-face interviews. Het kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF. Volgens Ohmae zorgt de overeenkomst tussen de sterke punten van de organisatie en de wensen en behoeften van de klant namelijk voor een langdurig concurrentievoordeel (Ohmae, 1982, p. 91).

Verantwoording kwalitatief onderzoek

Met face-to-face interviews kunnen achterliggende motieven van de respondenten achterhaalt worden. Opvattingen en houdingen van respondenten ten aanzien van een merk, dienst of product worden met kwalitatief onderzoek in kaart gebracht. Ook dient kwalitatief onderzoek bij het verkrijgen van inzicht in de consumentenbehoeften en het positioneren van een bedrijf of merk (Meier & Broekhoff, 2012). Dit onderzoek betreft een positioneringsonderzoek en daarom is kwalitatief onderzoek relevant. De populatie draagt ook bij voor het kiezen van kwalitatief onderzoek. Volgens Verhoeven is kwalitatief onderzoek een beter alternatief voor een kleine populatie (Verhoeven, 2011). HET BEDRIJF heeft 3 personen in het management, 12 artiesten, een werknemer buiten het management en 4 bestaande partners die hecht samenwerken met HET BEDRIJF. Dit brengt de totale populatie op twintig.

Face-to-face interview als meetinstrument

De face-to-face interviews zullen 'halfgestructureerde interviews' zijn. Dit is een basistype interview met een topic guide (te vinden in bijlage VII). De respondent krijgt de ruimte voor eigen inbreng en de respondent moet zich flexibel opstellen en inspelen op de situatie (Verhoeven, 2011). Dit houdt in dat de vragen die de interviewer stelt, per interview kunnen verschillen in volgorde. Deze methode van interviewen geeft de mogelijkheid extra vragen te stellen en meer verdieping te krijgen. Daarom is er gekozen voor 'halfgestructureerde interviews'. De topic guide is

te vinden in bijlage VII. Bij de start van een interview is het van belang de respondent op hun gemak te stellen om de kwaliteit van de interviews te waarborgen (Meier & Mandemakers, 2007). Dit doet de interviewer door elk interview te starten met een introductie en algemene kennismakingsvragen.

Interviewtechnieken

Om meer diepgang te krijgen voor het interview dient de interviewer ook projectieve technieken te gebruiken. Dit zorgt de interviewer dat de respondenten onbewuste en onderliggende motieven communiceert (Meier & Broekhoff, 2012).

Card sorting:

Card sorting is een techniek waarbij de respondent kaartjes groepeer (Meier & Broekhoff, 2012). In dit onderzoek moeten de respondenten gebruik maken van open en gesloten card sorting. Bij gesloten card sorting vult de onderzoeker de kaarten in en legt de respondent deze op volgorde. Bij open card sorting vult de respondent de kaarten zelf in (Spencer, 2009).

Voor deelvraag 1 schrijven de respondenten 3 behoeften op met betrekking op de diensten van HET BEDRIJF. Vervolgens leggen de respondenten deze op volgorde van 'belangrijk' naar 'minder belangrijk' en vraagt de onderzoeker naar de onderliggende motieven voor deze keuzes. Voor deelvraag 2 schrijven de respondenten belangrijke kenmerken voor een artiestenmanagementbureau op. Daarna leggen zij deze op volgorde of HET BEDRIJF deze kenmerken wel of niet bezit. Card sorting helpt achterliggende motieven en emoties op te roepen en houdt een interview spannend (Meier & Broekhoff, 2012). Volgens Ohmae bouwt een organisatie een langdurige positieve relatie op met de consument wanneer de sterkten van het bedrijf overeenkomen met de behoeften van de consument (Ohmae, 1982, p. 91). Daarom is het van belang te weten welke sterkten de consument als belangrijk ervaart.

Verantwoording topic guide

De onderzoeker dient van te voren te bepalen welke onderwerpen het aansnijdt tijdens een interview. Hier dient een topic guide voor. (Verhoeven, 2011). De topic guide begint met een inleiding. Een inleiding dient voor het informeren en op gemak stellen van de respondent. Wanneer een respondent zich meer op zijn gemak voelt is deze meer bereid persoonlijke informatie te geven (Meier & Broekhoff, 2012). Na de inleiding volgen de topics die relevant voor dit onderzoek zijn. Voor dit onderzoek zijn er drie topics: Company, consumer en competitor. Deze staan gelijk met de drie componenten van de centrale theorie voor dit onderzoek: het 3C-model van Ohmae. Om deelvraag 2 te beantwoorden en hypothese 1 te testen vraagt de onderzoeker bij 'company' naar de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF en de succesfactoren van een artiestenmanagementbureau. Voor 'Customer' stelt de onderzoeker vragen over de wensen en behoeften van de doelgroep ten opzichte van de diensten van HET BEDRIJF. Dit dient om deelvraag 1 te beantwoorden en hypothese 2 te testen. HET BEDRIJF heeft als doel deze te verbeteren zoals te lezen in bijlage I en daarom komen ook verbeterpunten aan bod. De vragen bij 'Competitors' moeten in kaart brengen wie volgens de respondent de belangrijkste concurrenten zijn en wat hun zwakke en sterke punten zijn zodat HET BEDRIJF zich daar van kan onderscheiden. Dit dient deelvraag 3 te beantwoorden en hypothese 3 te testen. De deelvragen zijn te vinden in paragraaf 3.3, de hypothesen in paragraaf 4.5.

Uitwerking interviews

De interviews vinden plaats op een tijdstip en locatie naar wens van de respondent. De respondenten zijn zo eerder geneigd zich tijdens het interview zo op zijn of haar gemak te voelen. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de antwoorden (Hulshof, 2013). Het interview wordt opgenomen met de recorder van de iPhone van de onderzoeker. De opname zal slechts dienen ter behoeve van het onderzoek en zal slechts audio zijn. Het geluidsfragment wordt na het opstellen van schriftelijke verbatim's verwijderd van de telefoon. De respondenten blijven in dit onderzoek anoniem en mogen de verbatim's inlezen voordat deze gebruikt worden. Door anoniem te blijven kunnen de

respondenten vrij hun mening geven. De schriftelijke verbatims zijn te lezen in bijlage VIII. Aan de hand van de schriftelijke verbatims zijn er analyseschema's opgesteld (te vinden in bijlage IX). De resultaten zullen voortvloeien uit de analyseschema's waarin antwoorden zijn gegroepeerd zodat er verbanden, combinaties en associaties gemaakt kunnen worden.

5.2 Steekproef

In deze paragraaf staat de verantwoording van de onderzoeksdoelgroep en het aantal respondenten. Ook staat er hoe de respondenten benaderd zijn.

5.2.1 Verantwoording onderzoeksgroep

De respondenten zijn elk select gekozen op basis van hun betrokkenheid bij HET BEDRIJF. De respondenten moeten vallen in één van de volgende doelgroepen: management van HET BEDRIJF, artiesten van HET BEDRIJF of bestaande partners van HET BEDRIJF. De artiesten en bestaande partners worden hierbij beschouwd als 'klanten' om de wensen en behoeften ten opzichte van de diensten van HET BEDRIJF in kaart te brengen. Verder moet het kwalitatieve onderzoek ook extra inzicht geven in de sterke punten van HET BEDRIJF. HET BEDRIJF wil geen concurrenten of potentiële klanten interviewen (OPDRACHTGEVER, persoonlijk bericht, 2016). Omdat bestaande partners en artiesten afnemer zijn van de diensten van HET BEDRIJF vallen zij in de onderzoeksdoelgroep. Ten slotte dient het interviewen van het management als meetinstrument voor het in kaart brengen van de sterke punten van de organisatie zelf. Dit sluit aan bij de component corporation van het 3C-model van Ohmae.

5.2.2 Steekproef

Het is van belang om respondenten zorgvuldig te selecteren, de onderzoeksdoelgroep af te bakenen en te concretiseren om tot relevante en waardevolle resultaten te komen. (Meier & Mandemaker, 2007). Binnen kwalitatief onderzoek draait het om de relevante variatie van meningen. Dit zorgt ervoor dat onderzoeksresultaten representatief zijn (Groenland, 2001).

Nel Verhoeven stelt dat 25 á 30 respondenten te veel is. Een verzadigingspunt van informatie kan optreden bij tien interviews (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek vonden in totaal tien interviews plaats, met daarin verschillende onderzoeksdoelgroepen. De grootste doelgroep zijn huidige klanten. De totale populatie van de potentiële respondenten is twintig. In tabel 2 staat de berekening voor het selecteren van de respondenten.

Doelgroep	Aantal totaal	Aantal voor het interview	Percentage van totaal
Medewerkers	4	2	19,00%
Huidige klanten	12	5	57,00%
Potentiële klanten	5	3	24,00%

Tabel 2: Respondentschema

In overleg is besloten een extra potentiële klant te interviewen in plaats van een huidige klant (persoonlijk bericht, HET BEDRIJF, 2016).

Benadering respondenten

De onderzoeksdoelgroepen worden per doelgroep anders benaderd. Het management wordt face-to-face benaderd aangezien deze met regelmaat aanwezig zijn op het kantoor in PLAATS X waar de onderzoeker ook werkt aan het onderzoek. De bestaande partners worden ook face-to-face benaderd omdat deze in hetzelfde pand werkzaam zijn. De artiesten worden telefonisch benaderd. De onderzoeker hoeft hierdoor geen rekening te houden met responstijd en weet gelijk of de respondenten willen deelnemen aan het onderzoek. De telefoonnummers zijn bekend bij HET BEDRIJF en mogen ten behoeve van het onderzoek gebruikt worden

(OPDRACHTGEVER, persoonlijk bericht, 2016). Voor de bestaande partners en artiesten is een beloning beschikbaar.

5.3 Operationalisatie

In deze paragraaf staat per deelvraag beschreven hoe de meting plaatsvindt en wat de meerwaarde is van de deelvragen voor dit onderzoek per deelvraag.

Deelvraag 1: [Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF?](#)

Deelvraag 1 dient te analyseren wat de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent de diensten van HET BEDRIJF zijn. Dit hoort bij de component 'customer' van het 3C-model. Volgens Ohmae kan het achterhalen van de wensen en behoeften van de klant zorgen voor een duurzame relatie (Ohmae, 1982, p. 91). Deelvraag 1 wordt getoetst middels kwalitatief onderzoek. Een halfgestructureerd interview zal achterliggende motieven en meningen naar boven brengen over de wensen en behoeften omtrent de diensten van HET BEDRIJF. Ter ondersteuning doet de onderzoeker cardsorting zoals staat beschreven in paragraaf 5.1.1. Met deze deelvraag wordt hypothese 2 uit paragraaf 4.5 getoetst. De gegevens worden verwerkt in verbatims en analyseschema's.

Deelvraag 2: [Wat zijn de succesfactoren van HET BEDRIJF?](#)

Deelvraag 2 dient te analyseren wat de succesfactoren van HET BEDRIJF zijn. Dit hoort bij de component 'company' van het 3C-model. Volgens Ohmae is het van belang de sterke punten en succesfactoren van een organisatie in kaart te brengen omdat het dan een positieve en onderscheidende positie in op de markt ten opzichte van de concurrentie kan in nemen (Ohmae, 1982, p. 111). De deelvraag wordt door zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. De interne en externe analyse uit hoofdstuk 1 leveren uiteindelijk een SWOT-analyse met de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF. Tijdens het kwalitatief onderzoek doet de onderzoeker aan card sorting waarbij de respondent sterke punten van HET BEDRIJF op schrijft. De onderzoeker kijkt naar de overeenkomsten en verschillen tussen wat de verschillende onderzoeksdoelgroepen zeggen. Met deze deelvraag wordt hypothese 1 uit paragraaf 4.5 getoetst. De gegevens worden verwerkt in verbatims en analyseschema's.

Deelvraag 3: [Wat is het onderscheidende vermogen van HET BEDRIJF ten opzichte van de concurrentie?](#)

Deelvraag 3 dient te analyseren wat het onderscheidend vermogen van HET BEDRIJF is ten opzichte van de concurrentie. Dit hoort bij de component 'competitors' van het 3C-model. Ohmae stelt dat als een organisatie zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten, dat het zal leiden tot een langdurig concurrentievoordeel (Ohmae, 1991, p.93). Deelvraag 3 wordt beantwoordt met deskresearch. Middels een concurrentenanalyse wordt de concurrent in kaart gebracht. Het onderscheidend vermogen komt voort uit de combinatie tussen de concurrentenanalyse en de andere analyses en is terug te halen uit de SWOT-analyse. Hierbij liggen de kansen en bedreigingen ten opzichte van de concurrentie. Met deze deelvraag wordt hypothese 3 getoetst uit paragraaf 4.5. De gegevens worden in de resultaten verwerkt.

Hoofdstuk 6: Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek met allereerst een algemene toelichting en daarna de onderdelen die gelijk zijn aan de 3C's van de centrale theorie: 'customer', 'company' en 'competitors'.

6.1 Algemene informatie

Het onderzoek begon met deskresearch. Daarna vonden tien interviews plaats, na de tien interviews was een

verzadigingspunt en waren er geen interviews nodig om de deelvragen te beantwoorden (Verhoeven, 2011). De interviews vonden plaats met twee medewerkers, vijf huidige klanten en drie potentiële klanten. De verantwoording voor de methoden van onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 5. De meeste interviews duurden ongeveer 32 minuten. Eén interview duurde 44 minuten en 56 seconden.

6.2 Customers

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

6.3 Company

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

6.4 Competitors

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Hoofdstuk 7: Conclusies

In dit hoofdstuk staan de conclusies van het onderzoek. Dit hoofdstuk dient voor het beantwoorden van de deelvragen en het testen van de hypothesen op basis van de resultaten uit hoofdstuk 5. De eerste conclusie gaat over de hypothesen uit paragraaf 4.5. De drie opvolgende conclusies gaan elk over een deelvraag en de laatste conclusie is samenvattend voor het oplossen van de probleemstelling.

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

- Conclusie 1: Hypothesen
- Conclusie 2: Customer
- Conclusie 3: Company
- Conclusie 4: Competitors
- Conclusie 5: Eindconclusie

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de aanbevelingen op basis van de resultaten en de conclusies van het onderzoek. De aanbevelingen dienen om de doelstelling te behalen. De doelstelling luidt: "Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van diensten van HET BEDRIJF, de succesfactoren van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven over een strategische positionering aan HET BEDRIJF". Ohmae stelt in zijn theorie dat een bedrijf zich het best op één van de drie elementen van het 3C-model moet focussen, maar dat dit wel moet aansluiten op de andere twee

elementen (Ohmae, 1982, p. 91).

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

8.1 Aanbevelingen

8.2 Structuur

8.3 Artiesten

8.4 Diensten

8.5 Promotie:

8.5 Onderscheidend vermogen:

Hoofdstuk 9: Implementatieplan

In dit hoofdstuk staat het implementatieplan op basis van de aanbevelingen uit hoofdstuk 8. Het plan is uit te voeren vanuit HET BEDRIJF en houdt rekening met een periode van 6 maanden.

9.1 Randvoorwaarden implementatieplan

HET BEDRIJF bepaald zelf of en wanneer de implementatie plaatsvindt. Daarom begint de planning bij week 1. In het implementatieplan de hoeveelheid tijd die nodig is om het plan uit te voeren. Dit is slechts een schatting omdat er geen inzicht is in de agenda van HET BEDRIJF. De kosten staan niet in het implementatieplan. Er is geen inzicht in de financiën van HET BEDRIJF en veel werk inclusief die van het management is momenteel vrijwillig (persoonlijk bericht, OPDRACHTGEVER, 2016).

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Literatuurlijst

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Schriftelijke publicaties:

- Ansoff, H.I. (1969). *Business Strategy; selected readings*. London: Penguin Books.
- Ansoff, H.I. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley: Revised Edition.
- Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ansoff, H.I. & McDonell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), p. 99.
- Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Drucker, Ohmae, Porter & Peters, (1990). *Management briefings*. The Economist Publications: San Francisco.
- Floor, K. & Raaij, F. Van. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Groenland, E. A. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek*. Een deerne van vele zinnen. Universiteit Nyenrode: Breukelen.
- Hamel, G en C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School press.
- Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (1991). *Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff*. Strategic Management Journal, 6(12), 463-466.
- Möller, B., van Terphoven, A., Slagter, A., & van Veen, G. (2013). *Mary Go Wild, 25 jaar dance in Nederland*. Uitgeverij Maslow. 2e druk (december 2013)
- Murray, A. I. (1988). *A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"*. Academy Of Management Review, 13(3), 390-400.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw Hill: New York.
- Porter, M.E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. p.137- 144.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, January 2008.
- Riezebos, R. & Grinten, J. Van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Schrauwen, J., Demol, M., Van Andel, W., & Schramma, A. (2014). *Creatieve Industrieën in Vlaanderen – Update, mapping en beschrijfs economische analyse*. Flanders DC.
- Spencer, D. (2009). *Card sorting: designing usable categories*. New York: Rosenfeld Media.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: Basic Books.

Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014) *.100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas Limited.

van Andel, W., & Vendenbempt, K. (2012). *Creative jumpers: businessmodellen van groeiondernemingen in creatieve industrieën*. Acco.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken in het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Philips, J. R. (1980). *Structure is Not Organization*. Business Horizons, 23 (3), 14-26.

Internetbronnen:

ABN Amro. (2015). *Nederland en haar dance festivals*. Geraadpleegd op 2 november 2016 om 15:49 uur via: http://intelligence.marketingonline.nl/sites/default/files/Nederland-en-haar-dance-festivals_1.pdf

Billboard.com (2015). *Billboard's Top 30 EDM Power Players List Revealed: Who Rules Dance Music?*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 om 14:11 uur via: <http://www.billboard.com/articles/news/dance/6597674/billboard-edm-power-players-list-dance-2015>

Bumacultuur (2016). *Exportwaarde van Nederlandse populaire muziek*. Geraadpleegd op 7 oktober 2016 om 20:12 uur via: <http://www.bumacultuur.nl/wp-content/uploads/2016/01/1.-0-Exportwaarde-NL-populaire-muziek-2014.pdf>

CBS. (2016). *Gebruik professionele sociale netwerken stijgt*. Geraadpleegd op 30 oktober 2016 om 15:42 uur via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2016/gebruikprofessionele-sociale-netwerken-stijgt.htm>

CBS. (2016). *Stormachtige ontwikkeling webverkoop*. Geraadpleegd op 30 oktober 2016 om 15:57 uur via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/artikelen/archief/2016/stormachtigeontwikkeling-webverkoop> Meier, U. &

DCC Studios (2016). *Top 10 EDM labels of The Moment*. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 om 12:27 uur via: <http://info.dcc-studios.com/blog/top-10-edm-labels-of-the-moment/>

Financieel.infonu.nl (2015). *Belasting betalen voor muzikanten en artiesten: wel of niet?* Geraadpleegd op 12 oktober 2016 om 12:49 uur via: <http://financieel.infonu.nl/belasting/47009-belasting-betalen-voor-muzikanten-en-artiesten-wel-of-niet.html>

IsGeschiedenis (2014). *Technologische ontwikkeling van de muziekindustrie*. Geraadpleegd op 29 november 2016 om 21:22 uur via: <http://www.isgeschiedenis.nl/nieuws/technologische-ontwikkeling-van-de-muziekindustrie/>

Op de Beeck, I (2013). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment*. Geraadpleegd op 2 oktober 2016 om 21:07 uur via: <http://vibeserver.net/scripties/2014/OpdeBeeck-Ines-2014-Popthesis.pdf>

Pondres Social Marketing (2015). *Social Media*. Geraadpleegd op 29 november 2016 om 22:23 uur via: <http://www.social-media.nl/>

Toolroom Records (2013). *10 years of Dance Music: The Documentary*. Geraadpleegd op 14 oktober om 14:31 uur via: <https://www.youtube.com/watch?v=IAaIGHaCFW8&feature=youtu.be>

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, 85-94. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 om 23:12 via: [http://itirelengmicro.co.za/Customer Intimacy.pdf](http://itirelengmicro.co.za/Customer%20Intimacy.pdf)

Wetenschap.infonu.nl (2010). *Geluid, wat is het precies en hoe werkt het?*. Geraadpleegd op 29 november 2016 om

21:02 uur via: <http://wetenschap.infonu.nl/natuurkunde/57406-geluid-wat-is-het-precies-en-hoe-werkt-het.html>

Wetenschap.infonu.nl (2015). *EDM: waarom is de dance-industrie zo hard gegroeid?* Geraadpleegd op 12 oktober 2016 om 12:07 uur via: <http://wetenschap.infonu.nl/economie/164930-edm-waarom-is-de-dance-industrie-zo-hard-gegroeid.html> /

Wikispaces (2011). *Internet censuur in Azië*. geraadpleegd op 24 oktober 2016 om 10:58 uur via: <https://internet-censuur.wikispaces.com/Azi%C3%AB> 2011.

Wiley, J. & Sons. Ltd. (1991). Critique of 'The Design School', 449-461.
Geraadpleegd op 30 oktober 2016 om 16:40 uur via:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120605/epdf>

Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage I:	HET BEDRIJF	53
Bijlage II:	DESTEP-analyse	55
Bijlage III:	Concurrentenanalyse	58
Bijlage IIII:	SWOT-analyse	60
Bijlage V:	Definities	62
Bijlage VI:	Zoekplan	64
Bijlage VII:	Topic guide	67
Bijlage VIII:	Schriftelijke verbatims	69

Bijlage IX:	Analyseschema's	112
Bijlage X:	Afbeeldingen onderzoek	153
Bijlage XI:	Logboek	156
Bijlage XII:	Reflectieverslag	161

Bijlage I: subdoelen HET BEDRIJF

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage II: DESTEP-analyse

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage III: Concurrentenanalyse

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage III: SWOT-analyse

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage V: Definities

In deze bijlage staan de definities die gehanteerd zijn tijdens dit onderzoek.

Positioneren

Er zijn diverse definities van positioneren:

Definitie van (Ries & Trout, 1981, p. 193):

"Instead of asking what you are, you ask what position you already own in the mind of the prospect."

Definitie van (Floor & Van Raaij, 2010, p. 12):

'De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van de concurrerende merken in een productklasse' (Floor en Van Raaij, 2010, p. 145).

Definitie van (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011, p. 38):

"Het vinden van de punten waar consumenten op letten wanneer zij een keuze maken in een productcategorie. Vervolgens kiest het bedrijf op welke van deze voor consumenten relevante punten het zich wil onderscheiden van de concurrenten."

Definitie van (Riezebos & Van der Grinten, 2011. P. 20):

"Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten."

Definitie van (Kotler & Keller, 2006, p.310):

"Dit onderzoek gaat uit van de definitie van Kotler & Keller: "Positioneren is de handeling van het ontwerpen van aanbod en imago van de onderneming om een onderscheidende plaats in de geest van de doelgroep te bezetten".

Definitie van (Alsem & Kostelijk, 2016, p.26):

"Positioneren gaat primair om het bepalen welke 'positie' een bedrijf moet innemen ten opzichte van concurrerende bedrijven in het hoofd van een klant (Alsem & Kostelijk, 2016, p. 26).

De definitie die voor dit onderzoek wordt gebruikt is de definitie van Floor & van Raaij die alle drie de componenten van het 3C-model mee neemt waar andere definities dit niet volledig doen.

Strategie

Er zijn diverse definities van strategie:

Definitie van (Ohmae, 1982, p.91):

"A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors" (Ohmae, 1982, p. 91). Ohmae stelt dat een succesvolle strategie er één die gegarandeerd een betere of sterkere overeenkomst heeft met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking tot de concurrenten.

Definitie van (Mintzberg, 1992, p.12-19):

Henry Mintzberg definieert strategie op vijf verschillende manieren. De definitie met betrekking tot het innemen van een positie is: "strategie is het kiezen van een positie. Strategie vormt het bewerkstelligen van een juiste match met de omgeving". (Mintzberg, 1992, p.12-19)

Definitie van (Porter, 1980):

Een selectie van activiteiten waarin een organisatie zal uitblinken en zich dus zal onderscheiden in de markt.

De definitie die voor dit onderzoek wordt gebruikt is de definitie van Ohmae. Deze definitie sluit aan bij de centrale theorie en de probleemformulering van dit onderzoek omdat het rekening houdt met de sterkten van het bedrijf en de behoefte van de consument in vergelijking met de concurrenten. Dit omvat de 3 componenten van het 3C-model.

Bijlage VI: Zoekplan

In deze bijlage staat het zoekplan. Hier staan relevante zoektermen, informatiebronnen en een afbakening van de informatie. Met deze informatie kan het onderzoek adequater plaatsvinden.

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Informatievoorziening

Voor het onderzoek is deskresearch gedaan op basis van beschikbare informatie die relevant is voor het oplossen van het probleem en het behalen van het doel. De informatie dient voor het opstellen van het theoretisch kader en het onderbouwen van het onderzoek middels betrouwbare bronnen. Dit onderzoek betreft een positioneringsonderzoek waar informatie over positionering en bijbehorende theorieën voor nodig is. Voor het onderbouwen van de theorie moet er kritische informatie zijn over de centrale theorie en het bijbehorende conceptueel model.

Relevante zoektermen

Relevante zoektermen voor dit onderzoek zijn:

- 3C Ohmae;
- 3C-model;
- Core competencies;
- Concurrentie;
- Crafting strategy Henry Mintzberg;
- Customer;
- Definitie positionering;
- Five forces Michael Porter;
- Hamel and Prahalad;
- Kenichi Ohmae;
- Klantenbehoefte;
- kritiek 3C-model;
- kritiek Ohmae;
- Marktpositie versterken;
- Positionering;
- Positioneringsonderzoek;
- Positioneringsstrategie;
- Product-markt groei matrix;
- Review 3C-model;
- Strategie;
- Value Discipline Treacy & Wiersema.

Relevante informatiebronnen

Relevante databanken

- EBSCO-host; <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip,uid&profile=ehost>
- HBO Kennisbank; <https://hbo-kennisbank.nl/nl/page/home>
- Google Scholar; <https://scholar.google.nl/?hl=nl>
- Picarta: <http://bit.ly/2fuNQjB>

Relevante boeken

Titel:	Bron:	Informatie te gebruiken voor:
Implanting Strategic Management	Ansoff, I. & McDonell, E. (1990). Implanting Strategic Management. New York: Prentice Hall	Onderbouwing theorie
Taal 100+ Management Models	Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014) .100+ Management Models. Oxford: Infinite Ideas Limited	Onderbouwing theorie
The new corporate strategy	Ansoff, H. I. (1988). The new corporate strategy. Wiley: Revised Edition	Onderbouwing theorie
The core competencies of	Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core	Onderbouwing theorie

the corporation	competencies of the corporation. MA: Boston	
Competitive Advantage	Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. The Free Press: New York.	Onderbouwing theorie
Kwalitatief marktonderzoek	Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). Kwalitatief marktonderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers.	Onderbouwing theorie
Kwalitatief marktonderzoek.	Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). Kwalitatief marktonderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers.	Onderbouwing methodologie
Leren interviewen	Hulshof, M. (2013). Leren interviewen. Groningen: Noordhoff Uitgevers.	Onderbouwing methodologie
Marketingcommunicatiestrategie	Floor, K. & Raaij, F. Van. (2010). Marketingcommunicatiestrategie. Groningen: Noordhoff Uitgevers.	Onderbouwing theorie en definities
Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering.	Riezebos, R. & Grinten, J. Van der. (2011). Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.	Onderbouwing theorie en definities
Wat is onderzoek?	Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom Lemma Uitgevers	Onderbouwing methodologie
The mind of the strategist	Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill: New York.	Onderbouwing centrale theorie

Tabel 9: relevante boeken

Relevante artikelen

Titel:	Bron:	Te gebruiken voor:
Strategies for Diversification	Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5),113-124.	Onderbouwing theorie
Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff	Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. Strategic Management Journal, (6)12, 463-466.	Kritische review centrale theorie

Tabel 10 relevante artikelen

Betrouwbaarheid informatievoorziening

Voor dit onderzoek zijn bronnen gebruikt die zo recent mogelijk zijn. De informatie over theorieën stammen af van de originele documenten en zijn tevens zo recent mogelijk. De centrale theorie komt uit 1957, informatie ouder dan dit is niet relevant. De relevantie van de centrale theorie staat beschreven in hoofdstuk 4, paragrafen 4.3 (verantwoording onderzoek) en 4.5 (reviews). Voor dit onderzoek moet informatie op hbo-niveau of wo-niveau zijn en niet lager. Informatie kan zowel Engels als Nederlands zijn voor dit onderzoek omdat de centrale theorie Engelstalig is.

Bijlage VII: Topic guide

Deze topic guide dient als richtlijn voor de interviews die voor dit onderzoek nodig zijn. De interviews zijn face-to-face interviews die halfgestructureerd zullen zijn.

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Algemene gegevens

Het interview zal circa 30 minuten duren. De locatie en tijd wordt van te voren besproken met de respondent. Voor het opnemen van het interview wordt de iPhone van de interviewer gebruikt. Als back-up heeft de interviewer nog een iPhone.

De interviewer begint het interview met een inleiding die de respondent uitlegt hoe het interview zal verlopen. Dit

dient tevens om de respondent op zijn of haar gemak te stellen. Daarna zal het interview plaatsvinden met de vragenlijst die is opgesteld. Het interview eindigt met een afsluiting waar in de respondent wordt bedankt en de interview kort wordt samengevat.

Inleiding interview

Welkom, mijn naam is Jaimy Fokkens. Allereerst bedankt voor uw deelname aan het interview ten behoeve van het onderzoek. Het onderzoek is onderdeel voor mijn afstudeeropdracht vanuit Hogeschool Leiden voor de opleiding Communicatie. Het onderzoek voer ik uit voor HET BEDRIJF. Het doel van dit onderzoek is om de wensen en behoeften van u met betrekking tot de diensten van HET BEDRIJF in kaart te brengen. Tevens dient het in kaart te brengen welke factoren leiden tot succes voor HET BEDRIJF en waar HET BEDRIJF zich mee kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Tijdens dit interview is uw mening van belang. Wanneer u iets niet begrijpt of geen antwoord weet hoor ik dit graag. Het interview is anoniem en uw naam zal niet worden vermeld. Ik zal dit interview opnemen en na het verwerken van de gegevens de opnames verwijderen. De informatie die u geeft wordt verder niet verleend aan derden. De informatie die u geeft leidt uiteindelijk tot een advies over de positie die HET BEDRIJF dient in te nemen om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrent op basis van de sterke punten van het bedrijf en de wensen en behoeften van de onderzoeksdoelgroep.

Tijdens het interview vraag ik eerst een aantal algemene vragen. Daarna bespreek ik de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF om vervolgens uw wensen en behoeften ten opzichte van de diensten van HET BEDRIJF te bespreken. Ten slotte stel ik een aantal vragen over de concurrentie van HET BEDRIJF. Heeft u nog vragen voordat het interview begint?

Algemene vragen

1. Waar kent u HET BEDRIJF van?
2. HET BEDRIJF omschrijft zichzelf als artiestenmanagementbureau. Wat is volgens u een artiestenmanagementbureau?
3. Met welke diensten van HET BEDRIJF bent u bekend?

Company

Sterke en zwakke punten HET BEDRIJF

4. Wat zijn volgens u de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF? Benoem deze en schrijf ze op.

Interviewtechniek: cardsorting

5. U benoemde een aantal zwakke en sterke punten. Ik wil u vragen deze op volgorde te leggen van 'belangrijk' naar 'minder belangrijk'. Welke sterke en zwakke punten vindt u belangrijker en waarom?
6. Wat onderscheidt volgens u een succesvol artiestenmanagementbureau van een niet-succesvol artiestenmanagementbureau?
7. In hoeverre ziet u HET BEDRIJF als succesvol en aan welke factoren ligt dit?

Customer

Wensen en behoeften ten opzichte van de diensten

- 8A. HET BEDRIJF heeft een aantal diensten. Dit zijn het artiestenmanagement, studioverhuur, een dj-school, webshop en de radioshow.
Wat zijn de wensen en behoeften van u ten opzichte van deze diensten?

8B. In hoeverre voldoen de diensten van HET BEDRIJF hieraan?

8C. Wat is volgens u de kern van verbetering voor HET BEDRIJF om de diensten te verbeteren?

9. Wat is voor u de belangrijkste reden om gebruik te maken van een dienst of diensten van HET BEDRIJF?

Competitor

Concurrenten van HET BEDRIJF

10A. Wie zijn volgens u de belangrijkste concurrenten van HET BEDRIJF?

10B. Wat zijn volgens u de sterke punten van deze concurrent(en)?

10C. Wat zijn volgens u de zwakke punten van deze concurrent(en)?

11. Hoe kan HET BEDRIJF zich onderscheiden van de concurrentie?

Bijlage VIII: Schriftelijke verbatims

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage IX: Analyseschema's

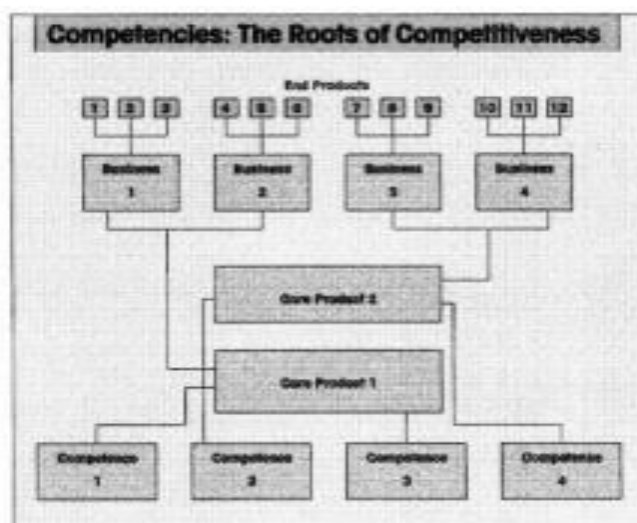
(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Bijlage X: Afbeeldingen onderzoek

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

Figuur 4: Ansoff Product-Markt Groei Matrix – Igor Ansoff (Ansoff, 1957, p.114)

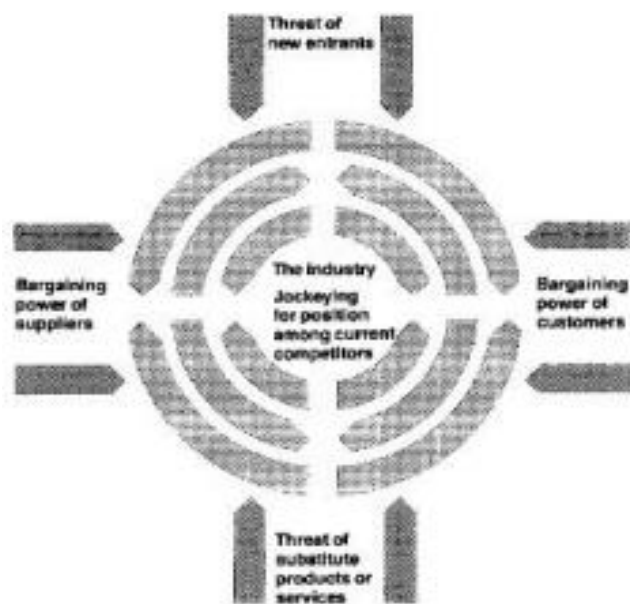
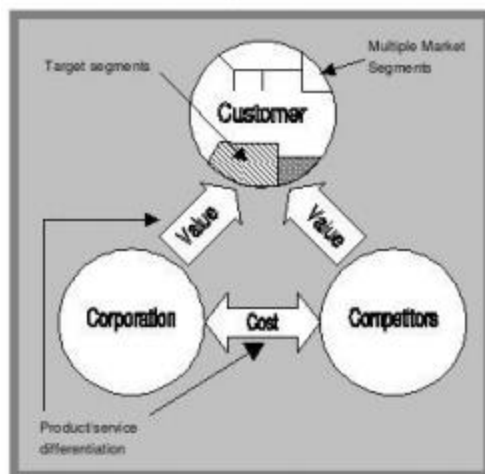
MARKETS PRODUCT LINE	μ_0	μ_1	$\mu_2 \dots \dots \mu_m$	
π_0	MARKET <i>Penetration</i>	MARKET	DEVELOPMENT	
π_1	PRODUCT DEVELOPMENT			
π_2		DIVERSIFICATION		
$\vdots$				
π_n				



Figuur 5: Core competencies: The Roots of Competitiveness (overgenomen van Hamel & Prahalad, 1990, p.81)



Figuur 6: Threshold vs. Leadership in Customer Value (overgenomen van Treacy & Wiersema, 1997, p.45)



Figuur 7: 3C-Model (overgenomen van Ohmae, 1982, p.92)

Figuur 8: Forces governing competition in an industry (overgenomen van Porter, 1979, p.141)

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)

(DIT ONDERDEEL IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD)