

Positioneringsonderzoek

Organisatie



hogeschool
Leiden

Maral Dindar

Studentnummer: S1074536

Klas: COM4A

Afstudeerbegeleider:

Inleverdatum:

17 augustus 2015

Eerste lezer:

Hogeschool Leiden

Opleiding Communicatie

Tweede Lezer:

Module en vakcode:

CO416AO

Bedrijfsbegeleider:

Versie:

Eén

SAMENVATTING

Maral Dindar heeft een onderzoek uitgevoerd in opdracht van Organisatie over de positionering van de organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd, omdat Organisatie geen valide onderbouwd beeld had van de klantbehoeftes, er veel concurrenten zijn voor Organisatie en gezonde voeding een trend is, waarop Organisatie (meer) kan inspelen. De probleemstelling bij dit onderzoek luidt:

Op welke manier kan Organisatie zich volgens haar klanten – uitgaande van haar sterke punten, klantbehoeftes, doelstellingen en de positionering van de concurrenten – het best positioneren op de markt voor duurzaam geproduceerd voedsel?

In eerste instantie heeft de onderzoekster deskresearch uitgevoerd naar de markt, de consumenten en de omgeving. Vervolgens heeft de onderzoekster kwalitatief onderzoek gedaan. Dit heeft plaatsgevonden middels semigestructureerde interviews onder de klanten van Organisatie. Voorwaarde voor de respondentwerving was dat de respondenten al bekend waren met de organisatie.

Inhoudsopgave

<u>HOOFDSTUK 1: INLEIDING</u>	6
<u>HOOFDSTUK 2: PROBLEEMFORMULERING</u>	7
2.1 AANLEIDING	7
2.2 PROBLEEMSTELLING	7
2.3 DOELSTELLING	8
2.4 DEELVRAGEN	8
2.5 DOELGROEP	9
2.6 GRENZEN	9
<u>HOOFDSTUK 3: SITUATIESCHETS</u>	10
3.1 COMPANY	10
3.2 CONCURRENTEN	11
3.3 CONSUMENTEN	12
3.4 SAMENLEVING	12
3.4.1 Demografische omgevingsfactoren	12
3.4.2 Economische omgevingsfactoren	13
3.4.3 Sociaal-culturele omgevingsfactoren	13
3.4.4 Technologische omgevingsfactoren	13
3.4.5 Ecologische omgevingsfactoren	14
3.4.6 Politiek-juridische omgevingsfactoren	14
<u>HOOFDSTUK 4: RELEVANTE THEORIE</u>	15
4.1 3C-MODEL – KENICHI OHMAE	15
4.2 CONCEPTUEEL MODEL	17
4.3 KRITISCHE REVIEW	17
4.4 HYPOTHESE	18
<u>HOOFDSTUK 5: METHODOLOGIE</u>	20
5.1 METHODE VAN ONDERZOEK	20
5.2 DATACOLLECTIE	21
5.3 OPERATIONALISATIE	21
<u>HOOFDSTUK 6: RESULTATEN</u>	23
<u>HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES</u>	32

HOOFDSTUK 8: AANBEVELINGEN	35
HOOFDSTUK 9: IMPLEMENTATIE.....	37
HOOFDSTUK 10: BRONNENLIJST.....	39
BIJLAGE	44
BIJLAGE I - STRATEGISCHE VERKENNING.....	1
BIJLAGE II - POSTCODEANALYSE.....	22
BIJLAGE III - VRAGENLIJST	27
BIJLAGE IV - TOPIC GUIDE	35
BIJLAGE V - TOONMATERIAAL.....	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
BIJLAGE VI - VERBATIMS.....	42
BIJLAGE VII - ANALYSESCHEMA'S	159
BIJLAGE VIII - TOEVOEGING OP HET IMPLEMENTATIEPLAN	196
BIJLAGE IX - LOGBOEK	200
BIJLAGE X - INTERN DOCUMENT	203

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit hoofdstuk introduceert allereerst de opdrachtgever van het onderzoek. Daarna wordt de aanleiding van het onderzoek kort besproken. Vervolgens wordt de opdrachtnemer voorgesteld, en als laatste is de leeswijzer opgenomen.

Organisatie is gevestigd in Amsterdam. Het is een overdekte marktplaats met verschillende specialiteiten, te weten: X, X, X, X en X. Bij Organisatie worden goederen verkocht die zijn geproduceerd door lokale producenten op een duurzame wijze.

Op de markt van duurzaam geproduceerde producten zijn veel concurrenten. Organisatie is met twee vestigingen een kleine speler op deze markt. Daarom wil Organisatie graag weten wie haar klanten zijn, waarom zij bij Organisatie komen en wie eigenlijk de concurrenten van Organisatie zijn. Dit om de klanten beter van dienst te zijn en de organisatie te onderscheiden van de concurrenten.

Daarom gaat Maral Dindar een positioneringsonderzoek uitvoeren onder de klanten van Organisatie. Zij zal dit doen voor de organisatie en ter afsluiting van haar opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van interviews met de klanten van Organisatie.

Het volgende hoofdstuk geeft de probleemformulering van dit onderzoek weer, hierin is te lezen wat de aanleiding voor het onderzoek is en welke probleemstelling dit onderzoek beantwoordt. Daarna wordt een situatieschets gegeven van de omgeving van de organisatie en de klanten, concurrenten en de organisatie zelf komen daarin aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op de theorie die is gebruikt bij het beantwoorden van het vraagstuk van de organisatie. Het daarop volgende hoofdstuk geeft aan hoe het onderzoek uitgevoerd is. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken. Naar aanleiding van de resultaten worden conclusies getrokken, die weer uitmonden in aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden tot slot uitgewerkt in het laatste hoofdstuk, de implementatie.

Hoofdstuk 2: Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft allereerst de aanleiding voor het onderzoek. Daarna komt de probleemstelling aan bod, die in het onderzoek beantwoord wordt. Vervolgens wordt ingegaan op de doelstelling die met het onderzoek bereikt wordt. De volgende paragraaf geeft de deelproblemen, ook wel deelvragen, weer. Als laatste worden de doelgroep en grenzen van het onderzoek weergegeven en wordt een toelichting op de gebruikte begrippen gegeven.

2.1 Aanleiding

Organisatie heeft verschillende soorten concurrenten. Aanbieders die zich volledig richten op duurzaamheid, zoals Marqt en EkoPlaza (Marqt, 2015) (EkoPlaza, 2015). Daarnaast zijn er aanbieders die reclame maken voor hun grote assortiment aan biologische producten, zoals Albert Heijn (Albert Heijn, 2015), en aanbieders die dichtbij de Organisatie gevestigd zijn, zoals de Jumbo Foodmarkt (Jumbo, 2015). Naast het grote aantal concurrenten zijn de consumenten steeds bewuster bezig met voeding, en gezonde producten (JWT Intelligence, 2015). Met de vele concurrenten en de behoefte van de consumenten aan gezonde voeding, is het voor Organisatie van belang een breinpositie te veroveren bij de consumenten die door de concurrenten niet te evenaren is. Organisatie moet zich dus in de ogen van de consumenten duidelijk onderscheiden van de concurrenten.

2.2 Probleemstelling

Op welke manier kan Organisatie zich volgens haar klanten – uitgaande van haar sterke punten, klantbehoeftes, doelstellingen en de positionering van de concurrenten – het best positioneren op de markt voor duurzaam geproduceerd voedsel?

De probleemstelling geeft het kernprobleem van dit onderzoek aan en loopt als een rode draad door het onderzoek. Het onderzoek heeft dus betrekking op de positionering van Organisatie. Positionering is het vaststellen van een betekenisvolle positie in het brein van de (potentiële) klanten (Ries & Trout, 2015). Met de beste positionering wordt bedoeld dat hiermee een concurrentievoordeel behaald wordt dat door de concurrenten niet over te nemen is. Dit onderzoek bestudeert of de sterke punten van Organisatie onderscheidend genoeg zijn, of Organisatie voldoet aan de klantbehoeftes en of de positionering ten opzichte van de concurrenten voldoende onderscheidend is.

2.3 Doelstelling

Inzicht geven in de waardering, klantbehoeftes en doelstelling van de huidige klanten en de positionering ten opzichte van de concurrenten, teneinde advies te geven over de positionering van de organisatie aan Organisatie.

Het einddoel van dit onderzoek is advies geven over de positionering van Organisatie aan de organisatie zelf. Dit advies wordt opgesteld aan de hand van de theorie van Ohmae, welke in hoofdstuk 4 uitgebreid wordt behandeld. Kort samengevat stelt Ohmae (1982) dat bij het opstellen van een positionering rekening moet worden gehouden met de sterke punten van de organisatie, klantbehoeftes en de concurrenten (Ohmae, 1982). Met het inzicht in en kennis van deze drie elementen kan een advies gegeven worden over de positionering van Organisatie.

2.4 Deelvragen

In deze paragraaf worden de verschillende deelvragen beschreven. Afhankelijk van het doel van de deelvraag, is gebruik gemaakt van een bepaalde onderzoeksmethode. Deze methode wordt hier reeds geïntroduceerd.

Welke behoeftes vervult het boodschappen doen bij de Organisatie voor de klanten?

Ohmae stelt dat organisaties die kennis over de klantbehoeftes inzetten een strategisch voordeel hebben op de concurrenten (Ohmae, 1982). Als er kennis is van de behoefte die het doen van boodschappen bij Organisatie voor de klanten vervult, kan hierop worden ingespeeld bij het vaststellen van een breinpositie die past bij de klant én Organisatie onderscheidt van de concurrenten.

Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek

Deel van de probleemstelling: klantbehoeftes en doelstellingen

Wat zijn de sterke punten van de organisatie?

Organisatie heeft haar sterke punten verwoord in de merkwaarden (Organisatie, 2014).

Uit het onderzoek onder de klanten moet blijken of deze waarden door de klanten gezien worden als sterke punten en in hoeverre deze onderscheidend zijn. Daarnaast kijkt deze deelvraag naar het assortiment en de waardering hiervan door de klanten.

Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek

Deel van de probleemstelling: haar sterke punten

Wie zijn de concurrenten van Organisatie en wat zijn hun sterke punten?

Ohmae stelt dat de concurrenten net zo belangrijk zijn voor de Customers als de organisatie zelf (Ohmae, 1982). Daarom is het van belang te kijken naar de positionering en de sterke punten van concurrerende organisaties. Met deze kennis kan de onderzoeker opmaken welke positionering onderscheidend is ten opzichte van de concurrenten.

Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek en deskresearch

Deel van de probleemstelling: de positionering van de concurrenten

Welke communicatiemiddelen zijn gewenst door de klanten en toepasbaar voor Organisatie?

De positionering moet op een bepaalde manier overgebracht worden. Dit onderdeel gaat in op de mogelijke en gewenste communicatie naar de klanten.

Onderzoeksmethode: deskresearch en kwalitatief onderzoek

2.5 Doelgroep

De doelgroep voor het onderzoek bestaat uit:

- o in de leeftijd van 20 tot en met 75 jaar, dit om een zo representatief mogelijk beeld van de samenleving te geven;
- o met een fifty-fifty man-vrouwverhouding. Om weer een zo representatief mogelijk beeld te geven van de samenleving;

De doelgroep voor het onderzoek is gebaseerd op de huidige klanten van Organisatie. Organisatie richt zich op de duurzame consument. Met dit positioneringsonderzoek wil Organisatie haar huidige doelgroep beter van dienst kunnen zijn.

2.6 Grenzen

De grenzen van dit onderzoek zijn:

- o Organisatie heeft twee filialen die beide een eigen concept hebben, de positionering van beide vestigingen is dan ook verschillend
- o Dit onderzoek geeft inzicht in de gewenste positionering en een advies hoe de gewenste positionering bewerkstelligd kan worden. Het uitvoeren van het positioneringsadvies is geen taak van de onderzoeker
- o Bij het onderzoek vormen de medewerkers geen onderdeel van de doelgroep
- o Het onderzoek neemt zes maanden in beslag, de uitkomsten zullen op 17 augustus 2015 overhandigd worden aan de opdrachtgever

Hoofdstuk 3: Situatieschets

Van de omgeving en situatie van Organisatie is een strategische analyse gemaakt, deze is terug te vinden in bijlage I. In deze bijlage is met verschillende modellen de huidige situatie van Organisatie inzichtelijk gemaakt. Naar aanleiding van de strategische analyse is de situatieschets in dit hoofdstuk gemaakt. Deze situatieschets – ook bekend als de DESTEP-analyse – gaat in op de organisatie, de concurrenten, de klanten en de samenleving.

3.1 COMPANY

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

3.2 CONCURRENTEN

Producten van goede kwaliteit zijn steeds populairder bij de consumenten. De duurzaamheid van deze producten speelt een steeds grotere rol. Dat blijkt uit de hoge snelheid waarmee duurzame initiatieven verschijnen. De concurrenten van Organisatie zijn in te delen in vier groepen.

In de eerste groep bevinden zich de supermarktformules die gericht zijn op het rijkere klantsegment en duurzame producten toevoegen aan hun al bestaande assortiment. Zoals Albert Heijn, die steeds meer duurzame producten aanbiedt (Albert Heijn, 2015) en de Jumbo Foodmarkt (Jumbo, 2015). Deze laatste is een dochteronderneming van de grote Jumbo-keten. In de Foodmarkt zijn verschillende servicepunten waar klanten advies kunnen vragen over de producten. Ook heeft deze Foodmarkt een restaurant, net als Organisatie.

Daarnaast zijn er winkels met een vergelijkbare winkelformule zoals Organisatie sterk in opkomst. In regio Amsterdam zijn dit bijvoorbeeld EkoPlaza, Marqt en Bilder & De Clercq. Deze initiatieven richten zich op duurzame, biologische en lokale producties. De EkoPlaza heeft op 27 november 2014 een winkel geopend waarbij beleving, net als bij Organisatie, centraal staat (Women Online, 2014). Deze EkoPlaza is gevestigd op 500 meter afstand van de stadsmarkt van Organisatie in het centrum van Amsterdam.

Een derde groep concurrenten zijn de speciaalzaken. Organisatie kan, als overdekte marktplaats, gezien worden als zes verschillende speciaalzaken onder één dak. Iedere afdeling heeft namelijk eigen medewerkers met veel kennis over de producten, vergelijkbaar met speciaalzaken.

Tot slot zijn er initiatieven voor gezond eten die niet per definitie een winkelformule omvatten. Er zijn verschillende ondernemers die hun klanten wekelijks complete boodschappenpakketten toesturen. De klanten krijgen dan wekelijks de recepten met bijbehorende boodschappen thuisbezorgd en hoeven dan zelf de deur niet meer uit voor een evenwichtige maaltijd. Een voorbeeld hiervan is HelloFresh (2015). HelloFresh levert de ingrediënten en de klant hoeft het alleen nog te bereiden volgens het bijgeleverde recept (HelloFresh, 2015).

3.3 CONSUMENTEN

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

3.4 SAMENLEVING

Ter oriëntatie is er een analyse gemaakt van de samenleving. Deze is op basis van de DESTEP-analyse opgezet. De analyse bestaat uit de volgende omgevingsfactoren: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. De uitkomst van de analyse zal hier kort per factor besproken worden.

3.4.1 Demografische omgevingsfactoren

Organisatie is een winkel voor iedereen. Het grootste deel van de klanten is ouder dan dertig jaar, maar verder zijn er geen uitzonderlijke leeftijdsgroepen significant aanwezig onder de klanten van Organisatie (Hummelink, 2013). Daarnaast is het opvallend dat bijna tweederde van de klanten meer dan een eenverdiener is, namelijk anderhalf- of tweeverdiener (Hummelink, 2013). Er is sinds 2005 een groei te zien in het aantal tweeverdieners, in 2015 is die groei nog steeds zichtbaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011) (Rabobank, 2015). Als deze groei blijft doorzetten blijft het aantal potentiële klanten voor Organisatie groeien.

3.4.2 Economische omgevingsfactoren

De economische omgevingsfactoren hebben betrekking op de koopkracht en het inkomen van de klanten van Organisatie. Met inzicht in de economische situatie kunnen voorspellingen over het bestedingsgedrag gedaan worden. Het gaat in deze analyse vooral om de factoren die invloed hebben op het inkomen en het bestedingsgedrag van de (potentiële) klanten van Organisatie.

Na jaren van crisis, is de consumptie door de consument de laatste maanden aan het stijgen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Björn Giesbergen, nationaal onderzoeker bij de Rabobank, gaat ervan uit dat het consumentenvertrouwen het komende jaar gematigd toeneemt (Giesbergen, 2015). Er is dus sprake van een keerpunt en een stap richting een positiever tijdperk.

Daarnaast is de werkzame beroepsbevolking versterkt ten opzichte van vorig jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015b). De groep werkende personen binnen de beroepsbevolking is gegroeid.

Het rentepeil ligt laag op dit moment. Toch sparen Nederlanders veel, veel meer dan er in andere Europese landen wordt gespaard (Meuzelaar, 2015). Dit heeft verband met het consumentenvertrouwen dat jarenlang erg laag was en nu gestaagd herstelt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015).

3.4.3 Sociaal-culturele omgevingsfactoren

Consumenten streven een duurzamer leven na (Ministerie van Economische Zaken, 2013). In 2013 was er een stijging van bijna veertien procent in het marktaandeel van duurzame producten ten opzichte van het voorgaande jaar (Duurzaamheidskompas, 2015).

Door de komst van social media hebben de consumenten meer macht (ING, 2014). Samen met hun community kunnen zij berichten verspreiden die bedrijven in een slecht daglicht kunnen zetten. Berichten op de sociale media worden binnen de sociale kringen verspreid als mond-tot-mondreclame, dit wordt door de consumenten gezien als betrouwbare informatie (Marketingfacts, 2012).

3.4.4 Technologische omgevingsfactoren

Bij de technologische omgevingsanalyse wordt gekeken naar de (digitale) omgeving van de winkel.

De digitale ontwikkelingen volgen elkaar met hoge snelheid op. Het inzetten van media om de consumenten te bereiken is tegenwoordig meer maatwerk (Heeswijk, 2012). Er is meer sprake van tweerichtingsverkeer tussen organisaties en hun klanten (Heeswijk, 2012).

Communiceren met de klant via social media is in opkomst. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van 'user generated content', zoals foto's of video's van klanten (ING, 2014). Via social media zullen organisaties in de toekomst de dialoog aangaan met de klant en zo een langdurige relatie opbouwen (ING, 2014).

Daarnaast zijn ook applicaties sterk in opkomst (Frankwatching, 2014). De apps zijn vaak sneller en hebben een betere gebruikservaring dan websites (Frankwatching, 2014). Een groot voordeel van de applicaties is dat ze pushberichten kunnen sturen naar de gebruikers (Frankwatching, 2014).

Deze paragraaf gaat naast de virtuele omgeving, ook in op de tastbare omgeving van Organisatie. Organisatie is goed bereikbaar met de auto omdat het aan de ring van Amsterdam ligt. Daarnaast zijn de wegen goed onderhouden en is er voldoende parkeergelegenheid bij het filiaal. De stroomweg en de parkeergelegenheid vergroten de bereikbaarheid voor de klanten van Organisatie.

3.4.5 Ecologische omgevingsfactoren

Bedrijven willen hun ecologische voetafdruk verkleinen (Janssen, 2011). Organisatie is vanuit deze filosofie ontstaan. Bij Organisatie halen ze de producten liever bij lokale ondernemers, voor zover mogelijk, betalen de boeren een eerlijke prijs en gaan voor een transparante voedselketen (Organisatie, 2015). Organisatie steunt kleine, lokale initiatieven en maakt bewuste keuzes om zo samen met haar klanten voor een minimale belasting van het milieu te zorgen.

3.4.6 Politiek-juridische omgevingsfactoren

De voedselproducenten zijn regelmatig in opspraak vanwege niet-kloppende etiketten of onethische productiewijze (Distrifood, 2015) (Wakkerdier, 2015). Organisatie is ontstaan vanuit de gedachte eerlijke producten aan te bieden voor een eerlijke prijs, hierbij dient wel rekening te worden gehouden met de regelgeving (Organisatie, 2015). Daarnaast staat Organisatie voor een eerlijk productieproces dat waargemaakt moet worden (Organisatie, 2015).

Hoofdstuk 4: Relevante theorie

De theorie die leidend is in dit onderzoek, is het 3C-model van Kenichi Ohmae (Ohmae, 1982). Deze strateeg beschrijft deze theorie in zijn boek *The mind of the strategist* uit 1982. Een succesvolle strategie zorgt voor een betere of sterkere overeenkomst tussen de organisatie – met haar sterke punten – en de consumentenbehoeftes, dan de concurrenten kunnen aanbieden. Anders gezegd: strategie is een samenhang tussen de organisatie, klanten en de concurrenten.

4.1 3C-model – Kenichi Ohmae

Kenichi Ohmae is een Japanse strateeg die in 1994 door het blad *The Economist* werd geselecteerd als een van de vijf beste managementgoeroes van de wereld (Kohmae, 2015). Ohmae heeft een model ontwikkeld waarmee organisaties zich kunnen positioneren om zo succesvol te concurreren. Het model gaat uit van drie elementen die in balans moeten zijn met elkaar, te weten:

- Customers: de klanten
- Corporation: de organisatie.
- Competitors: de concurrenten

Met deze drie elementen wordt de strategie van een organisatie bepaald. De strategie is de manier waarop een organisatie zich positief onderscheidt van haar concurrenten, gebruikmakend van de sterke punten van de organisatie om klanten beter van dienst te zijn (Ohmae, 1982).

4.1.1 Customers: de klanten

De organisatie kan zijn concurrenten strategisch overtreffen door de consumenten op te delen in subdoelgroepen in de totale markt (Ohmae, 1982). Als de organisatie deze subgroepen heeft vastgesteld, dienen zij een subgroep te kiezen die zij gaan voorzien in hun behoeftes (Ohmae, 1982).

De organisatie kan de klanten segmenteren op twee mogelijke wijzen. Ten eerste door middel van het doel waarvoor de producten of diensten worden gebruikt (Ohmae, 1982). Daarnaast kunnen organisaties ook segmenteren naar de capaciteit van de organisatie om de klanten te bedienen, zoals geografie (Ohmae, 1982).

Volgens marketinggoeroe Theodore Levitt is het van belang uit te gaan van de klantbehoeftes in plaats van te focussen op sales (1960). Organisaties die zich richten op de klantbehoeftes zijn succesvoller. Deze organisaties verkopen wat de klant wil en hoeven dus minder te investeren in sales om het product te verkopen, zij kunnen hun inspanningen richten op betere producten in plaats van het stimuleren van de verkopen. Daarnaast weten zij op welke behoefte ze inspelen en kunnen zij gericht inzicht verkrijgen in concurrenten die in dezelfde behoefte voorzien (Levitt, 1960). Christen voegt daar aan toe dat organisaties die van oudsher een kleinere, specifieke markt

bedienen een groter marktaandeel hebben (Christen, 2005). Door producten aan te passen aan de wensen van de consumenten, is het mogelijk een concurrentievoordeel te halen zonder dat de productprijs instort, door bijvoorbeeld een prijsoorlog met de concurrenten tegen te gaan (Levitt, 1960).

Volgens Slywotsky is de marketingbenadering van de 4P's achterhaald. Organisaties kunnen zich beter richten op het realiseren van meerwaarde bij loyale klanten. Dit duurt wel jaren, maar het is cruciaal voor het voortbestaan op de lange termijn (Slywotzky, 1993). Daarom moeten organisaties zich richten op de klanten waarbij de organisatie meer betekent en niet de overlopers proberen over te halen (Slywotzky, 1993). Daarnaast kan de organisatie met een specifiekere klantgroep gericht de klanten aanspreken met de reclame-uitingen (Slywotzky, 1993).

4.1.2 Corporation: de organisatie

Strategie is keuzes maken. *'If you try to be everything to everybody, you end up being nothing to nobody'* (Riezebos & Grinten, 2012). Dit onderdeel van de theorie gaat voornamelijk in op het functionele voordeel dat consumenten krijgen door het gebruiken van het product of dienst van de organisatie (Ohmae, 1982). Een organisatie moet dit functionele voordeel tot een sterk punt maken en uitbouwen tot een factor die leidt tot succes ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982). Dit wordt ook wel een kritische succesfactor genoemd. De organisatie dient hierbij rekening te houden met de doelen die de klant nastreeft. De kritische succesfactor dient hierbij aan te sluiten (Ohmae, 1982).

Er moet een afstemming zijn tussen de interne en externe organisatie. Intern dient de organisatie te doen waar zij goed in is (Leinwand, 2010). Extern is het van belang dat er behoefte is bij de consumenten en dat de organisatie deze behoefteplaats bemachtigt (Leinwand, 2010).

Positionering is de keuze die de organisatie maakt (Riezebos & Grinten, 2012). Het gaat hierbij om de keuze om bepaalde aspecten wel en andere juist minder te benadrukken. Daarnaast is het ook van belang te bepalen hoe de organisatie wil dat zij betekenis heeft voor de doelgroep (Riezebos & Grinten, 2012).

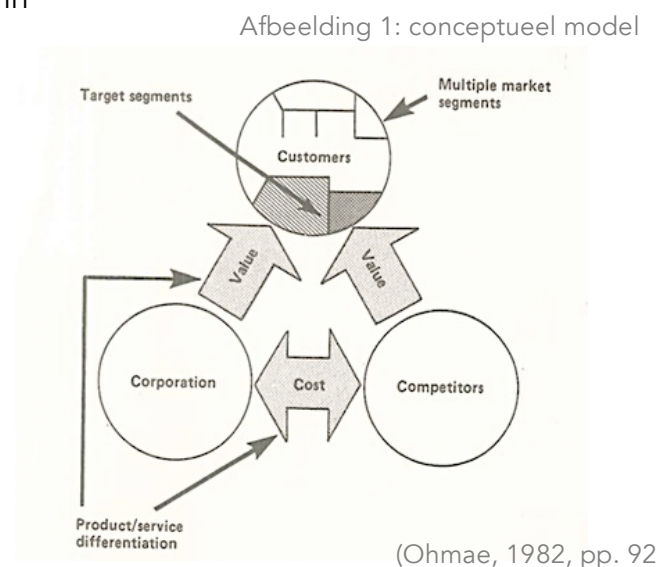
4.1.3 Competitors: de concurrenten

Organisaties maken de afweging tussen kosten van een functioneel product en superioriteit in een functioneel product ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982). Een op concurrentie georiënteerde strategie kan gebouwd worden door te kijken naar mogelijke functionele verschillen. Deze verschillen kunnen in het aankoopproces, design of productie zitten maar ook in de sales en service (Ohmae, 1982).

Het verschil met de concurrenten moet in één of meer van de drie elementen zitten die samen het succes bepalen: prijs, volume en kosten (Ohmae, 1982). Daarnaast is het ook van belang de markt goed af te bakenen (Riezebos & Grinten, 2012). Door te weten in welke markt de organisatie opereert kunnen de concurrenten worden vastgesteld (Levitt, 1960). Als de organisatie geen duidelijk inzicht heeft in welke markt zij opereert, dan kan het zomaar zijn dat een concurrent, die de organisatie niet als concurrent zag, ervandoor gaat met de klanten en de beoogde markt (Levitt, 1960).

4.2 Conceptueel model

Het conceptueel model bij de theorie van Ohmae is in afbeelding 1 weergegeven. In de afbeelding is te zien dat de organisatie invloed heeft op de klant en de concurrenten. De concurrent heeft ook invloed op de klant en daarnaast ook op de organisatie. De organisatie en concurrenten dragen verschillende waarden uit richting de klanten. Hierin verschillen zij in de ogen van de klanten (Ohmae, 1982). Daarnaast zijn de klanten opgedeeld in verschillende segmenten. De organisatie en de concurrenten richten zich, door hun eigen positionering, op de verschillende klantsegmenten.



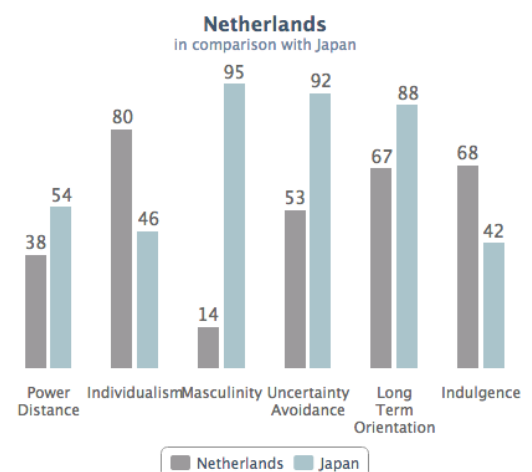
'In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs' (Ohmae, 1982).

4.3 Kritische review

Deze paragraaf bespreekt de kritiek op het 3C-model van Kenchi Ohmae.

De kennis die Ohmae bezit over strategieën is voornamelijk gebaseerd op de Japanse bedrijven en organisaties (Ohmae, 1982). Als Nederland met Japan wordt vergeleken, zoals Geert Hofstede, emeritus hoogleraar vergelijkende cultuurstudies aan de Universiteit Maastricht heeft gedaan, zijn er grote verschillen zichtbaar, zie figuur 1. De machtsafstand in Nederland is vele malen kleiner dan in Japan. Dit betekent dat managers in

Figuur 1: verschillen Nederland en Japan



(Hofstede, 2015)

Nederland hun werknemers als gelijken behandelen in tegenstelling tot Japan. Daarnaast is de onzekerheidsvermijding in Japan hoger dan in Nederland, in Japan zijn structuur en regels belangrijker en gewenster dan in Nederland (Hofstede, Minkov & Hofstede, 2014).

Een ander punt van kritiek is dat Ohmae zijn theorie heeft ontwikkeld in een periode waarin direct marketing centraal stond (Ohmae, 1982). De marketinggedachte die op dit moment centraal staat, is die van het totale marketingconcept (Smal & Vosmer, 2012). De vraag en het aanbod staan in beide marketinggedachtes centraal, maar de communicatie is geïntegreerd en er wordt rekening gehouden met de effecten op de samenleving op de lange termijn (Smal & Vosmer, 2012).

Tot slot gaat Ohmae ervan uit dat de drie elementen, Customers, Competitors en Company, in gelijke mate van belang aanwezig zijn (Ohmae, 1982). Michael Treacy en Fred Wiersema stellen dat één waarde overheersend dient te zijn, de andere moeten wel aanwezig zijn, alleen niet dominant (Treacy & Wiersema, 1993). Micheal Porter zegt dat er gekozen dient te worden voor één strategie (Porter, 1980). Deze wetenschappers stellen dus dat de organisatie moet kiezen en Ohmae stelt dat er aan alle elementen gedacht moet worden.

Ondanks deze kritieken wordt toch het 3C-model van Ohmae gehanteerd voor dit onderzoek. Ten eerste omdat Ohmae in een volgende boek *The Borderless World* aangeeft dat de landsgrenzen tegenwoordig minder relevant zijn (Ohmae, 1999). Daarnaast is het gebruik van direct marketing in de supermarkt een zeer effectief middel (Leenheer, 2006). Tot slot gaat het om de kracht die de drie elementen, Customers, Competitors en Company, samen hebben (Ohmae, 1982), en die combinatie levert een meerwaarde op voor dit onderzoek

4.4 Hypothese

Dit hoofdstuk bespreekt drie mogelijke uitkomsten die het onderzoek toetst. Deze drie hypothesen zijn gebaseerd op de theorie van Ohmae (1982).

De theorie van Ohmae stelt dat bij een strategische inzet van de 3C's, klanten, concurrenten en de organisatie, er een positioneringsvoordeel behaald kan worden door de organisatie (1982). De drie elementen versterken elkaar, een verandering in één van de elementen heeft altijd invloed op de overige elementen (Ohmae, 1982). *Whenever these shifts occur, they present the corporation with fresh opportunities and treats* (Ohmae, 1982, pp. 104). Iedere hypothese is gericht op één van de drie elementen.

4.4.1 Hypothese 1

Als de organisatie inspelen op de klantbehoeftes als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt dat gekeken moet worden naar wat de klanten willen bereiken met het product (Ohmae, 1982). De aankoopbeslissing is hiervan afhankelijk (Ohmae, 1982). *'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, pp. 91).

4.4.2 Hypothese 2

Als de organisatie het afstemmen van haar sterke punten op doelstellingen van de klanten als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie in de markt zal innemen.

Deze sterke punten, ook wel kritische succesfactoren genoemd, moeten worden ontwikkeld zonder aan de grenzen binnen de organisatie te denken. In plaats daarvan moet de organisatie een plan ontwikkelen om klanten te begrijpen en concurrenten te identificeren in functies die kritisch zijn voor succes (Ohmae, 1982).

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

4.4.3 Hypothese 3

Als de organisatie de positionering van de concurrenten als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Een op concurrentie gebaseerde strategie kan opgebouwd worden door te kijken naar mogelijke verschillen in functies (Ohmae, 1982). Het belangrijkste hierbij is om te onthouden dat verschillen tussen de organisatie en de concurrenten gerelateerd moeten zijn aan een van de elementen die gezamenlijk zorgen voor winst: prijs, volume en kosten (Ohmae, 1982).

'In fact, there is a real trade-off to be made between the cost of a function and superiority in functional performance over a competitor' (Ohmae, 1982, pp. 126).

Hoofdstuk 5: Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methode die bij de uitvoering van het onderzoek gebruikt wordt. Daarnaast wordt er ingegaan op de datacollectie en de operationalisatie.

5.1 Methode van onderzoek

Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. De combinatie van deze twee onderzoeksmethodes wordt in deze paragraaf achtereenvolgend toegelicht.

In eerste instantie wordt deskresearch gedaan. Hiermee is gestart omdat deze een oriëntatie geeft op het onderwerp. In deze oriëntatie is gezocht naar de theorie van Ohmae, positioneringsonderzoeken, behoeftes en concurrenten.

De concurrenten worden door middel van deskresearch in kaart gebracht en vergeleken. De concurrenten worden vergeleken met Organisatie middels deskresearch en de uitkomsten van de fieldresearch.

De onderzoeker maakt gebruik van ongestructureerde open interviews naar het voorbeeld van Nel Verhoeven (2013). Deze methode is uitermate geschikt voor dit onderzoek naar Organisatie. Het onderzoek heeft namelijk betrekking op een relatief kleine groep bij wie de onderzoeker graag motieven, ervaringen en betekenissen wil achterhalen. Daarnaast gaat het om het verzamelen van nieuwe informatie en de motieven en behoeften van de klanten van Organisatie zijn nog niet eerder onderzocht. Bij deze interviewmethode krijgt de respondent alle vrijheid om te antwoorden. Er is echter wel een vast aantal topics waarop iedere respondent antwoordt. Hierdoor krijgt de interviewer van alle respondenten dezelfde informatie. De respondent wordt op deze manier niet gestuurd in zijn of haar antwoord en daardoor ligt het antwoord het dichtst bij de respondent (Verhoeven, 2013).

5.2 Datacollectie

De respondenten voor de interviews zijn klanten die de afgelopen maand tenminste vier keer bij Organisatie zijn geweest. De respondenten zijn al klant bij Organisatie en moeten al bekend zijn met Organisatie om te weten wat er bij de organisatie speelt.

Tabel 1: respondentenschema

Leeftijd	Geslacht	20 – 40 jaar (1995-1975)	41 – 60 jaar (1974-1955)	61+ (1954 of lager)
Weekend	Vrouw	één respondent	één respondent	één respondent
	Man	één respondent	één respondent	één respondent
Doordeweeks	Vrouw	één respondent	één respondent	één respondent
	Man	één respondent	één respondent	één respondent

Voor het onderzoek zullen twaalf respondenten geïnterviewd worden. Deze twaalf respondenten zullen volgens bovenstaand schema geworven worden, zie tabel 1. Voor dit schema is gekozen omdat Organisatie een breed publiek aantrekt (Hummelink, 2011). Met dit schema wordt uit ieder leeftijdssegment een mannelijke en een vrouwelijke respondent ondervraagd.

Er is gekozen om twaalf respondenten te interviewen omdat de onderzoeksperiode loopt van februari tot en met juli 2015. Met het in acht nemen van dit tijdsbestek is er gekozen voor het haalbare aantal van twaalf interviews.

5.3 Operationalisatie

In de probleemformulering, hoofdstuk 2 van dit rapport, zijn de vier deelvragen weergegeven die gezamenlijk de centrale vraag van dit onderzoek beantwoorden. In dit subhoofdstuk wordt ingegaan op de operationalisatie van deze deelvragen.

Welke behoeftes vervult het boodschappen doen bij de Organisatie voor de klanten?

Deze deelvraag gaat in op de aankoopdoelstelling van de klant (*Customer*) binnen het model (Ohmae, 1982). Als de organisatie zich onderscheidend wil positioneren moet deze kennis hebben van de doelen die klanten nastreeft om hier op in te kunnen spelen (Ohmae, 1982).

Deze deelvraag wordt beantwoord middels fieldresearch. De behoeftes van de consumenten zijn nog niet eerder onderzocht, daarom wordt er gebruik gemaakt van diepte-interviews. Tijdens de diepte-interviews wordt de behoefte van de respondent gevraagd en worden zij verder niet gestuurd in hun antwoord (Verhoeven, 2013).

Wat zijn de sterke punten van de organisatie?

Deze deelvraag gaat in op de organisatie (*Corporate*) binnen het model (Ohmae, 1982). De organisatie heeft sterke bestaansredenen en is gebouwd op kernwaarden (Organisatie, 2014). Het is van belang deze kernwaarden scherp te hebben en terug te laten komen door de hele organisatie (Ohmae, 1982). Hiermee kan de organisatie zich onderscheiden ten opzichte van de rest (Ohmae, 1982).

Deze deelvraag wordt beantwoord middels desk- en fieldresearch. Met deskresearch worden de kernwaarden bekeken. Daarna wordt deze kennis in de interviews gebruikt om die te toetsen bij de klanten, er wordt dan gekeken naar de ervaring van de klant met de kernwaarden. Met de diepte-interviews kunnen ervaringen in kaart gebracht worden (Verhoeven, 2013)

Wat zijn de concurrenten van Organisatie?

Deze deelvraag gaat in op de concurrenten van de organisatie (Ohmae, 1982). Het is van belang dat de organisatie weet wie haar concurrenten zijn om met ze te kunnen concurreren (Ohmae, 1982). Als de organisatie geen kennis heeft van de concurrenten kan het zijn dat de concurrenten de markt overnemen en de organisatie uit de markt verdwijnt (1982).

Middels deskresearch wordt onderzoek gedaan naar de concurrenten en punten waarop zij verschillen van de organisatie, deze informatie is al beschikbaar (Verhoeven, 2013). Tijdens de interviews – de fieldresearch – moet blijken waarom de klanten ook andere supermarkten bezoeken (Verhoeven, 2013). Als dit bekend is kan de organisatie hierop inspelen en hiermee een voordeel behalen (Ohmae, 1982).

Welke communicatiemiddelen zijn gewenst door de klanten en toepasbaar voor Organisatie?

Deze deelvraag gaat over de communicatie richting de klanten. Het is voor de organisatie van belang inzicht te hebben in de communicatiemiddelen die de respondenten raadplegen alvorens zij overwegen aankopen te doen bij een organisatie. Deze deelvraag heeft een klein aandeel in alle drie de elementen van het model van Ohmae. Het gaat over de communicatie vanuit het bedrijf, de communicatie die gewenst is door de klanten en de vergelijking met de communicatie van de concurrenten.

Deze deelvraag wordt onderzocht middels deskresearch en getoetst in de interviews. Met de deskresearch worden de huidige middelen in kaart gebracht en de mogelijk toekomstige communicatiemiddelen onderzocht. Daarna wordt in de diepte-interviews aan de respondenten voorgelegd welke middelen hun voorkeur hebben en waarom (Verhoeven, 2013).

Hoofdstuk 6: Resultaten

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 7: Conclusies

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 9: Implementatie

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 10: Bronnenlijst

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.

Bijlage

Deze informatie is niet beschikbaar voor derden.