**Organisatie X**
“events and more”Annelotte Hofland - Hogeschool Leiden

scriptie

Colofon **Auteur** Annelotte Frances Hofland
**Studentnummer** 1076059
**Klas** 4A

 **Hogeschool** **Leiden** Bachelor Communicatie
**Adres** Zernikedreef 11, 2333 CK, Leiden
**Afstudeercoördinator**  Elianne Caljouw **1e lezer** Nynke Wiekenkamp
**2e lezer** Marieke Kerpershoek **Opdrachtgever** Organisatie X **Afdeling** Sales & Events

 **Datum** 15-08-2016
**Plaats** Amsterdam, Nederland

Samenvatting
*(weggelaten i.v.m. privacy)*

De afdeling Sales & Events is verantwoordelijk voor het plannen, organiseren en coördineren van de evenementen die plaatsvinden in het pand en zij zouden graag zien dat zij een hogere voorkeurspositie in de mentale wereld van de klant krijgen als evenementenlocatie. De ruimtes zijn nog niet optimaal bezet, kunnen beter in de markt worden gezet en ORGANISATIE X kan daarnaast meer bezoekers trekken. Om deze redenen wil Sales & Events een nieuwe positioneringsstrategie voor de zaalverhuur ontwikkelen.

De hoofdvraag van het onderzoek is: *“Welke positioneringstrategie kan ORGANISATIE X inzetten om de functie van evenementenlocatie te communiceren naar bestaande en potentiële klanten?”*. Dit is onderzocht door middel van een intern en extern onderzoek, die als doel hebben een volledig advies voor een positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X events te ontwikkelen. De onderwerpen die in het onderzoek voorkomen zijn de evenementenmarkt, de huidige positionering en interne en externe perceptie. Om de evenementenmarkt in kaart te brengen is een situatieschets geschreven op basis van de stad, de concurrentie en de SWOT rondom het merk. De organisatie en de huidige positionering zijn geanalyseerd onder vijf werknemers bij ORGANISATIE X met verschillende functies en de markt is bekeken aan de hand van interviews met vijf evenementenbureaus uit Amsterdam en omgeving.

Om een ondersteuning te geven aan het onderzoek is gebruik gemaakt van het 3C-model van Ohmae. Dit model gaat uit van drie componenten die als fundament dienen voor een positionering. De componenten zijn ‘company’, ‘customer’ en ‘competition’. Deze drie componenten vormen samen de basis voor een positionering. Het zowel *inside-out* als *outside-in* perspectief biedt een volledig overzicht van een organisatie en de markt waarop deze opereert om zo een vernieuwende, unieke positionering te kunnen inzetten. Ohmae zelf bekritiseert zijn model omdat deze niet alomvattend genoeg zou zijn en enkel de componenten definieert. Voor Sales & Events is dit juist wat nodig is om de positionering te kunnen ontwikkelen, omdat zij nog helemaal geen idee hebben van de perceptie van hun evenementenlocatie. De informatie uit de drie componenten met elkaar combinerend vormt voor ORGANISATIE X inzichten voor de in te zetten een relevante positioneringsstrategie.

De methode van onderzoek bestaat uit deskresearch in de situatieschets en eerdere onderzoeken, en kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatieve onderzoek wordt onder twee doelgroepen uitgevoerd in de vorm van een intern en een extern onderzoek. Er zijn twee losstaande topic-guides opgesteld die bij de verschillende doelgroepen worden voorgelegd tijdens halfgestructureerde, face-to-face- en diepte-interviews.

Resulterend in twee aparte analyses zijn de onderzoeken uitgeschreven en gecombineerd. De belangrijkste ondervindingen zijn gedaan op het gebied van het interne onderzoek, en het externe onderzoek. De organisatie kan op basis van het onderzoek onder de werknemers worden omschreven als een unieke, vernieuwende en professionele organisatie die in een bijzonder gebouw en op een bereikbare locatie situeert en een gevarieerd aanbod aan mogelijkheden faciliteert voor allerlei doelgroepen, tegelijkertijd een fijne, informele en platte werkplek creërend voor werknemers. De externe perceptie bleek uit de resultaten bij de Amsterdamse evenementenbureaus als volgt worden omschreven: een unieke, bijzondere en toereikende organisatie, maar wel een met een gebruiksaanwijzing.

Kortom, de in te zetten positioneringsstrategie is gebaseerd op bovenstaande waarden, ervaringen en indrukken. Daarom is gekozen om een tweezijdige positioneringsstrategie in te zetten, die functionele producteigenschappen, productvoordelen en de waarde voor de consument combineert. Deze strategie kan onder andere ingezet worden door middel van marktpenetratie, omdat er een bestaand product op een bestaande markt opnieuw gepositioneerd wordt. ORGANISATIE X events moet zorgen dat het altijd up-to-date blijft met de markt en concurrenten, maar ook over trends en ontwikkelingen. Daarnaast moeten zij duidelijk en transparant blijven communiceren over hun waarden om deze uit te dragen naar het publiek. Tot slot moeten zij niet vergeten wat de essentie van ORGANISATIE X is en dat de commerciële kanten bijzaak zijn.

Om deze strategie te communiceren, zoals gesteld in de hoofdvraag, wordt aanbevolen om verschillende communicatiemiddelen in te zetten en moeten er daarnaast veranderingen plaatsvinden op het gebied van structuur. De in te zetten middelen variëren van online tot offline, en zijn bijvoorbeeld het updaten van de eigen websites, locatiewebsites en social media, maar ook het aanpassen van de belettering rondom ‘events’, het maken van een flyer en het inzetten van het CRM-systeem voor relatiebeheer zijn nuttige veranderingen.

Tot slot zijn omtrent deze aanbevelingen de benodigde acties, kosten en tijdsduur opgenomen om een planning te kunnen maken ter implementatie. Er zijn acht actiepunten opgesteld op volgorde van prioriteit, welke starten met de online aanpassingen en eindigen in het opbouwen van langdurige relaties met bestaande en potentiële klanten, om de functie van ORGANISATIE X als locatie nog vollediger en gerichter te kunnen uitdragen.

Voorwoord

*(weggelaten i.v.m. privacy)*

Ik wens u veel plezier tijdens het lezen van deze scriptie en hoop dan ook dat het u een inzicht geeft in mijn periode bij Organisatie X en mijn ondervindingen tijdens het onderzoeksproces.

Hartelijk dank voor het openen van bachelorscriptie ‘events and more’!

*Annelotte Hofland
Amsterdam, 15-08-2016*

Inhoudsopgave

**1. Inleiding 8**

**2. Situatieschets 9** 2.1 Interne analyse 9
 2.1.1 Organisatie X 9
 2.1.2 Communicatie 9
 2.1.3 ORGANISATIE X events 10
 2.2 Externe analyse 10
 2.2.1 Amsterdam 10
 2.2.2 Concurrentieanalyse 11
 2.3 SWOT 12
 2.3.1 Sterktes 12
 2.3.2 Zwaktes 12
 2.3.3 Kansen 13
 2.3.4 Bedreigingen 13 **3. Probleemformulering 14**
 3.1 Aanleiding 14
 3.2 Probleemstelling 15
 3.3 Doelstelling 15
 3.4 Deelvragen 15
 3.5 Doelgroep 15

**4. Theoretisch kader 16**
 4.1 Begripsbepaling 16
 4.1.1 Perceptie 16
 4.1.2 Concurrentie 16
 4.1.3 Positioneren 16
 4.1.4 Positioneringsstrategie 17
 4.2 Theorieën 18
 4.2.1 Waardestrategieën, Treacy en Wiersema (1993) 18
 4.2.2 Kerncompetenties, Hamel en Prahalad (1990) 19
 4.2.3 3C: Company, Customer, Competition, Ohmae (1975) 20
 4.3 Conceptueel model 22
 4.4 Hypothesen 23

**5. Methodologie 25**
 5.1 Deskresearch 25
 5.2 Kwalitatief onderzoek 25
 5.3 Respondenten 27
 5.3.1 Respondentenschema interne analyse 29
 5.3.2 Respondentenschema externe analyse 29
**6. Resultaten 30**
 6.1 Interne analyse 30
 6.1.1 Evenementenmarkt 30
 6.1.2 Huidige positioneringsstrategie 31
 6.1.3 Perceptie medewerkers 33
 6.2 Externe analyse 35
 6.2.1 Evenementenmarkt 35
 6.2.2 Perceptie evenementenbureaus 36
 6.3 Hypothesen 38

**7. Conclusie 41** 7.1Eindconclusie43 **8. Aanbevelingen 44** 8.1 Realisatie 44
 8.1.1 Marktpenetratie 44
 8.1.2 Tweezijdige positioneringsstrategie 44
 8.1.3 Communicatie en structuur 45

**9. Implementatieplan 47** 9.1 Online 47
 9.2 Offline 48
**Bijlagen 51** Bijlage I – SWOT 51
 Bijlage II – Topic guide intern onderzoek 52
 Bijlage III – Topic guide extern onderzoek 53
 Bijlage IV – Uitnodiging kwalitatief onderzoek interviews 59
 Bijlage V – Verbatims intern onderzoek 61
 Bijlage VI – Verbatims extern onderzoek 99
 Bijlage VII – Analyseschema’s 137
 Bijlage VIII – Printscreen beginscherm website ORGANISATIE X 158
 Bijlage IX – Printscreen index website ORGANISATIE X 159
 Bijlage X – Logboek 160

**Tabellen en figuren**  Figuur 1 – Waardestrategieën 19
 Figuur 2 – 3C-model 21
 Figuur 3 – Groeistrategieën 44

1. Inleiding

*(weggelaten i.v.m. privacy)*

In dit rapport staat het onderzoek naar de gewenste positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie, specifiek voor de zaalverhuur voor ORGANISATIE X als locatie, beschreven. Het onderzoek heeft uiteindelijk een advies opgeleverd aan opdrachtgever ORGANISATIE X, die wilde weten welke positioneringsstrategie ingezet kan worden die ervoor zorgt dat het publiek (beter) bekend raakt met de mogelijkheden van de organisatie op het gebied van evenementen. Op dit moment is de organisatie vooral bekend als organisatie en bioscoop, en niet zozeer als locatie voor het huren van een zaal voor een vergadering, diner, congres of bruiloft voor zowel de zakelijke als de particuliere markt.

De opdrachtnemer in dit onderzoek is afstudeerstagiaire Annelotte Hofland, studente Communicatie aan Hogeschool Leiden. Zowel het onderzoek als het advies zijn door haar uitgevoerd. Het advies bevat een positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X zaalverhuur, gebaseerd op een intern en extern onderzoek en het 3C-model van Ohmae. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd door middel van interviews onder de medewerkers van ORGANISATIE X en interviews bij Amsterdamse evenementenbureaus. Met de resultaten van het interne en het externe onderzoek kan de organisatie ervoor zorgen dat er een positioneringsstrategie wordt ontwikkeld die meer personen bekend laat worden met de faciliteiten binnen Organisatie X en de mogelijkheden bij ORGANISATIE X als locatie voor het organiseren van allerlei soorten evenementen. De rode draad in deze scriptie, ook wel de hoofdvraag, is dan ook: *“welke positioneringstrategie kan ORGANISATIE X inzetten om de functie van evenementenlocatie te communiceren naar bestaande en potentiële klanten?”*

Dit document start met de een situatieschets, die de markt en de gehele situatie rondom ORGANISATIE X weergeven. Daarna volgt de probleemformulering, met daarin de hoofdvraag, deelvragen, doelstelling en de doelgroep van het onderzoek. Ook staat hier de verdere aanleiding toegelicht. Vervolgens staat in hoofdstuk 3 het theoretisch kader, met het framewerk aan begrippendefinities en theorieën om het onderzoek te ondersteunen. Hierna volgt de methodologie in hoofdstuk 4, die uiteenzet hoe het onderzoek precies is uitgevoerd, met welke middelen en de verantwoording hiervan. Uit de onderzoeken zijn resultaten voortgekomen, die in hoofdstuk 6 zijn uitgeschreven. Deze resultaten vormen vervolgens de conclusie en de aanbevelingen voor ORGANISATIE X Sales & Events, die terug zijn te lezen in hoofdstuk 7 en 8. Tot slot vindt de lezer het implementatieplan in hoofdstuk 9, waarin de resultaten, conclusies en aanbevelingen omgevormd zijn tot een advies hoe ORGANISATIE X de gemaakte analyses in kan zetten voor de nieuwe positioneringsstrategie.

2. SituatieschetsOm de omgeving van ORGANISATIE X als organisatie, maar ook als evenementenlocatie, in kaart te brengen is een omgevingsanalyse gemaakt. Deze analyse beschrijft op meerdere fronten de situatie waarin de organisatie zich op dit moment bevindt. De uitkomsten vormen uiteindelijk een SWOT gebaseerd op de interne en externe analyse. De analyse van de huidige situatie is een basiselement om een goede positionering voor ORGANISATIE X events neer te kunnen zetten.

**2.1 Interne analyse**
In de interne analyse is gekeken naar ORGANISATIE X als organisatie. Hierin is de achtergrondinformatie van de organisatie omschreven, maar zijn ook de huisstijl en communicatie rondom het merk onderzocht. De interne analyse biedt een inzicht in het bedrijf en het merk ORGANISATIE X.  **2.1.1 Organisatie X**
*(weggelaten i.v.m. privacy)* **2.1.2 Communicatie**ORGANISATIE X beschikt over een eigen website, waarop allerlei informatie te vinden is over de organisatie en alle activiteiten die daarbinnen gebeuren. De pagina heeft verschillende subpagina’s, bijvoorbeeld over de tentoonstelling, de filmprogrammering, het restaurant en de evenementenlocatie. Daarnaast is ORGANISATIE X vertegenwoordigd op verschillende sociale media, zoals bijvoorbeeld Facebook, Twitter en Instagram. Op deze pagina’s wordt de organisatie uitgelicht vanuit meerdere kanten; zo is er informatie te vinden over het programma, maar wordt er ook actueel nieuws rondom het hoofdonderwerp geplaatst. ORGANISATIE X maakt ook gebruik van posteraffiches in de stad Amsterdam, die op verschillende plekken hangen en informeren over de programmering in de organisatie. De verschillende media dienen dus vooral om ORGANISATIE X als organisatie te uiten en het merk ORGANISATIE X te promoten. De evenementenlocatie ORGANISATIE X wordt op websites zoals bijvoorbeeld [www.locaties.nl](http://www.locaties.nl) en [www.uniquevenuesofamsterdam.com](http://www.uniquevenuesofamsterdam.com) uitgedragen. Hierop heeft de locatie een eigen profiel en kunnen klanten een overzicht aan zalen, tarieven en andere mogelijkheden bekijken om vervolgens eventueel contact op te nemen. Ook wordt ORGANISATIE X opgenomen in vakbladen zoals Meetings, maar de organisatie is ook vertegenwoordigd in bijvoorbeeld de MICE van Amsterdam Marketing waarbij Amsterdam als locatie voor meetings en conferenties wordt gepromoot. Rondom de locatie en de verhuur daarvan is er weinig marketing, omdat hiervoor maar een klein budget is en de locatie zich vaak zelf verkoopt door middel van free publicity en mond-tot-mondreclame. Er is onderzoek gedaan naar de merkkracht en bekendheid van ORGANISATIE X als museum door Onderzoeksbureau X (2016). Hieruit blijkt dat ORGANISATIE X op het gebied van bioscopen en filmzalen een nationale spontane bekendheid heeft van 1,4% en niet in de top-150 is opgenomen, waarbij Pathé een bekendheid heeft van 61% en op nummer 1 staat. Op provincieniveau is dit 10% en staan zij 6e, waar Pathé 55% scoort op de 1e plek. ORGANISATIE X staat op provincieniveau op de 26e plaats van spontaan meest genoemde musea, na de grote musea op de organisatieplein in Amsterdam (top-3), Scheepvaartmuseum (7e), FOAM (15e) en NEMO (16e). Uit het onderzoek van Onderzoeksbureau X blijkt ook dat ORGANISATIE X vooral bekend staat als filmtheater. Tot slot staan ze in de top-50 ranglijst op de 30e plaats van sterkste cultuurmerken, waar het Rijksmuseum, Anne Frank museum en Carré de top-3 innemen. NEMO staat hier op nummer 7, het Scheepvaart op nummer 10 en Muziekgebouw aan het IJ op nummer 27.

**2.1.3 ORGANISATIE X events**ORGANISATIE X is naast de primaire functie van organisatie ook een officiële evenementenlocatie. Vergaderen of een presentatie op een grote doek, maar ook lezingen, congressen, bedrijfspresentaties, workshops en natuurlijk filmvertoningen kunnen plaatsvinden in de verschillende zalen. Ook diners, borrels en recepties behoren tot de mogelijkheden. Eén dag per maand bestaat er de mogelijkheid om de gehele locatie exclusief te huren voor een groot evenement. Er kan ook getrouwd worden in de organisatie (ORGANISATIE X, z.d.). Voor de locatieverhuur bemiddelt de afdeling Sales & Events deze verschillende evenementen. De afdeling is hiervoor zowel coördinerend als uitvoerend aan het werk. Op de afdeling werken vier Sales & Eventsmanagers en één stagiair(e). De eventmanagers zijn allemaal verantwoordelijk voor het proces van aannemen, uitvoeren en afhandelen van evenementen.
 **2.2 Externe analyse**Om de externe factoren in kaart te kunnen brengen is de markt waarop ORGANISATIE X zich bevindt onderzocht en zijn daarnaast de concurrenten beschreven.
 **2.2.1 Amsterdam**Amsterdam maakt deel uit van het kloppende hart van de Nederlandse economie, de Randstad. In 2013 zijn alleen al 237 455 bedrijven gevestigd in de hoofdstad. De Metropool bevindt zich in een compacte regio met een zeer goede bereikbaarheid. Het is een bruisende stad waar alles en hét gebeurt; een creatieve industrie met internationaal toerisme en congressen. De treinstations Amsterdam Centraal en Amsterdam Schiphol Airport zijn goed aangesloten op het internationale netwerk en dagelijks worden deze stations door tienduizenden mensen betreden. In Amsterdam vonden in 2015 in totaal 2598 internationale meetings plaats die voldeden aan de nieuwe criteria van het Iamsterdam-label. Hieronder vallen zowel internationale corporate als non-corporate meetings (Amsterdam Marketing, 2015). De internationale metropool Amsterdam biedt een gevarieerde en alomvattende plaats om een geslaagd (inter)nationaal evenement te kunnen laten plaatsvinden. Vele bedrijven en organisaties willen dan ook hun werknemers naar de hoofdstad brengen om bijeen te komen en te vergaderen. Er vinden jaarlijks duizenden vergaderingen en congressen in de stad plaats bij honderden verschillende locaties (Amsterdam Marketing, 2015). ORGANISATIE X heeft zich gevestigd in een bruisende stad waar altijd vraag is naar een ondersteunende locatie voor een evenement.  **2.2.2 Concurrentieanalyse**
ORGANISATIE X heeft op het gebied van enkel zaalverhuur veel concurrenten in Amsterdam. Alleen al op locaties.nl zijn bijna 700 bedrijven te vinden waar een evenement gehouden kan worden (Locaties.nl, 2015).
*(weggelaten i.v.m. privacy)*

 **2.3 SWOT**
Om ORGANISATIE X als organisatie in kaart te brengen is een SWOT gemaakt. Deze matrix beschrijft de sterkte en zwakke kanten van de organisatie intern, en de kansen en bedreiging voor ORGANISATIE X extern. Deze SWOT is gebaseerd op de interne en externe analyse uit paragraaf 2.1 en 2.2. De SWOT-matrix is te vinden in bijlage I. In de volgende paragrafen is de SWOT verder toegelicht. Deze SWOT is toegespitst op ORGANISATIE X events, maar heeft wel de belangrijke aspecten van het organisatie meegenomen die van toepassing kunnen zijn tijdens het kiezen voor ORGANISATIE X als locatie voor een evenement.

**2.3.1 Sterktes**
*(weggelaten i.v.m. privacy)*

**2.3.2 Zwaktes**
*(weggelaten i.v.m. privacy)*

**2.3.3 Kansen**
Op de markt zijn kansen te ontdekken voor het organisatie en haar functie als evenementenlocatie. De grootste kans die de organisatie momenteel aan het aanpakken is, is het CRM-systeem waarmee een goede relatiebeheer kan worden gedaan. Hierdoor kunnen klanten gerichter worden bereikt en kan er daarnaast worden gezorgd voor meer herhalingsbezoeken van bezoekers op basis van hun wensen en behoeften. Dit zorgt uiteindelijk voor terugkomst van klanten die eerder bij ORGANISATIE X zijn geweest, zowel in de organisatie, de filmzalen of voor een evenement. Niet alleen relatiebeheer, maar ook het samenwerken met deze relaties is een grote kans voor ORGANISATIE X. Samenwerkingen met andere vooruitstrevende en vernieuwende organisaties kan zorgen voor meer bezoekers en meer bedrijvigheid in en om het pand. Qua bezoekersaantallen zijn er fluctuerende bewegingen te zien. Het toerismeseizoen is voornamelijk rondom vakantieperiodes, waarbij vele museabezoekers ook langs ORGANISATIE X komen. Op het gebied van evenementen zijn de maanden april, mei, oktober en november vooral populair bij klanten, vanwege de aanwezigheid van werknemers en de opvolgende vakantieperioden. Deze klanten hebben bij ORGANISATIE X een gevarieerd aanbod aan zalen, aangezien er een nieuwe zaal is bijgebouwd in de organisatie voor verhuur. De zaal is gebouwd op de begane grond, in het verlengde van de De zaal en biedt vele nieuwe mogelijkheden voor zaalhuur voor klanten. De klanten die gebruik maken van ORGANISATIE X als locatie en dus een kans zijn voor de organisatie zijn zowel kleine bedrijven die niet over eigen vergaderruimtes beschikken als grote bedrijven die een groot evenement op een unieke locatie willen organiseren.
 **2.3.4 Bedreigingen**
Tot slot zijn er voor ORGANISATIE X nog een aantal bedreigingen te noemen. De concurrentie op de evenementenmarkt is groots, zeker in Amsterdam. Er zijn vele andere vergaderruimtes te vinden in de stad en vaak is er maar weinig verschil qua zaalaanbod en mogelijkheden. Ook is de vakantieperiode van juli en augustus een bedreiging voor de zaalverhuur. Er zijn veel bezoekers in het gebouw voor de organisatie, maar de verhuur loopt achteruit in verband met vakanties van werknemers. De vergaderruimtes zijn daarom weinig bezet in de maanden juli en augustus. *(weggelaten i.v.m. privacy).* Daarnaast is de huur voor een de ruimte ook vrij hoog, waardoor klanten in tijden van economische crisis wellicht geneigd zijn om geen gebruik te maken van een externe locatie in verband met de kosten die hierbij komen kijken.

3. Probleemformulering
In dit hoofdstuk is het probleem omschreven, die start met de aanleiding van het ontstaan van dit probleem. Hieruit komen de hoofdvraag, de doelstelling en de deelvragen voort. Ook is er nadere invulling gegeven aan de doelgroep in deze probleemformulering.

**3.1 Aanleiding**
*(weggelaten i.v.m. privacy)*. De zalen in het gebouw van ORGANISATIE X zijn te huur voor diverse doeleinden, van vergaderingen tot meerdaagse congressen en van borrels tot grote bedrijfsfeesten en filmpremières. Bovendien kan er in ORGANISATIE X getrouwd worden (ORGANISATIE X, z.d.). De afdeling Sales & Events coördineert en initieert hoofdzakelijk commerciële evenementen en daarnaast publieke en branche-evenementen. Eén van de hoofdtaken van de afdeling is het genereren van target-gerichte inkomsten voor de inhoudelijke activiteiten van ORGANISATIE X. In totaal hebben er al bijna 1500 evenementen plaatsgevonden in ORGANISATIE X.

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat ORGANISATIE X op dit moment vooral bekend staat als organisatie, waarbij de cinema nog bekender is dan de organisatie zelf (Onderzoeksbureau X, 2016). Dit is uiteraard de primaire functie van de organisatie, maar de bijkomende functie van evenementenlocatie zou sterker gepositioneerd kunnen worden om zo meer sales aan te trekken. Er zijn maar weinig personen die weten dat ORGANISATIE X ook mogelijkheden als evenementenlocatie biedt. ORGANISATIE X heeft bijvoorbeeld op een medium als Facebook bijna 50.000 vind-ik-leuks (Facebook, 2015), maar hier worden hoofdzakelijk berichten geplaatst over de museale functie van ORGANISATIE X. Omdat Sales & Events een grotere hoeveelheid evenementen zou kunnen verwerken en er meer ruimte is voor evenementen dan dat er nu daadwerkelijk plaatsvinden, moet er worden gekeken naar de mogelijkheden om de beschikbare zalen meer onder de aandacht te brengen. Daarnaast is het voor ORGANISATIE X sowieso interessant om op nog meer fronten bij het publiek bekend te zijn en onthouden te worden. Door middel van een sterke positionering kan Sales & Events de ruimtes vaker inzetten en meer inkomsten genereren voor ORGANISATIE X en daarnaast meer bekendheid voor het gebouw op alle verschillende fronten verkrijgen. De zalen zijn geïnitieerd als ruimtes om te verhuren, dus het doel voor Sales & Events is om hier zoveel mogelijk reserveringen in te plaatsen om de zalen optimaal in te zetten.

Om ORGANISATIE X ook als locatie voor evenementen op de kaart te zetten, moet een positionering worden bedacht en uitgeschreven. Het advies zal gericht zijn op het onder de aandacht brengen bij huidige en potentiële klanten van ORGANISATIE X als evenementenlocatie, welke gebaseerd wordt op de perceptie van medewerkers en evenementenbureaus over ORGANISATIE X. Het onderzoek zal uitwijzen wat de juiste positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X events zal zijn.
 **3.2 Probleemstelling**
Het onderzoek zal uitwijzen hoe ORGANISATIE X de zaalverhuur meer onder de aandacht kan brengen en hoe de organisatie beter bekend kan worden als evenementenlocatie. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:
*“Welke positioneringstrategie kan ORGANISATIE X inzetten om de functie van evenementenlocatie te communiceren naar bestaande en potentiële klanten?”*

**3.3 Doelstelling**
Het onderzoek heeft het volgende doel:
*“Inzicht geven in de interne en externe perceptie over het merk ORGANISATIE X en de evenementenfunctie, teneinde een advies voor een positionering aan Sales & Events te geven.”*
**3.4 Deelvragen**De hoofdvraag in dit onderzoek wordt ondersteund door verschillende deelvragen. Deze zullen onderdelen van het probleem verduidelijken om een beter advies te kunnen geven. De deelvragen zijn als volgt:

*1. Hoe ziet de evenementenmarkt waarop ORGANISATIE X zich bevindt eruit?
2. Wat is de huidige positioneringsstrategie van ORGANISATIE X zaalverhuur?
3. Wat is de perceptie van de medewerkers over het merk ORGANISATIE X en de functie van evenementenlocatie?
4. Hoe zien evenementenbureaus in de omgeving van Amsterdam ORGANISATIE X als locatie voor evenementen?*
**3.5 Doelgroep**Er zijn veel verschillende doelgroepen binnen ORGANISATIE X voor alle functies die de organisatie biedt. Het is daarom belangrijk om de doelgroep voor dit onderzoek zeer goed af te bakenen en in te kaderen. De nieuwe positionering zal gebaseerd worden op de markt, een intern onderzoek en een extern onderzoek. Het interne onderzoek wordt uitgevoerd onder een selectie van de medewerkers. Deze werknemers zijn dagelijks met de organisatie ORGANISATIE X bezig en hebben een duidelijke perceptie en mening over het werk en ORGANISATIE X als bedrijf. Daarnaast moet worden uitgezocht wat het beeld is dat de buitenwereld van ORGANISATIE X heeft. Om dit in kaart te brengen zijn evenementenorganisatiebureaus in de omgeving Amsterdam geïnterviewd. Deze bureaus hebben dagelijks te maken met klanten die een locatie zoeken voor een willekeurig evenement. De bureaus hebben ervaring met het aanbod van locaties en een breed inzicht in alle mogelijkheden op de markt in Amsterdam en omstreken. Zij kunnen daardoor een duidelijk oordeel geven over ORGANISATIE X en haar eigen, specifieke evenementenmogelijkheden.

4. Theoretisch kader
Dit hoofdstuk biedt zowel een begrippendefiniëring als theorieën en modellen om het onderzoek te kunnen ondersteunen. Hierna volgt het gekozen conceptueel model die als fundament voor het onderzoek wordt gebruikt en de bijbehorende hypotheses voor het onderzoek.
 **4.1 Begripsbepaling**Het onderzoek zal een advies voor de in te zetten positioneringsstrategie van ORGANISATIE X als evenementenlocatie opleveren. Daarom is het belangrijk om een definiëring van perceptie, positioneren en positioneringsstrategie uiteen te zetten welke het fundament zijn voor het advies. De begrippen liggen ten grondslag aan het verdere onderzoek.
 **4.1.1 Perceptie**Volgens de Dikke van Dale (2016) kan het begrip perceptie worden uitgelegd als een waarneming. Deze waarneming kan zowel zintuigelijk als geestelijk zijn. Perceptie is ook “hoe iemand iets ervaart en beoordeelt”, aldus Kernerman Dictionaries (2014). Perceptie wordt in dit onderzoek daarom gezien als het proces waarin het individu zijn zintuiglijke indrukken ordent en interpreteert om zin te geven aan zijn omgeving (Robbins en Judge, 2014). De perceptie die de doelgroepen hebben van ORGANISATIE X is belangrijk om te ontdekken of de organisatie op deze wijze goed uitdraagt wie zij zijn en wat zij kunnen. Het advies in dit onderzoek zal worden gebaseerd op deze perceptie of waarneming welke de medewerkers en de evenementenbureaus van het merk ORGANISATIE X hebben.

**4.1.2 Concurrentie**Nadat de perceptie over het merk ORGANISATIE X is bekeken bij de interne en de externe doelgroep, moet verder worden gekeken op de markt. Het is namelijk ook zeer belangrijk om niet alleen de mening van de respondenten te weten over ORGANISATIE X, maar ook om erachter te komen wat de rest van de organisaties of personen op de evenementenmarkt uitvoeren. ORGANISATIE X moet met de te bedenken positioneringsstrategie een eerdere positie verwerven in de perceptie van de huidige en potentiële klanten dan de concurrenten. Concurrentie wordt in dit onderzoek daarom gedefinieerd als de bedrijven die één of meer dezelfde diensten aanbieden aan é én of meer dezelfde doelgroepen (Porter, 1985). De concurrentie voor ORGANISATIE X is dus het geheel aan andere aanbieders op dezelfde markt. Deze organisaties willen ook hun producten en diensten verkopen aan ongeveer een gelijke doelgroep, dus het is belangrijk om ze goed in kaart te brengen en te weten wie ze zijn en wat ze doen.
  **4.1.3 Positioneren**Er zijn een aantal ontwikkelingen geweest in de afgelopen jaren waardoor het belang van positioneren is vergroot. Dit betekent dat daardoor de zichtbaarheid van organisaties is toegenomen. Er zijn talloze producten en diensten op de markt die continu gepromoot worden, waardoor het belangrijk is dat er een sterke positionering wordt ontwikkeld om uniek en authentiek te blijven. Tegenwoordig is het kwaliteitsverschil tussen al deze aangeboden producten en diensten zo minimaal dat het voor zowel consumenten als bedrijven steeds lastiger wordt om een keuze te maken. Positioneren is dus de methode om de gevolgen van deze ontwikkelingen te lijf te gaan; door een onderscheidende en relevante positionering te kiezen kan een merk opvallen in het enorme aanbod van andere merken en in de overkill van media- en reclame-uitingen, aldus Riezebos en Van der Grinten (2012).
Kotler (2009) stelt ook dat positionering het zorgen voor een duidelijke, onderscheidende en wenselijke plaats in het hoofd van de consument is. Vooral in verhouding tot andere producten.
Positioneren is volgens Michels (2013) het kiezen van de positie van een organisatie in de mentale wereld van de doelgroep. Het maken van een positionering creëert een voorkeurspositie voor een merk. Immers; de merken die als eerste bij ons opkomen zijn de belangrijkste voor het maken van beslissingen. Een sterke positionering geeft zowel intern als extern focus aan de hele organisatie, wat als effect heeft dat de organisatie onderscheidend en relevant is voor de doelgroep.
Kotler en Armstrong (2011) stellen dat positioneringeen complete set van percepties, indrukken en gevoelens die consumenten hebben voor een product in vergelijking met concurrerende producten is. Positionering is dus om het claimen van een breinpositie bij de doelgroep. Omdat het gaat om een breinpositie, speelt perceptie een belangrijke rol: de perceptie van het merk of product dat gepositioneerd gaat worden en de perceptie van concurrerende merken en producten.
Tot slot zegt Renkema (2011) dat positioneren “de gerealiseerde relatieve positie van een organisatie, merk of product is, in de perceptie van de afnemers in vergelijking met de concurrenten”.Deze definities hebben met elkaar gemeen dat positioneren draait om een unieke en opvallende voorkeurspositie in de perceptie van de consument. Wanneer een persoon een evenement wil organiseren, zal deze dus als eerste of onder andere aan ORGANISATIE X denken als geschikte locatie. De definitie die gehanteerd wordt is van Renkema, waarin positioneren de gerealiseerde relatieve positie van een organisatie, merk of product in de perceptie van de afnemers is.  **4.1.4 Positioneringsstrategie**“Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument”, aldus Floor & Van Raaij (2015). Om een succesvolle positioneringsstrategie op te zetten, moet worden bekeken hoe de consument bepaalde producten en diensten percipieert. Op basis van de doelgroep en de fase in de productlevenscyclus waarin het product of de dienst zich bevindt kan een soort positionering worden gekozen. Volgens Floor en Van Raaij zijn er vier soorten positionering: 1. *Informationele positionering* is het inzetten van de voordelen van het gebruiken van een merk gecombineerd met de functionele eigenschappen van het product (Floor & Van Raaij, 2010, p. 167).
2. *Transformationele positionering* wordt ook wel imago- of levensstijlpositionering genoemd. Hierbij worden de voordelen van het merk verbonden aan de waarden of levensstijl van de consument (Floor & Van Raaij, 2010, p. 169).
3. *Tweezijdige positionering* combineert functionele producteigenschappen zowel met productvoordelen als met waarden van de consument. Deze positionering is informationeel en transformationeel tegelijk (Floor & Van Raaij, 2010, p. 170).
4. *Uitvoeringspositionering* is de positionering gebaseerd op de uitvoering van een campagne (Floor & Van Raaij, 2010, p. 171).
Elke succesvolle campagne heeft als kenmerk dat deze onderscheidend en vooral consistent is in wat er wordt uitgedragen. Er mag geen onduidelijkheid ontstaan in een positionering. De essentie van het product moet worden overgebracht door middel van de positioneringsstrategie, oftewel de belangrijke eigenschappen (Floor & Van Raaij, 2015).
 **4.2 Theorieën**Naar aanleiding van het uiteenzetten van de begrippendefiniëring zijn een aantal conceptuele modellen en theorieën aansluitend bij het onderzoek gezocht. Deze zijn hieronder beschreven.
**4.2.1** **Waardestrategieën, Treacy en Wiersema (1993)**Treacy en Wiersema (1993) stellen dat marktleiders zich focussen op één van de drie waardeproposities voor hun klanten: *best performance*, *best product* of *best total service*. Deze waardeproposities staan in lijn met de drie componenten in het model van Treacy & Wiersema; *operational excellence*, *product leadership* en *customer intimacy* (figuur 2). In plaats van de strijd aan te gaan op alle drie de “waardefronten”, suggereren Treacy en Wiersema dat organisaties hun inspanningen moeten focussen om uit te blinken in één waardestrategie. Dit zorgt voor de creatie van een uniek uitvoerende positionering die gefocust is op één discipline. Hierdoor kiest een bedrijf tegelijkertijd voor de categorie consumenten die hun doelgroep zullen zijn. De waardestrategieën zijn de volgende:

1. *Operational excellence* – uitmuntende prestaties van operationele processen staan centraal. Het draait om het meest succesvolle en effectieve productieproces.
2. *Product leadership* – de kwaliteit van het product staat centraal. Het ontwikkelen van innovatieve producten is het uitgangspunt van de organisatie.
3. *Customer* *intimacy* – de relatie met de klant staat centraal. De organisatie blinkt uit in relatiemarketing. Een customer relationship management (CRM)-programma speelt hier een belangrijke rol in. De organisaties de een klantenpartnerschap nastreven geloven niet in eenmalige transacties, maar in langdurige relaties.
Het model biedt een keuze tot strategie voor een bedrijf. Door het kiezen van een duidelijke discipline kan een unieke positie worden behaald voor zowel de consument als de concurrent. De waardestrategieën staan hieronder weergegeven in figuur 1:

****

Figuur 1. Waardestrategieën (Treacy en Wiersema, 1993)

In 1995 hebben Treacy en Wiersema een extra toevoeging gedaan aan de theorie rondom hun model, namelijk vier regels die nagevolgd moeten worden door marktleiders tijdens het toepassen van de waardedisciplines:
- Verleen het beste aanbod in de markt door het beste te zijn op één van de geïdentificeerde waardedisciplines. Om dit te bereiken moet de organisatie eerst een waardepropositie ontwikkelen die volledig past bij het bedrijf.
- Zorg ervoor dat de twee disciplines die niet gekozen zijn toch concurrerend geïmplementeerd worden. Deze regel is in tegenstelling met Porter (1980), die waarschuwt dat wanneer je alles probeert te zijn, je niet genoeg focust en daardoor visieloos raakt.
- Behoudt marktleiderschap door continu te blijven verbeteren op het gebied van waarde.
- Onderhoudt het gekozen operationele organisatie model met de gekozen waardediscipline.

Toch ontkrachten de auteurs het model en de uitgelegde theorie hierbij al in hun eigen publicatie uit 1995 in Harvard Business Review. Hierin stellen zij dat kiezen wellicht verliezen zou kunnen zijn. De vernieuwers, en daarmee de echte marktleiders, weten zich te onderscheiden op meerdere waardedisciplines tegelijkertijd. Porter (1980) stelt op zijn beurt daarop dat het uitoefenen van meer dan één strategie zorgt voor het verliezen van de focus van de gehele organisatie. Het wordt daardoor onduidelijk welke waarde het bedrijf nou eigenlijk wil uitdragen naar zijn doelgroep.

De waardestrategieën sluiten aan bij de gezochte positionering voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie, omdat deze een invalshoek kunnen bieden voor de te kiezen strategie. Volgens Treacy en Wiersema is een bedrijf succesvol wanneer het zich richt op één waardediscipline. Wanneer ORGANISATIE X een positioneringsstrategie aanneemt voor zaalverhuur, kan het zich richten op de producten die zij aanbieden, de consument waaraan zij deze aanbieden of de processen tijdens de verhuur. Het focussen op één van deze disciplines zorgt voor een perfecte uitvoering hiervan en zeer goede kwaliteit op dat gebied. Floor en Van Raaij stellen immers ook dat een succesvolle positioneringsstrategie consistent is.

**4.2.2 Kerncompetenties, Hamel en Prahalad (1990)**Hamel en Prahalad hebben in hun artikel “The Core Competence of Corporation” uit Harvard Business Review (1990) hun theorie met betrekking tot ‘de collectieve kennis van een organisatie over hoe zij diverse productievaardigheden en technologie coördineren’ beschreven. In dit artikel suggereren ze dat de competitieve waarde van een organisatie ligt op het gebied van ontwikkelen van en focussen op de capaciteiten en vaardigheden van de organisatie. Een kerncompetentie kan volgens Hamel en Prahalad meerdere dingen betekenen; het gaat er voornamelijk om hoe een bedrijf zijn producten en diensten creëert, ontwikkelt, managet, verzorgt en implementeert. Het gaat er dus om hoe een organisatie een competitief voordeel ontwikkelt door zijn kerncompetenties als basis in te zetten. De kerncompetenties zijn het fundament voor de strategie en hier haalt de organisatie zijn kracht uit.

Om voor een organisatie een voordeel te kunnen halen uit het gebruik van deze theorie, zijn drie regels opgesteld om tot een sterke strategie te komen:
1. Definieer een strategisch doel dat het bedrijf en zijn markten omschrijft en die daarnaast doelen stelt voor de toekomst.
2. Identificeer kerncompetenties die de organisatie ondersteunen.
3. Omarm de geïdentificeerde kerncompetenties door te investeren in benodigde technologieën.

De theorie laat zien dat een duurzaam en competitief voordeel behaald kan worden tegenover andere bedrijven wanneer er gefocust wordt op kerncompetenties, maar ook door deze constant te vertalen naar een waardevol karakter dat niet of nauwelijks kan worden geïmiteerd. Een concurrentiepositie kan worden ingezet door de eigen krachten en competenties sterk te positioneren.

In de vroege 90’er jaren werd dit ‘inside-out’-perspectief door Hamel en Prahalad populair gemaakt, gebaseerd op theorieën van Barney & Rumelt en Pfeffer & Salancik voor hen. Net zoals Barney suggereren Hamel en Prahalad dat competitief voordeel vooral te vinden is binnenin de organisatie, gebaseerd op capaciteiten die waardevol, zeldzaam, niet makkelijk te imiteren en controleerbaar zijn. Deze manier van denken ligt kaarsrecht tegenover theorieën van bijvoorbeeld Ansoff en Porter, die van buiten naar binnen denken. Beide denkwijzen hebben last van het feit dat ze “kortzichtig” zijn; er is maar één manier waarop de strategie gepositioneerd wordt, volledig extern of juist helemaal gebaseerd op de organisatie zelf. Daarnaast wordt er door vele critici gezegd dat de theorie van Hamel en Prahalad niet precies navolgbaar is, mede doordat iedere organisatie weer andere waarden heeft en deze op een andere wijze kunnen worden geïnterpreteerd of gebruikt. Riezebos en Van der Grinten stellen in hun boek ‘Positioneren’ (2011) dat kerncompetenties niet te koop zijn; in de loop der tijd worden deze langzaam ontwikkeld en dit neemt veel tijd in beslag.

De theorie van Hamel en Prahalad, waarbij het slim inzetten van de kerncompetenties van een bedrijf uiteen wordt gezet, past bij het onderzoek naar een positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X Sales & Events. Een aantal unieke waarden van de organisatie kunnen worden ingezet bij het concurreren met andere aanbieders van evenementenlocaties. De kracht halen uit eigen competenties is voor ORGANISATIE X zeker mogelijk. Ze beschikken over meerdere unique selling points en sterke kernwaarden die als mogelijke en geschikte capaciteiten kunnen worden ingezet om een concurrentiepositie in te kunnen nemen op de evenementenmarkt.

 **4.2.3 3C: Company, Customer, Competition, Ohmae (1975)**Het model van Ohmae (figuur 3) beschrijft hoe een organisatie zichzelf strategisch kan positioneren om succesvol te concurreren. Het model bevat drie componenten die in balans zijn met elkaar. Deze onderdelen van het model zorgen samen voor een succesvolle corporate strategie. Het model laat zowel in *outside-in* (focus op concurrentie en consumenten) perspectief als een *inside-out* (focus op competenties en interne sterktes en zwaktes) perspectief zien (Ohmae, 1982). De 3C’s zijn:

1. *Company*. Wij zijn we? Waar zijn we goed in?
2. *Customers*. Wie ‘dienen’ we? Wat willen zij?
3. *Competition*. Met wie concurreren we? Wat zijn hun sterktes en zwaktes?

De strategie kan gezien worden als een driehoek met elk van de C’s aan één kant. Verandering in één van deze componenten kan zorgen voor een andere markt, waardoor het nodig wordt om de strategie te veranderen. Om het model te implementeren moeten de positionering en de kernwaarden van een bedrijf zo zijn opgesteld dat de consument deze kan onderscheiden van de concurrentie. Inzet van het model levert uiteindelijk een strategie op voor een bedrijf waardoor deze zich positief kan differentiëren van zijn concurrentie, door middel van zijn relatieve corporate krachten om de consument tevreden te stellen. Het model is hieronder afgebeeld in figuur 2:

****

Figuur 2. 3C-model (Ohmae, 1982)

De theorie van Ohmae is voornamelijk gericht op de Japanse economie. Om deze redenen staat de toepasbaarheid op de Westerse markt in twijfel. Hierop geeft Ohmae de volgende toelichting: “The reason is simply that although I have served as a consultant to many leading companies in Europe and North America, my experience and knowledge of Japanese business and business strategy is still probably my principal qualification for writing this book.” (Ohmae, 1982, p. 215). Hij licht dit daarnaast in zijn boek ‘The Mind of the Strategist’ toe door middel van vier verschillen tussen de Japanse en de Westerse business. Het eerste verschil is dat het concept van een organisatie in Westers-georiënteerde organisaties anders is dan in Japan. In Japan ziet men de organisatie als een gemeente of dorp, terwijl men in het Westen de aandeelhouders ziet als eigenaars van een vennootschap en de arbeidskrachten als loonarbeiders. Het tweede verschil is dat voor een Japanse zakenman de organisatie gelijk staat aan mensen, dit in tegenstelling tot een Westerse organisatie, die militair aanvoelt. Het derde verschil is dat in Japan de overheid zich opstelt als coach, dit vindt zijn wortels in de opvoeding en het onderwijs in Japan. In het Westen staat het individualisme centraal, dat al in de opvoeding naar voren komt. Het laatste verschil is dat in het Japanse zakenleven het veranderen van het strijdtoneel centraal staat. Dit uit zich in technologie, marketingvaardigheden en vermogensfondsen (Ohmae, 1982).

De 3C’s geven een goed beeld over de organisatie en zijn belangrijke componenten. Daarnaast schetst het een basis voor de te volgen strategie. Het model geeft duidelijk weer wat de organisatie intern, de concurrenten en de consumenten inhouden voor het bedrijf. Wanneer dit in kaart kan worden gebracht, kan een positionering worden geschreven. Voor ORGANISATIE X is dit model dus nuttig om eerst te kijken naar de krachten en invulling van de organisatie zelf, om vervolgens een positionering op te bouwen die gebaseerd is op de drie componenten.  **4.3 Conceptueel model**Het conceptueel model dat als fundament wordt gebruikt voor dit onderzoek is het 3C-model van Ohmae. Het model geeft een duidelijk beeld van de algehele perceptie van een organisatie, zowel intern als extern. De drie componenten die samen leiden tot de uiteindelijke strategie zullen alle drie onderzocht worden bij ORGANISATIE X. Op basis van de situatieanalyse, interviews binnen het bedrijf en externe interviews kan onderzoek worden gedaan naar de klant en de wensen en behoeften omtrent ORGANISATIE X als locatie. Wanneer onderzocht wordt wat de perceptie van huidige en potentiële klanten rondom ORGANISATIE X en haar evenementenfunctie is, kan Sales & Events een geschikte strategie aannemen om meer inkomsten te genereren en daarnaast om de concurrentie te verslaan. De drie componenten uit het 3C-model vormen de ondersteuning voor het uiteindelijke positioneringsadvies. De bol ‘competitors’ wordt onderzocht door middel van deskresearch en eerdere onderzoeken voor de organisatie, maar komt ook voort uit de meningen van werknemers tijdens de interviews. Het beeld van de organisatie, bol ‘corporation’, zal ingevuld worden aan de hand van het interne onderzoek en de feitelijke informatie wordt uit de situatieanalyse verkregen. Tot slot kan door de interviews met de Amsterdamse evenementenbureaus de bol ‘customer’ volledig in kaart worden gebracht.
De waardestrategieën van Treacy en Wiersema beschrijven dat één doelgerichte strategie zorgt voor succes in de markt, maar stellen verder geen eisen aan de invulling van deze strategie. De strategie zou gericht moeten zijn op één discipline, terwijl ORGANISATIE X nog moet onderzoeken wat überhaupt het beeld is van de klant over hun zaalverhuur. Het is op dit moment dus nog niet relevant om al te gaan specificeren en segmenteren, aangezien er eerst een algemene analyse op organisatieniveau gedaan moet worden. Er moest eerst in kaart worden gebracht wat de huidige interne situatie en de huidige externe situatie is op het gebied van de perceptie van de klant, alvorens er één specifieke waarde kan worden gekozen.
Hamel en Prahalad hebben met hun theorie over kerncompetenties gesteld dat je niet alleen je waarden, maar juist je eigen competenties of krachten kunt inzetten om je strategie op te baseren. Echter, dat een organisatie een eigen competentie als zeer interessant beschouwd hoeft nog niet te betekenen dat dit daadwerkelijk zo is. Daarnaast is er veel discipline en hard werk nodig om de communicatie gebaseerd op je kerncompetenties in stand te houden. De kerncompetenties worden ingezet om een concurrentievoordeel te behalen, maar hierbij is voor dit advies niet genoeg van de overige markt meegenomen. Het is nog te vroeg voor ORGANISATIE X om zich al volledig te gaan specificeren op zijn eigen kunnen, alvorens ze de verdere omgeving hebben verkend.
Om deze redenen sluit het 3C-model het beste aan. Deze geeft zowel *inside-out* als *outside-in* invulling aan de organisatie. Daarna kan op deze analyses gecombineerd een positioneringsstrategie gevormd worden. Het 3C-model neemt alle kenmerken mee welke nodig zijn om een positionering op te bouwen, van een interne analyse (in de “company-bol”), een marktanalyse met de waarde voor de klant (“customer”), tot de concurrentieanalyse (“competition”). Hierop gebaseerd kan een volledig positioneringsadvies worden gegeven die is afgestemd op meerdere aspecten rondom de organisatie.

Ondanks de kritiek van Ohmae zelf in zijn boek “The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World (2005)”, dat de 3C’s niet alomvattend genoeg zijn om een strategie op te baseren, wordt dit model toch gekozen. Ohmae stelt namelijk dat de strategie allereerst kan worden ontwikkeld door de componenten te definiëren. In dit onderzoek zal dit ook ten grondslag liggen, het vooronderzoek in de situatieanalyse zal uitwijzen hoe de situatie in de markt is, daarna worden de interne en externe analyse uitgezocht door middel van onderzoeksinterviews. Omdat Sales & Events nog geen idee heeft over de perceptie van ORGANISATIE X als evenementenlocatie bij het publiek, kan het model gebruikt worden om de componenten te analyseren.  **4.4 Hypothesen**Om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden aan de hand van de gekozen theorie zijn drie hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn gebaseerd op het 3C-model van Ohmae. De hypothesen voorspellen wat het model kan betekenen voor het onderzoek. Alle drie de hypothesen hebben betrekking op één van de componenten in het conceptueel model. De hypothesen los van elkaar hebben daarnaast allemaal een verbinding tussen de drie componenten van het 3C-model.H1: *“Als het karakter van een organisatie, de perceptie rondom een organisatie en de concurrentieanalyse gecombineerd worden, kan een unieke organisatiepositionering worden bedacht.”*

Hypothese 1 heeft betrekking op het component ‘bedrijf’, of ‘corporation’. In dit component draait het voornamelijk om wie het bedrijf is, hoe ze gezien worden en waar zij goed in zijn ten opzichte van anderen. Het innerlijk van een organisatie bepaalt het karakter, dus hoe het bedrijf te werk gaat en waar het voor staat, wie het bedrijf is. De perceptie rondom een organisatie laat zien hoe doelgroepen het bedrijf waarnemen en hoe het bedrijf gezien wordt. Tot slot laat de concurrentie zien hoe het bedrijf in de markt staat. Met deze aspecten kan de organisatie een eigen positionering ontwikkelen, die uniek wordt op de markt.

H2: *“Wanneer een bedrijf een unieke positioneringsstrategie heeft ontwikkeld, kan deze worden ingezet om concurrentie op de markt te verslaan.”*
Hypothese 2 is gebaseerd op de bol ‘concurrenten’ en vloeit voort uit hypothese 1. Concurrentie is hetgeen waar een organisatie mee te maken krijgt zodra zij een positie op de markt gaan innemen. Om te kunnen concurreren met andere aanbieders is het belangrijk om in de positionering de eigen unique selling points te benadrukken, omdat deze typerend zijn voor de organisatie. De unique selling points zijn ontstaan door het maken van de organisatiepositionering, waarin alle belangrijkste aspecten over de organisatie en de markt waarop deze zich bevindt zijn opgenomen. Als deze succesvol wordt ingezet, kan er geconcurreerd worden.

H3: *“Wanneer alle aspecten rondom een organisatie zijn meegenomen in de strategie en de organisatie een grote speler is op de markt, kan er gesproken worden van een voorkeurspositie in de gedachten van een consument betreft een bepaalde organisatie.”*Tot slot sluit hypothese 3 aan bij de bol ‘consumenten’, omdat dit de uiteindelijke doelgroep van een bedrijf is waarvoor het bedrijf zich moet positioneren. De consumenten behoren tot de groep die bepaalt of een product of dienst gebruikt wordt of niet. Zij kiezen een bedrijf, organisatie of merk om hun wensen en behoeften te vervullen en zijn daarom de laatste factor in het slagen van een positioneringsstrategie. Als een bedrijf zich onderscheidend en uniek opstelt tegenover de concurrentie door middel van de positionering, kunnen er dus meer klanten en ook meer inkomsten worden gegenereerd.

5. Methodologie
In de methodologie staat precies beschreven hoe het onderzoek verricht is. De verschillende onderzoeksmethoden zijn uitgelicht, hier is verantwoording voor gegeven en daarnaast is uiteengezet hoe de respondenten benaderd zijn.

**5.1 Onderzoekswijze**In dit onderzoek zijn verschillende aspecten van Organisatie X onderzocht om tot een goed positioneringsadvies te komen. Dit omvat de gehele evenementenmarkt, de interne processen en perceptie en het externe beeld van organisatie ORGANISATIE X. Het onderzoek is door middel van triangulatie tot stand gekomen. Triangulatie is de combinatie tussen verschillende soorten onderzoeken, in dit geval deskresearch en twee kwalitatieve onderzoeken. Er zijn verschillende dataverzamelingsmethoden gecombineerd in één onderzoeksopzet. Dit verhoogt de geldigheid van onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2011).

**5.1 Deskresearch**Allereerst is er een situatieschets uitgewerkt van de markt waarop ORGANISATIE X zich bevindt, die in hoofdstuk 2 te lezen is. Er is in kaart gebracht wat de sterktes en zwaktes zijn van de organisatie, waar kansen en bedreigingen liggen voor ORGANISATIE X en daarnaast is er een concurrentieanalyse gedaan op basis van ervaring bij Sales & Events en eerdere onderzoeken voor het merk ORGANISATIE X. Deze analyse is gedaan om een beeld te vormen van de markt; de andere musea die ook een evenementenfunctie bekleden en de positionering van hun zaalverhuur ten opzichte van de positionering en de werkwijze van ORGANISATIE X. Deze deskresearch heeft een situatieschets opgeleverd van de huidige markt en daarmee een inzicht verkregen in deelvraag 1; “*Hoe ziet de evenementenmarkt waarop ORGANISATIE X zich bevindt eruit?* en deelvraag 2; “*Wat is de huidige positioneringsstrategie van ORGANISATIE X zaalverhuur?”.* Deze inzichten worden verder onderzocht, geanalyseerd en verdiept tijdens de interviews. Ook helpt de analyse om voornamelijk de bol “competition” over concurrentie in te vullen, maar ook de bol “corporation” over de organisatie zelf, beide uit het 3C-model van Ohmae.  **5.2 Kwalitatief onderzoek**Om de perceptie zowel intern als extern volledig in kaart te brengen zijn twee doelgroepen onderzocht door inzet van kwalitatief onderzoek. Hierbij staat de beleving van de onderzochte centraal. Er zijn halfgestructureerde diepte-interviews afgenomen, wat inhoudt dat er een topiclijst is gebruikt om vragen door te nemen met de respondent, waar even goed ruimte is gelaten voor eigen inbreng van de ondervraagde (Verhoeven, 2011). De interviews zijn face-to-face afgenomen. Er is tijdens het interview ingespeeld op de situatie en er is flexibiliteit tot toevoegen van vragen en veranderen van volgorde. Er is hierdoor mogelijkheid om diep in te gaan op achterliggende gedachtes en motieven. Er kan onderscheid worden aangebracht in de doelgroepen voor de diepte-interviews: dit zijn de respondenten voor het interne onderzoek en respondenten voor het externe onderzoek.

De doelgroep voor het achterhalen van het interne beeld zijn de werknemers; zij hebben dagelijks met ORGANISATIE X te maken en weten alles af van de organisatie en diepgaander nog, hun eigen functie. Een selectie van vijf personen uit 160 werknemers is ondergezocht door middel van kwalitatief onderzoek, omdat het belangrijk is om een beeld te krijgen van alle informatie die beschikbaar is, maar ook de eigen mening van deze personen. Deze mening, ofwel perceptie is zoals eerder gesteld in paragraaf 4.1.1, het proces waarin het individu zijn zintuiglijke indrukken ordent en interpreteert om zin te geven aan zijn omgeving (Robbins en Judge, 2014). Er is een selectie gedaan onder de relevante werknemers voor dit onderzoek en daarom zijn er interviews afgenomen met Tom Schippers (Marketingmanager), Marjolijn Bronkhuyzen (Sectormanager Marketing, Communicatie en Events) functie, Marnix van Wijk (Publiciteitsmanager) en Nicole Jonk (Sales & Events-manager). Deze personen zijn nauw betrokken bij zowel de organisatie ORGANISATIE X, als de marketingcommunicatie en zaalverhuur. Aan de hand hiervan wordt gekeken naar de perceptie over ORGANISATIE X, maar ook naar de huidige positionering en de processen binnen ORGANISATIE X. Het onderzoek beantwoordt deelvraag 3, *“Wat is de perceptie van de medewerkers over het merk ORGANISATIE X en de functie van evenementenlocatie?”.* Ook geeft het een inzicht in deelvraag 2, *“Wat is de huidige positioneringsstrategie van ORGANISATIE X zaalverhuur?”*. Op basis van de interviewresultaten kan worden bepaald wat sterke en zwakke punten zijn van de huidige positionering van ORGANISATIE X om de beoogde positioneringsstrategie van de zalen uit te werken. De topic guide voor dit onderzoek staat in bijlage II en de uitnodiging in bijlage IVA. In deze topic guide zijn de onderwerpen ORGANISATIE X intern, ORGANISATIE X organisatie, ORGANISATIE X events en ORGANISATIE X extern meegenomen. Topic 1, ORGANISATIE X intern, geeft een inzicht in de respondent en zijn of haar werkzaamheden bij ORGANISATIE X. Hierdoor kan de kennis over de respondent worden vergroot en de eventuele achterliggende gedachtes en motivaties op functie- of afdelingsgebied worden verantwoord. In het topic over ORGANISATIE X organisatie wordt dieper ingegaan op alle aspecten van het merk ORGANISATIE X, waarbij het beeld dat de medeweker heeft over de organisatie in kaart wordt gebracht. Tot slot geeft het topic ORGANISATIE X events een inzicht in hoe de medewerker de afdeling en werkzaamheden percipieert, om eenzelfde beeld over de organisatie te schetsen over Sales & Events. In totaal duurt het onderzoek een halfuur tot drie kwartier.

Wanneer er genoeg informatie verzameld is rondom ORGANISATIE X, de zaalverhuur en de markt waarop ORGANISATIE X events zich bevindt, kan er onderzoek worden verricht naar de in te zetten positioneringsstrategie voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie. Daarvoor moet allereerst de externe perceptie onderzocht worden. Ook hier wordt weer gekeken naar de waarneming (Dikke van Dale, 2016) van de respondenten over het merk. In dit geval wordt er kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder een selectie van de 180 bekende evenementenbureaus in Amsterdam en omstreken via High Profile Events. High Profile Events is een mulitmediabedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in het verstrekken van informatie over business event (High Profile Events, 2016). De geselecteerde evenementenbureaus zullen worden benaderd om een interview te doen over hun perceptie van ORGANISATIE X als evenementenlocatie, maar ook van de gehele evenementen- en locatiemarkt. Het interview zal plaatsvinden op kantoor van het bedrijf of bij ORGANISATIE X op kantoor. Het onderzoek vormt een beeld over de meningen en verwachtingen van evenementenbureaus in Amsterdam en omgeving over het aanbod aan locaties. De resultaten zullen een beeld schetsen van de perceptie van de evenementenorganisatiebureaus om erachter te komen hoe ORGANISATIE X de zaalverhuur op de kaart kan zetten en bekend(er) te laten worden. Met dit onderzoek wordt deelvraag 4: *“Hoe zien evenementenbureaus in de omgeving van Amsterdam ORGANISATIE X als locatie voor evenementen?”* beantwoordt. De uitnodiging voor het interview is opgenomen in bijlage IVB. Ook de bijbehorende topic guide is opgenomen in de bijlagen, namelijk bijlage III. Topic 1 van het onderzoek gaat over het bureau zelf. Dit geeft achtergrondinformatie over de markt of de niche waarop het organisatiebureau opereert, wat inzicht geeft in de soorten evenementen die zij organiseren en de achtergrond van het bedrijf. Vervolgens is het belangrijk om dieper in te gaan op de evenementen, in topic 2. Hierin staat centraal wat voor evenementen er worden georganiseerd en hoe deze tot stand komen. Vervolgens wordt in topic 3 dieper ingegaan op locaties en wordt duidelijk hoe de bureaus aan hun locaties komen en wanneer deze geschikt zijn voor bepaalde klanten. Tot slot worden er een aantal vragen gesteld over ORGANISATIE X als evenementenlocatie, om te kijken of het überhaupt bekend is dat de organisatie een locatie is voor evenementen en hoe de locatie wordt ervaren door klanten. Hierna wordt gebruik gemaakt van een creatieve techniek. Er worden foto’s getoond aan de bureaus van verschillende locaties om erachter te komen welke bureaus welke locatie geschikt vinden, waarbij ORGANISATIE X ook wordt meegenomen. Deze photosort-techniek biedt de onderzoeker en respondent de mogelijkheid om aan de hand van voorgelegde afbeeldingen te praten over het product. Het is een non-verbale methode om affectieve en emotionele factoren van een perceptie te meten (Van Riel, 1996). Ook wordt er een casus voorgelegd om het proces van het organiseren van een evenement te achterhalen. Dit alles om achter de achterliggende en diepgaande waarden en motieven van de respondenten te komen. Het onderzoek duurt 20 minuten tot een halfuur.

Met deze uitkomsten en resultaten van beide onderzoeken gecombineerd kan er een advies ontwikkeld worden voor een succesvolle positionering voor zaalverhuur bij ORGANISATIE X. Alle factoren vanuit de organisatie en de klanten zijn onderzocht en kunnen worden gecombineerd om te komen tot wat een succesvolle positioneringsstrategie is; een unieke en opvallende voorkeurspositie in de perceptie van de consument (Renkema, 2011). Zowel de interne en externe analyse van de organisatie in de situatieschets, als de onderzoeken onder de respondentgroepen zorgen voor een alomvattende samenvatting van ORGANISATIE X als organisatie. Uit deze analyses worden de geschikte middelen geselecteerd voor de communicatie van de strategie. Dit leidt tot de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek; *“welke positioneringstrategie kan ORGANISATIE X inzetten om de functie van evenementenlocatie te communiceren naar bestaande en potentiële klanten?”* **5.3 Respondenten**Voor het onderzoek onder de medewerkers zijn vijf respondenten ondervraagd. Er werken 160 personen bij ORGANISATIE X, verdeeld over vijf sectoren:
*(weggelaten i.v.m. privacy)*
Uit de meest relevante sectoren voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie zijn de respondenten geselecteerd. Deze personen vertegenwoordigen één van de afdelingen of hebben nauw te maken met het onderwerp. Gekozen is om voornamelijk in te gaan op de sector Communicatie, Marketing & Events vanwege de te ontwikkelen positioneringstrategie en de afdeling waar het onderzoek voor wordt uitgevoerd. Marketingmanager; zijn inzichten in en betrokkenheid bij ORGANISATIE X als merk zijn belangrijk voor de fundamenten van de positionering. De Sectormanager van Communicatie, Marketing en Events, die alles van deze drie aspecten weet en de bijbehorende afdelingen dagelijks coördineert en stuurt. Verantwoordelijk voor de media is de Publiciteitsmanager bij ORGANISATIE X en hij heeft hiermee het contact met alle pers en mediarelaties in handen. De Zakelijk Adjunct Directeur heeft diverse taken op het gebied van publieke zaken rondom ORGANISATIE X en hij kan daardoor een goed inzicht bieden in alles wat er in en om de organisatie speelt en de aandacht heeft. Tot slot is één van de Sales- en Eventmanagers ondervraagd, die ervoor zorgen dat evenementen van A tot Z worden uitgevoerd; van het moment van aannemen tot aan het factureren en evalueren met een klant.
De respondenten zijn ondervraagd middels een topic guide. In deze topic guide staan 26 vragen, die variëren van ORGANISATIE X als organisatie in het algemeen, tot specifiek over ORGANISATIE X events. Het interview duurt ongeveer 30 minuten en achterhaalt de belangrijkste informatie, meningen en perceptie van de werknemers. In paragraaf 4.2.1 staan de respondenten voor het interne onderzoek in een schema weergegeven.

Om de evenementenmarkt, de concurrentie en ook de klant in kaart te brengen zijn vijf respondenten geselecteerd onder de doelgroep “Evenementenorganisatiebureaus in Amsterdam en omgeving”. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. Het is belangrijk dat het bureau en de ondervraagde ook echt verantwoordelijk zijn voor de organisatie en het plannen en het coördineren van een evenement, waarbij ook het kiezen van een locatie hoort, omdat het proces van het organiseren en het in kaart brengen van de locatiekeuze de belangrijkste uitkomsten zijn voor het onderzoek. Dit biedt inzicht in de wensen en behoeften van klanten. De organisatiebureaus die zijn geselecteerd bedienen elk een andere branche of niche. Deze screening is toegepast om een veelzijdig beeld te kunnen verkrijgen. De bureaus organiseren evenementen op onder andere cultureel gebied en de zakelijke markt, of organiseren feesten en partijen en creëren creatieve concepten. Deze keuze is gemaakt vanwege de verschillende soorten doelgroepen die ook bij ORGANISATIE X binnenlopen; van particulieren tot internationale organisaties. Er is daarnaast gekozen om alleen bureaus in Amsterdam en omstreken te ondervragen, omdat deze bureaus het beste inzicht hebben in beschikbare locaties in de stad waar ook ORGANISATIE X gevestigd is en omdat zij de markt goed kennen, waar directe concurrenten zouden kunnen zijn voor ORGANISATIE X events. Voor ORGANISATIE X is het voornamelijk interessant om eerst op kleinere schaal te kijken naar de markt, alvorens er ook op breder niveau wordt gekeken naar de concurrentie en de markt. Om een eerste opzet voor een positionering op te zetten is het vooral belangrijk om te weten wanneer en waarom klanten die in Amsterdam een evenement willen organiseren kiezen voor een bepaalde locatie. Daarnaast zijn evenementenbureaus een interessante doelgroep omdat zij een compleet inzicht hebben in de markt. Zij hebben informatie van alle mogelijke locaties voor alle soorten evenementen en beschikken tevens over een uitgebreid klanten- en relatiebestand, waarin zij alle bedrijven hebben opgeslagen die ooit een evenement hebben georganiseerd en wat hun wensen en behoeften waren destijds. Hierdoor weten de bureaus dus precies wat een bepaalde klant wil, wanneer hij dat wil en waarom hij dat wil. Uit dit onderzoek is gebleken hoe de bureaus te werk gaan in het selectieproces, hoe zij een locatie aan een klant aanbieden en wanneer zij zelf een locatie geschikt of ongeschikt bevinden. De evenementenbureaus zijn in dit geval representatief voor de bestaande en potentiële klanten die bij ORGANISATIE X zalen kunnen huren. Indirect komen klanten namelijk meestal via de bureaus bij ORGANISATIE X terecht. Aan de hand hiervan kan ORGANISATIE X niet alleen op algemeen niveau kijken naar wat er gevraagd wordt van een locatie in Amsterdam, maar ook wat zij specifiek kunnen inzetten. Hierop gebaseerd kunnen zij hun unique selling points uitwerken in hun positionering om een voorkeurspositie te verkrijgen in het hoofd van de consument.
 **5.3.1 Respondentenschema intern onderzoek**Onderstaand schema beschrijft de vijf respondenten voor het onderzoek onder de medewerkers binnen ORGANISATIE X en de verschillende relevante criteria welke aan de respondenten zijn gesteld. Alle respondenten hebben in ieder geval te maken met de communicatie, marketing en/of bedrijfsvoering rondom ORGANISATIE X als merk en als evenementenlocatie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Doelgroep | functie respondent | geslacht | Aantal |
| medewerkers | Sales & Events-manager | Vrouw | 1 |
|  | Zakelijk Adjunct Directeur | Man | 1 |
|  | Sectormanager Communicatie, Marketing & Events | Vrouw | 1 |
|  | Marketing manager | Man | 1 |
|  | Publiciteitsmanager | Man | 1 |
| totaal |  |  | **5** |

**5.3.2 Respondentenschema extern onderzoek**Voor de respondenten van het externe onderzoek zijn ook een aantal specificaties gekozen welke essentieel zijn om het onderzoek te onderbouwen. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven. De standaardcriteria voor de vijf respondenten zijn dat ze bij een evenementenbureau werken in de omgeving van Amsterdam.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Doelgroep | Functie respondent | Branche/niche bureau | Aantal |
| Evenementenbureaus | Office/operationeel manager | Zakelijke markt | 2 |
|  |  | Feesten & partijen, internationaal | 1 |
|  | Directeur | Cultureel organisatiebureau | 1 |
|  | Manager afdeling | Creatief ontwikkel- en organisatiebureau | 1 |
| totaal |  |  | **5** |

6. Resultaten
In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van het triangulatie-onderzoek beschreven. De huidige situatie rondom ORGANISATIE X wordt allereerst geanalyseerd, waarna de organisatie zelf onder de loep wordt genomen om vervolgens de grootste concurrenten te omschrijven.

**6.1 Interne analyse**Het onderzoek naar de organisatie ORGANISATIE X is gedaan onder verschillende medewerkers bij de organisatie. Met deze medewerkers is een interview gedaan waaruit hun mening, visie en beeld over ORGANISATIE X als organisatie en ORGANISATIE X als (evenementen)locatie naar voren is gekomen. Met dit interne onderzoek is gekeken naar de perceptie van de werknemers over het merk ORGANISATIE X en ORGANISATIE X als evenementenlocatie. Deze waarneming, of volgens Robbins en Judge (2014) “het proces waarin het individu zijn zintuiglijke indrukken ordent en interpreteert om zin te geven aan zijn omgeving”, is getoetst aan de hand van verschillende aspecten die het beeld van de respondenten verduidelijkt. Dit biedt een inzicht in het beeld dat het publiek heeft van het organisatie. De resultaten van het interne onderzoek zijn hieronder beschreven aan de hand van de deelvragen.

**6.1.1 Evenementenmarkt**De evenementenmarkt waarop ORGANISATIE X zich bevindt is complex, vanwege de verscheidenheid aan soorten evenementen, klanten en locaties. Er kan daarom niet direct één omschrijving worden gegeven van deze markt. De belangrijke aspecten om een indruk te kunnen geven van de markt zijn de concurrenten en de kansen en bedreigingen rondom ORGANISATIE X.
ORGANISATIE X heeft vele concurrenten op verschillende gebieden. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. Het is lastig om precies in te kaderen wat échte concurrenten zijn, omdat dit altijd zal liggen aan de wensen van de klant en de reden van komst.

Om niet alleen een algemeen beeld, maar ook een persoonlijk beeld te creëren, is er aan de respondenten gevraagd wat zij denken dat kansen voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie zijn. Ze bleken deze vraag vrijwel allemaal erg lastig te vinden, maar zien vooral mogelijkheden in samenwerkingen en relaties. Doordat de organisatie samenwerkt met bijvoorbeeld de ADAM toren, kunnen zij samen klanten verdelen onder de *venues* en elkaar aanprijzen bij klanten. Daarnaast wordt het programma nogmaals genoemd als kans en kan de interne communicatie verbeterd worden. Deze kansen werden al voorzien in de SWOT in bijlage I, namelijk de terugkomst van eerdere klanten en daarnaast werd het CRM-systeem voor relatiebeheer gezien als een kans.

Qua bedreiging noemt iedere respondent allemaal dezelfde, namelijk de concurrentie op de markt. “Elke evenementenlocatie in Amsterdam is een bedreiging”, noemt één van de respondenten. Dit is niet alleen de meest lastige bedreiging, maar ook direct de grootste. Het verschil in locaties in Amsterdam kan soms nihil zijn en daarnaast is het vaak een kwestie van smaak wanneer er een keuze wordt gemaakt voor een bepaalde locatie. Om deze redenen is het voor ORGANISATIE X belangrijk om haar faciliteiten kwalitatief goed te houden, professioneel te blijven en vooral servicegericht te zijn richting iedere klant of ieder evenement. Andere bedreigingen die genoemd worden zijn de parkeerplaats, die niet in eigen beheer is van ORGANISATIE X en dus een reden kan zijn om af te haken bij de locatie. Ook wordt de economie genoemd als bedreiging, wanneer organisaties hun vergaderingen niet langer op locatie houden, maar gewoon in huis. Ook digitalisering is genoemd, dat wellicht een trend kan worden, waardoor er geen fysieke samenkomst in een ruimte meer nodig is. Tot slot wordt nog genoemd dat de combinatie van faciliteiten binnen ORGANISATIE X zowel een kans als bedreiging kan zijn, omdat het misschien onduidelijk en ongestructureerd overkomt wat er zoal in de organisatie gebeurt. Deze volle programmering op allerlei gebieden kan ook direct weer een bedreiging vormen voor het aanbieden van mogelijke ruimtes in de organisatie aan klanten. Dit komt overeen met de bedreigingen zoals genoemd in de SWOT (bijlage I), namelijk de vele andere vergaderruimtes in Amsterdam, de economische crisis en het reguliere programma in filmzalen.

Door middel van bovenstaande ondervindingen, gebaseerd op de interne analyse bij de werknemers van ORGANISATIE X, kan deelvraag 1 deels worden beantwoord. Deze deelvraag luidt: *“hoe ziet de evenementenmarkt waarop ORGANISATIE X zich bevindt eruit?”*. Deze markt is complex en heeft meerdere aspecten die van belang kunnen zijn om aan ORGANISATIE X te adviseren hoe zij op deze markt kunnen opereren. Het belangrijkste is om eventuele concurrentie door alle relevante Amsterdamse locaties in de gaten te houden en actief te blijven op de markt, door ontwikkelingen te volgen en mee te gaan in trends. Ook is het belangrijk om transparant te blijven op de markt naar klanten en het publiek toe, zodat er altijd duidelijkheid blijft over de missie van ORGANISATIE X. ORGANISATIE X moet daarnaast zorgen dat zij alle faciliteiten op orde houdt, zoals de service, professionaliteit, maar ook bijvoorbeeld de parkeerplaats. Bezoekers moeten geen obstakels ondervinden om wat voor reden dan ook wanneer ze naar de organisatie komen.  **6.1.2 Huidige positioneringsstrategie**ORGANISATIE X events heeft momenteel geen uitgeschreven positionering voor de afdeling. Uiteraard is er bepaalde wijze waarop ORGANISATIE X in het hoofd van de consument zit. Deze waarneming komt voort uit een aantal achterliggende redenen. De strategie is hetgeen dat de essentie van het product overbrengt, oftewel de belangrijke eigenschappen. Om dit in kaart te brengen is gekeken naar de bekendheid van ORGANISATIE X, de reden van komst naar ORGANISATIE X, de reden voor de keuze voor ORGANISATIE X als locatie en is er gevraagd naar een visie op de toekomst-strategie van ORGANISATIE X als organisatie.

De reden voor de komst van alle bezoekers in ORGANISATIE X heeft volgens de respondenten verschillende achterliggende gedachten. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. Het gaat dus voornamelijk om het product ‘ORGANISATIE X’ en het programma dat de organisatie biedt, *(weggelaten i.v.m. privacy)*. “Ik denk dat heel veel verschillende mensen komen voor heel veel verschillende redenen”, zegt een respondent (bijlage V, interview 5). Er zijn zo veel redenen en mogelijkheden waarom bezoekers naar ORGANISATIE X zouden kunnen komen, dat de respondenten het zien als een combinatie van al deze factoren bij elkaar; de uniekheid van een gebouw dat zo veel activiteiten biedt, zoals terug te lezen in bijlage VI, analyseschema 5. De terugkomst van klanten werd al gezien als een kans en is ook belangrijk in de huidige positionering. De redenen waardoor ORGANISATIE X wordt bezocht geven direct prijs dat het publiek voor bepaalde behoeften denkt aan het organisatie om deze daar te vervullen. Deze primaire perceptie in het hoofd van consumenten is één van de onderdelen van de positionering van de organisatie en daarnaast zorgt dit voor bezoekers.

Wanneer er dieper werd ingegaan op de afdeling events, werd het voor de meeste respondenten lastig om de vragen te beantwoorden. Er valt hier dan ook op te merken dat over het algemeen de personen die bij Sales & Events werken of een managementfunctie hebben bij deze afdeling, beduidend meer weten te vertellen over ORGANISATIE X als evenementenlocatie, de kansen en de concurrenten. Het valt daarnaast op tijdens het onderzoek dat iedereen, wanneer er vragen worden gesteld waarbij de verschillende mogelijkheden binnen ORGANISATIE X aan bod komen, de evenementenfunctie van de organisatie als laatste noemt óf zelfs vergeet. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. De Sales & Events manager is de enige persoon die events vaak als eerste noemt, wat logisch voorkomt uit haar functie bij ORGANISATIE X.

De vraag waarbij de reden van bekendheid van ORGANISATIE X werd achterhaald, zorgde voor een variëteit aan uiteenlopende antwoorden. Toch waren alle respondenten het er over eens dat het organisatie het vooral moet hebben van *free publicity*. *(weggelaten i.v.m. privacy),* zorgt ervoor dat veel mensen het “gewoon” kennen, aldus de respondenten. Ook marketing, reclame en de (sociale) media helpen mee aan de bekendheid van ORGANISATIE X en het afweten van het bestaan van het organisatie op deze locatie. De grote, welbekende merknaam, die al in de SWOT werd genoemd als een sterke kant, is ontstaan door een sterke marketing rondom het merk vanaf de start van ORGANISATIE X. Deze heeft er ook voor gezorgd dat het organisatie in het hoofd van in ieder geval de meeste Amsterdammers zit en daarnaast ook veelvuldig wordt bezocht of over wordt gepraat door mensen vanbuiten de hoofdstad of buiten Nederland, wat al eerder werd geconstateerd door Onderzoeksbureau X (2016).

De respondenten zijn het er vrijwel allemaal over eens dat klanten ORGANISATIE X kiezen als locatie voor hun evenement. In principe is dit vanwege dezelfde redenen als de unique selling points die ORGANISATIE X volgens hen heeft. De keuze voor ORGANISATIE X hangt volgens hen af van de ligging, de unieke locatie, de professionaliteit en een eerder bezoek, uitnodiging of evenement bij ORGANISATIE X. Het zijn dus voornamelijk de combinatiemogelijkheden dat ORGANISATIE X zo bijzonder en gewild maakt als locatie voor een evenement van een bedrijf. Deze unique selling points of redenen voor keuze voor ORGANISATIE X zijn de al eerder genoemde belangrijke eigenschappen die de organisatie voor een consument uniek en onderscheidend maken waardoor deze wordt onthouden.

Voor de toekomst hebben de respondenten allemaal een andere visie wat betreft de strategie die de organisatie in zijn geheel moet aanpakken. Het zijn wel allemaal strategieën die voortvloeien uit de factoren die in en om ORGANISATIE X spelen. Zoals de communicatie, zowel intern als extern, die altijd duidelijk en transparant moet blijven voor klanten en bezoekers. Maar ook het blijven verkennen en volgen van de markt is volgens één van de respondenten een belangrijke strategie, om te blijven weten wat er speelt in de wereld. Tot slot moet ORGANISATIE X ook relaties op blijven bouwen, mede door het nieuw te komen CRM-systeem met het relatiebeheer. De strategieën zijn dus gericht op het blijven ontwikkelen van ORGANISATIE X als merk en product. Met deze uitkomsten kan deelvraag 2 worden beantwoord; *“wat is de huidige positioneringsstrategie van ORGANISATIE X zaalverhuur?”*. De organisatie positioneert zich op basis van haar kernwaarden en unique selling points. Deze zijn volgens de respondenten namelijk bijzonder en kunnen dus ingezet worden als strategie. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. De uniekheid en onderscheidenheid bij ORGANISATIE X zit volgens de respondenten in haar variatie in mogelijkheden, haar uiterlijke kenmerken en innerlijke waarden en de faciliteiten die ORGANISATIE X biedt op vele fronten. Omdat ORGANISATIE X nog een vrij jonge organisatie is, zijn er veel aanvragen vanwege de primeur die een klant kan beleven op de locatie.  **6.1.3 Perceptie medewerkers** Tijdens het interview is er bij meerdere vragen naar voren gekomen wat de medewerkers van ORGANISATIE X denken, hoe ze de organisatie zien en hoe ze deze zouden omschrijven. De perceptie en al de bijbehorende indrukken zijn daarom gebundeld door te vragen naar de waarde die ORGANISATIE X heeft voor de respondent, de missie van ORGANISATIE X volgens de respondent en hoe de respondent ORGANISATIE X waarneemt.

Om een beeld te krijgen van de waarde die ORGANISATIE X voor de medewerkers heeft is gevraagd waarom het werken voor ORGANISATIE X “zo leuk” is. Met deze vraag zijn achterliggende motieven achterhaald die kunnen verklaren waarom de medewerkers voor ORGANISATIE X werken en wat deze medewerkers aan voordelen of pluspunten zien voor de organisatie. Dit kan uiteindelijk omschreven worden als de interne cultuur van ORGANISATIE X, maar geeft tevens ook het karakter weer. Wat alle respondenten noemen in andere woorden, is de managementstijl en het takenpakket dat ze bij ORGANISATIE X hebben. Ze vinden de hiërarchie binnen de organisatie gelijk, waardoor de werknemers zich vrij voelen om bepaalde dingen op te pakken en om informeel met elkaar om te gaan. Tegelijkertijd blijft de organisatie professioneel, wat blijkt uit de manier hoe de werknemers naar het merk kijken. *(weggelaten i.v.m. privacy)*.

Naast de wijze waarop de respondenten naar hun werkplaats kijken en het merk of product dat daarbij hoort, is het ook interessant om te zien of de perceptie van de respondenten omtrent de doelen van de organisatie hetzelfde is als de daadwerkelijke missie of het doel van de organisatie. Wanneer er gevraagd wordt naar wat de missie van ORGANISATIE X is volgens hen antwoorden alle ondervraagden eenduidig. Er is niet direct gevraagd naar de missie zoals deze op papier staat, maar juist wat de medewerkers denken dat de missie is of wat zij vinden dat deze missie is. Toch geven zij allemaal een soortgelijk antwoord waarin de werkelijke missie van het organisatie is opgenomen, namelijk: *(weggelaten i.v.m. privacy).* Hieruit blijkt dat de doelen vanuit de organisatie gelijk staan aan de wat de werknemers bij de organisatie willen bereiken of willen uitdragen. Om een transparant en eenduidig beeld naar buiten te brengen, moeten werknemers dit beeld ook hebben. Dit uit bijvoorbeeld op het front van de missie van ORGANISATIE X zeer sterk.

De geselecteerde medewerkers werken binnen relevante sectoren voor dit onderzoek; voornamelijk bij Marketing, Communicatie en Events maar ook bij Bedrijfsvoering. Hiervoor is gekozen omdat deze personen veel te maken hebben met het merk ORGANISATIE X en het positioneren van dit merk, wat uiteindelijk ook het doel is van dit onderzoek. Daarnaast hebben zij ook inzichten in de communicatie rondom het merk ORGANISATIE X en de marketing die daarbij hoort. Interessant is dat deze mensen allemaal dezelfde soort waarden of unique selling points aan de organisatie koppelen. Het meest genoemde woord voor ORGANISATIE X is ‘uniek’, maar ook de waarden ‘vernieuwend’, ‘open’ en ‘professioneel’ worden meerdere malen door alle respondenten genoemd om ORGANISATIE X te omschrijven. De waarden zijn belangrijk voor het omschrijven van de factoren die de organisatie ORGANISATIE X maken wat het is. Ze kunnen namelijk gezien worden als een onderdeel van de organisatie en verklaren de redenen voor het gedrag van de organisatie op de markt.

Om deelvraag 3, *“wat is de perceptie van de medewerkers over het merk ORGANISATIE X en de functie van evenementenlocatie?”* te kunnen beantwoorden zijn vele elementen van belang. Ook de uitkomst van de interne perceptie van ORGANISATIE X kan daarom niet in één definiëring worden geplaatst.Eigenlijk is het een combinatie van alles wat de respondenten zeggen over interne en externe kenmerken van de organisatie.Voornamelijk de persoonlijkheid van de organisatie is waarnaar de respondenten zijn gevraagd, door middel van vragen over kernwaarden, unique selling points, positionering en doelen. De interne perceptie over ORGANISATIE X kan op basis van de resultaten in één zin samenvattend worden omschreven als: “een unieke, vernieuwende en professionele organisatie die in een bijzonder gebouw en op een bereikbare locatie situeert en een gevarieerd aanbod aan mogelijkheden faciliteert voor allerlei doelgroepen, tegelijkertijd een fijne, informele en platte werkplek creërend voor werknemers”.
 **6.2 Externe analyse**Tijdens het externe onderzoek zijn er bevindingen gedaan op het gebied van het bureau, de evenementen die zij organiseren, de locaties die zij gebruiken en ORGANISATIE X als locatie. Deze vier elementen geven een beeld over het proces waarin een evenementenorganisatiebureau te werk gaat en de redenen voor het kiezen van een bepaalde locatie. Deze uitkomsten kunnen gebruikt worden in het achterhalen van de wensen, behoeften en motieven om vervolgens een strategie uit te kunnen schrijven voor de positionering van ORGANISATIE X. Vervolgens zorgen de uitkomsten in het topic ORGANISATIE X voor het beeld dat de bureaus van ORGANISATIE X hebben en de mening die zij over ORGANISATIE X als locatie uiten en vormen hiermee de perceptie.
 **6.2.1 Evenementenmarkt**De reden dat een klant bij een bureau terecht komt is eigenlijk omdat deze vaak niet beseft hoeveel tijd en werk er in het organiseren van een evenement zit. De ondervraagde bureaus zijn voornamelijk actief op de Amsterdamse evenementenmarkt, maar ook in andere grote steden. Ze zijn bekend met verschillende locaties in verschillende steden en zetten deze ook in voor hun evenementen.

Allereerst is het interessant om te kijken naar de branches die de bureaus bedienen. Er is verschil tussen een locatie voor een zakelijke klant en een locatie voor een klant die een spel of feest wil organiseren. Dit verschil blijkt uit de wensen en behoeften die klanten hebben wanneer ze kijken naar een locatie. Het is dus niet direct zo dat een organisatie geschikt of ongeschikt blijkt volgens de respondenten; dit ligt aan de soort klant, het soort evenement en natuurlijk het soort bureau waarbij de klant iets wil organiseren. De bureaus die in dit onderzoek zijn ondervraagd bedienen verschillende soorten markten, vanwege de variëteit aan aanvragen die zij binnenkrijgen. De soorten evenementen die genoemd zijn, zijn zakelijk, trainingen, feesten en partijen, congressen, diners en borrels. ORGANISATIE X zou voor alle soort evenementen zowel een geschikte als ongeschikte locatie kunnen zijn. Dit is volledig afhankelijk van de wensen van een klant en het concept vanuit het bureau.

Om te achterhalen hoe de bureaus weten welke locaties er beschikbaar zijn en hoe deze ingezet kunnen worden, is gevraagd naar hun wijze van het verkrijgen van het locatieaanbod. Dit aanbod blijkt voornamelijk verkregen uit ervaring met locaties, maar ook door ervaring op de markt. De bureaus weten in de steden waar zij organiseren precies wat er beschikbaar is, mede doordat zij hier vaker hebben georganiseerd, maar ook omdat ze de veranderingen op de markt regelmatig bekijken. Daarnaast houden de respondenten het internet in de gaten, op websites zoals [www.locaties.nl](http://www.locaties.nl) of in tijdschriften. Bureaus zijn daarnaast vaak nieuwsgierig en actief bezig op de locatiemarkt, waardoor ze weleens een afspraak maken bij een interessante locatie.

Wanneer een locatie dan ook daadwerkelijk geschikt is om in te zetten, heeft verschillende achterliggende redenen, zo blijkt uit de antwoorden van de ondervraagden. Wat vooral belangrijk is is de uitstraling van de locatie. Deze moet bijzonder, uniek en verrassend zijn voor de gasten van het evenement. Maar wanneer een locatie dit is, liggen nog steeds de wensen van de klant en de invulling die zij voor ogen hebben voor hun evenement ten grondslag. Verschillende soorten evenementen vereisen andere soorten ruimtes. Een locatie moet dus vooral passen bij het bedachte concept en natuurlijk ook bij het budget. Een bureau zal daarom goed uitvragen bij een klant wat zij precies voor ogen hebben en hoe het kostenplaatje eruit mag komen te zien. Nadat de locaties, die bij deze wensen en behoeften passen, in kaart zijn gebracht, zijn faciliteiten als bereikbaarheid en ligging ook belangrijk voor het uiteindelijk bevestigen van een bepaalde locatie volgens de respondenten.

De ondervraagde bureaus blijken geen standaard voorkeuren voor of samenwerkingen te hebben met locaties. Ze kijken dus puur en objectief naar de aanvraag van een klant. De bureaus blijken wel sommige samenwerkingen te hebben, maar in de regel wordt hier niet vaak gebruik van gemaakt. Deze afspraken bevatten bijvoorbeeld commissieregelingen, of bepaalde regels met leveranciers. Vaak zijn samenwerkingen met locaties gebaseerd op relaties en hebben deze een informele sfeer. Deze relaties komen dan voort uit evenementen in het verleden en een daarbij fijne ervaren samenwerking. De bureaus vinden goede faciliteiten en service namelijk wel erg belangrijk wanneer zij een locatie aanprijzen aan een klant. Daarnaast komt er weer bij kijken dat de locatie past bij de wensen van de klant.Om deelvraag 1 verder in te vullen, *“hoe ziet de evenementenmarkt waarop ORGANISATIE X zich bevindt eruit?”,* kunnen bovenstaande resultaten worden gebruikt. Het jaarlijkse onderzoek van Amsterdam Marketing (2015) laat in ieder geval zien dat er om en nabij 180 bekende Amsterdamse evenementenbureaus zijn. Het blijkt dat de markt varieert per klant; vele soorten bedrijven willen verschillende soorten evenementen organiseren, waardoor de bureaus zich per aanvraag flexibel moeten opstellen. Een locatie is namelijk per aanvraag verschillend geschikt, volledig afhankelijk van de inhoud van het programma. Het aanbod aan locaties zit vaak in het hoofd van de organisator, voornamelijk omdat deze vaak dezelfde markt verkent en hetzelfde aanbod aan locaties voorbij ziet komen, zowel gebaseerd op eerdere samenwerkingen of via het internet en daarvoor speciaal geschikte sites. De locaties worden vaak gekozen op basis van ervaring tijdens evenementen en daaruit voortgekomen relaties. **6.2.2 Perceptie evenementenbureaus**Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het achterhalen van het de perceptie zoals die leeft bij de evenementenbureaus in Amsterdam en omgeving. Er zijn meerdere vragen gesteld om een beeld te krijgen van wat de bureaus denken van ORGANISATIE X als locatie, nadat er duidelijk in kaart is gebracht hoe evenementen worden georganiseerd en welke locaties daarvoor worden ingezet.

Er is aan de respondenten gevraagd wanneer zij een evenement als succesvol ervaren, om dit te kunnen koppelen aan de services vanuit ORGANISATIE X als locatie en het beeld dat locaties voor zich hebben betreft geslaagde evenementen. Wanneer de bureaus een evenement als succesvol ervaren is eigenlijk altijd wanneer de klant tevreden is, volgens de respondenten. Ook is het voor hen belangrijk dat het evenement geslaagd is, het doel bereikt is en er een goede opbrengst is voor de organisatie. Het is dus belangrijk dat een locatie hierop inspeelt of hieraan meewerkt; om voor de klant een zo goed mogelijke prestatie neer te zetten.

Om erachter te komen wat de bureaus vinden van ORGANISATIE X als locatie en organisatie, moet eerst achterhaald worden of ze het organisatie weleens hebben ingezet voor hun klanten. Daarbij lopen de ervaringen uiteen; één respondent heeft de locatie nog nooit ingezet en weet niets van de faciliteiten, een ander zit nog in de oriënterende fase voor een aankomend evenement, de volgende kent ORGANISATIE X vanwege een samenwerking voor rondleidingen maar heeft nog geen gebruik gemaakt van de zalen en de laatste twee ondervraagden hebben ORGANISATIE X beiden weleens ingezet voor hun klanten. Alle respondenten geven daarbij weer aan dat het ligt aan de aanvraag of zij ORGANISATIE X in zullen zetten of niet; alleen wanneer het passend is bij de klant, het concept en het budget.

Vervolgens is gevraagd naar de faciliteiten die ORGANISATIE X biedt en wat de respondenten hiervan vinden. Alle respondenten zijn wel bekend met de organisatie en weten ook dat het een locatie is waar evenementen kunnen plaatsvinden, maar wanneer dieper in wordt gegaan op de faciliteiten en tarieven is er minder bekend bij de respondenten. Het blijkt dat twee van de respondenten wel bekend zijn met ORGANISATIE X, maar niet precies alle mogelijkheden kennen. De andere respondenten noemen de faciliteiten van ORGANISATIE X toereikend, professioneel en servicegericht en zijn positief over hun ervaringen met ORGANISATIE X, of ze deze nou hebben ingezet of alleen informatie hebben aangevraagd. Daarnaast vinden ze de faciliteiten en de locatie vooral mooi en netjes.
Verbeterpunten voor ORGANISATIE X als locatie zijn er wel, maar minimaal volgens de respondenten. Daarnaast noemen ze ook zeer uiteenlopende punten. Drie van de respondenten geven direct al aan dat ze het bij ORGANISATIE X lastig vinden om iets te organiseren in verband met de beschikbaarheid door de programmering. Eén van hen geeft zelfs aan daardoor soms niet eens een benadering te doen. ORGANISATIE X staat dus bekend als een “lastige” locatie qua beschikbaarheid. Dit is logisch vanwege de publieke functie waarvoor mensen het gebouw kunnen betreden voor de tentoonstellingen en het filmprogramma. Ook is het lastig voor de reguliere bezoekers als de evenementenorganisatie onregelmatig plaatsvindt. Er wordt door de massa vanuit gegaan dat het gebouw elke dag geopend is van 11 uur ’s ochtends tot 11 uur ’s avonds, omdat de hoofdcommunicatie rondom ORGANISATIE X de organisatie is. Er moet daarom goed worden opgelet dat er een bepaalde balans blijft tussen de organisatie en de evenementenlocatie, omdat ze het onderscheid tussen de organisatie en de evenementenlocatie moeilijk te maken vinden en daardoor ook niet heel bekend zijn met de mogelijkheden. Wat ook genoemd wordt als verbeterpunten zijn factoren als parkeergelegenheid en de losse offertes voor zaalhuur en catering (bijlage VI, analyseschema 17). Twee van de vijf respondenten hebben geen feedback ontvangen over de zaalhuur bij ORGANISATIE X omdat zij er simpelweg nog niets hebben georganiseerd. De andere respondenten hebben positieve reacties ontvangen op het gebied van service, uitstraling en de locatie zelf. Deze werd altijd als kwalitatief goed en mooi ervaren. Er is echter één minpunt te noemen, namelijk een evenement dat catering niet had ingecalculeerd. Hier kon de catering bij ORGANISATIE X op dat moment niet op in spelen, omdat de culinaire invulling altijd op aanvraag wordt besteld. Toch is dit opgelost en was de klant na afloop tevreden (bijlage VI, analyseschema 19). Het blijkt dat het gedrag van ORGANISATIE X altijd servicegericht, klantvriendelijk en oplossingsgericht is volgens de respondenten. De organisatie wil graag alles dat mogelijk is inzetten om een evenement of andere ervaring binnen ORGANISATIE X zo succesvol mogelijk te laten verlopen, zo hebben zij ervaren.

Tijdens het inzetten van de creatieve techniek, waarbij een aantal afbeeldingen van steeds vier verschillende ruimtes werden laten zien voor één soort evenement, ontstonden verschillende antwoorden. Sommige respondenten kozen locaties uit op basis van smaak en functionele eigenschappen zoals techniek en tafels, anderen baseerden hun keuze puur op basis van smaak en uiterlijke kenmerken. Weer een ander koos helemaal geen afbeelding uit en liet het volledig afhangen van de wensen van de klant. ORGANISATIE X werd voornamelijk gekozen op basis van de afbeeldingen met het uitzicht over het IJ (de Arena en De zaal). Het argument hiervoor was steeds hetzelfde; mensen houden van daglicht en van water en in deze lichte ruimtes hangt daardoor een fijne sfeer.De perceptie over ORGANISATIE X in de ogen van de evenementenbureaus kan dus worden omschreven als een unieke, bijzondere en toereikende organisatie, maar wel een met een gebruiksaanwijzing. De beschikbaarheid is vaak lastig in te schatten en dit kan een drempel vormen voor zowel bureaus als klanten om ORGANISATIE X in te zetten. Toch wordt het gebouw als interessant ervaren om bepaalde evenementen te organiseren. De ruimtes zijn vooral geschikt voor vergaderingen, borrels en diners en eventueel voor congressen. Een bureau vindt een evenement succesvol wanneer er een hoge tevredenheid is behaald, het evenement geslaagd is en zijn doel bereikt heeft en daarnaast ook nog iets opbrengt voor het bureau zelf. Hierin kan ORGANISATIE X faciliteren door de juiste service en faciliteiten te leveren aan de klanten, waar zij op dit moment al hoog en positief in gewaardeerd worden. Niet alleen door de bureaus zelf, maar ook door de feedback die sommige van de bureaus al eerder hebben ontvangen. “De mensen vinden het natuurlijk een fantastisch gebouw met een heel mooi uitzicht“, zegt één van de respondenten (bijlage VI, interview 8). Ook dit gevoel wat zowel de bureaus als daarmee de klanten hebben over ORGANISATIE X, is van toepassing op hoe ORGANISATIE X gezien wordt. Dit alles leidt tot beantwoording van deelvraag 4, *“hoe zien evenementenbureaus in de omgeving van Amsterdam ORGANISATIE X als locatie voor evenementen?”*. Dit beeld, gebaseerd op indrukken en waarneming, maar ook kennis, verwachtingen en gevoelens, kan dus omschreven worden als de perceptie. Dit is net als de interne perceptie niet in één definitie uit te leggen, maar moet omschreven worden in verschillende vormen.

**6.3 Hypothesen**In het theoretisch kader in hoofdstuk 3 zijn drie hypothesen opgesteld op basis van de componenten uit de theorie van Ohmae, die een verwachting of richtlijn geven aan het onderzoek.

De eerste hypothese, *“als het karakter van een organisatie, de perceptie rondom een organisatie en de concurrentieanalyse gecombineerd worden, kan een unieke organisatiepositionering worden bedacht”,* wordt in dit onderzoek aangenomen. Deze eerste hypothese heeft betrekking op de gehele situatieschets rondom het bedrijf. In de situatieanalyse in hoofdstuk 2 staat omschreven wie ORGANISATIE X is, wat het bedrijf doet en wat zij aanbieden wat het karakter vormt van het bedrijf . De perceptie, de waarneming (Dikke van Dale, 2016) en de zintuigelijke indrukken van een individu die worden gebruikt om zin te geven aan de omgeving (Robbins en Judge, 2014), is een belangrijk aspect voor een organisatie om te weten hoe zij worden gezien tegenoverstaande van hoe zij zelf zijn. Deze perceptie is onderzocht onder drie van de vier topics van het interne onderzoek. Het eerste topic ORGANISATIE X intern geeft een beeld over het werk bij ORGANISATIE X, het takenpakket en de samenwerkingen met andere afdelingen. De uitkomsten hiervan beschrijven de interne cultuur van ORGANISATIE X en ORGANISATIE X als werkgever. De organisatorische aspecten van ORGANISATIE X zoals de missie, unique selling points en kernwaarden komen aan bod in het tweede topic van het onderzoek, ORGANISATIE X organisatie. De uitkomsten hiervan beschrijven de visie van de respondenten op ORGANISATIE X als merk. Vervolgens worden vragen gesteld in het topic ORGANISATIE X events, die gaan over de afdeling Sales & Events, de keuze voor ORGANISATIE X als locatie en de kansen en bedreigingen voor de evenementenlocatie. De antwoorden op de vragen uit de topics geven een inzicht in hoe de werknemers ORGANISATIE X percipiëren. Uit het interne onderzoek en de resultaten daarvan in paragraaf 6.1, blijkt dat deze ondervraagde factoren samenkomen tot een duidelijke perceptie. Deze kan omschreven worden aan de hand van de kernwaarden, unique selling points, huidige positionering en interne cultuur en processen. Wie ORGANISATIE X is en hoe ze gezien worden door hun werknemers is zeer duidelijk en consistent, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de missie (bijlage VI, analyseschema 2). Ook de concurrentie is scherp in beeld gebracht door middel van onderzoeken naar het merk en het bedrijf, ook al blijft soms onduidelijk wie precies de echte concurrenten zijn door alle facetten van het organisatie. ORGANISATIE X wordt door de respondenten van het interne onderzoek waargenomen als een unieke, vernieuwende en professionele organisatie die in een bijzonder gebouw en op een bereikbare locatie situeert en een gevarieerd aanbod aan mogelijkheden faciliteert voor allerlei doelgroepen, tegelijkertijd een fijne, informele en platte werkplek creërend voor werknemers.

Hypothese 2, *“wanneer een bedrijf een unieke positioneringsstrategie heeft ontwikkeld, kan deze worden ingezet om concurrentie op de markt te verslaan”,* wordt deels aangenomen. Een unieke positioneringsstrategie is, zoals al doet vermoeden, een strategie die door geen enkel ander bedrijf op deze wijze wordt ingezet. Het betekent echter niet direct dat een organisatie ook daadwerkelijk de andere aanbieders met hun eigen strategieën zal verslaan. De strategie moet passend aansluiten bij de doelgroep en bij het publiek, alvorens deze een succes kan worden. Ook moet de strategie vernieuwend, transparant en consistent zijn om kans van slagen te hebben. De markt waarop de concurrentie zich bevindt is geanalyseerd aan de hand van de mening van verschillende evenementenbureaus in Amsterdam en omgeving, die een perceptie hebben van ORGANISATIE X en andere locaties voor evenementen. Gebaseerd op de positionering zoals deze ontwikkeld wordt aan de hand van het 3C-model van Ohmae, is de gerealiseerde relatieve positie van een organisatie, merk of product, in de perceptie van de afnemers in vergelijking met de concurrenten bedacht (Renkema, 2011). In principe zijn alle organisatorische aspecten meegenomen in het ontwikkelen van de strategie, maar er moet eerst getest worden of de strategie ook daadwerkelijk implementeerbaar is op de markt, voordat er gesteld kan worden dat de concurrentie kan worden verslagen. Vernieuwend en consistent kan de positioneringsstrategie worden; ORGANISATIE X beschikt over mogelijkheden die andere organisaties niet hebben en daarnaast kunnen ze dit feilloos uit blijven dragen door hun sterke karakter. Toch komt de transparantie niet helemaal over bij de huidige en potentiële klanten, de Amsterdamse evenementenbureaus, wat blijkt uit de antwoorden over de beschikbaarheid van ORGANISATIE X en de moeilijkheid daarvan. Ook weten een aantal respondenten niet wat precies de mogelijkheden zijn (bijlage VI, analyseschema’s 15 & 16 ). Echter, zij vinden het wel allemaal een unieke locatie en koppelen dezelfde waarden aan de organisatie en het merk als de werknemers. Een volledig in kaart gebrachte positioneringsstrategie zorgt dus niet direct voor het verslaan van de concurrentie en het innemen van een voorkeurspositie in de markt. Wel zorgt het voor een unieke, vernieuwende en transparante wijze van aanwezig zijn op de markt en in gedachten komen van de consument.

De derde en laatste hypothese, *“wanneer alle aspecten rondom een organisatie zijn meegenomen in de strategie en de organisatie een grote speler is op de markt, kan er gesproken worden van een voorkeurspositie in de gedachten van een consument betreft een bepaalde organisatie”* wordt aangenomen in dit onderzoek. In bijna alle definities van het begrip positionering wordt gesteld dat het opstellen van een positionering het zorgen voor een duidelijke, onderscheidende en wenselijke plaats in het hoofd van de consument is (Kotler, 2009) en dat positionering het kiezen van de positie van een organisatie in de mentale wereld van de doelgroep is (Michels, 2013). Ook de theorie van Ohmae stelt dat wanneer de drie C’s allemaal duidelijk zijn voor een organisatie, hierop gebaseerd een passende strategie kan worden ontwikkeld die speciaal over de organisatie gaat en daardoor uniek, onderscheidend en vernieuwend is. Het verkrijgen van een voorkeurspositie in de gedachten van de consumenten is voor ORGANISATIE X nog niet volledig gelukt. Tijdens de interviews met de evenementenbureaus kwam naar voren dat voor hen de mogelijkheden of faciliteiten binnen ORGANISATIE X nog niet heel bekend zijn, omdat ze simpelweg nog niet allemaal evenveel met de locatie hebben gewerkt. De organisatie zelf is wel bekend bij alle bureaus, en zou wanneer geschikt voor een bepaald evenement in hun ogen zeker ingezet worden als locatie voor hun klant. De mogelijkheden van ORGANISATIE X zijn zowel bij de organisatie als bij de afdeling Sales & Events duidelijk in kaart gebracht en dus klaar om in de markt gepositioneerd te worden. Hierna kan ORGANISATIE X langzaam maar zeker een steeds hogere positie aannemen in de hoofden van de consumenten om gebruikt te worden als evenementenlocatie. Het advies voor de ontwikkelde positionering op basis van dit onderzoek staat beschreven in hoofdstuk 8, aanbevelingen.

7. Conclusie
In dit hoofdstuk zal op basis van de resultaten in hoofdstuk 6 een conclusie worden beschreven. De analyses worden uitgewerkt tot de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

*“Inzicht geven in de interne en externe perceptie over het merk ORGANISATIE X en de evenementenfunctie, teneinde een advies voor een positionering aan Sales & Events te geven”* was het doel van dit onderzoek. Het inzicht in de interne perceptie is verkregen door middel van het onderzoek onder de medewerkers van ORGANISATIE X. De perceptie blijkt vrij eenduidig te zijn onder de werknemers. Zij zijn zich bewust van de organisatie waar ze werken, delen dezelfde waarden en missie en streven naar dezelfde doelen, te lezen in paragraaf 6.1.3. De perceptie omvat alle waarnemingen van de werknemers over alle onderwerpen waarnaar gevraagd is tijdens het onderzoek en die een beeld vormen van de organisatie ORGANISATIE X; het merk en de evenementenlocatie. De externe perceptie is geanalyseerd bij de respondenten die tot de doelgroep evenementen(organisatie)bureaus in Amsterdam en omstreken behoren. Deze respondenten vertegenwoordigen de bestaande en potentiële klanten van ORGANISATIE X zaalverhuur. De perceptie van de respondenten van het externe onderzoek lijkt aan te sluiten bij die van de werknemers, vooral op het gebied van de unique selling points waar ORGANISATIE X over beschikt en die dus ook bekend zijn bij de doelgroep, zoals terug te lezen in paragraaf 6.2.2. De mogelijkheden die ORGANISATIE X biedt zijn nog relatief onbekend, dus hier kan ORGANISATIE X beter op in spelen door dit duidelijker te communiceren.

Om de hoofdvraag *“welke positioneringstrategie kan ORGANISATIE X inzetten om de functie van evenementenlocatie te communiceren naar bestaande en potentiële klanten?”* te kunnen beantwoorden, zijn veel factoren van belang. Een positionering mag geen onduidelijkheden bevatten en moet bovendien uniek en onderscheidend zijn. Een bepaalde positioneringsstrategie kan ingezet worden op basis van onderstaande uitkomsten gecombineerd. Om deze positioneringsstrategie te communiceren naar klanten, zijn relevante middelen nodig die de juiste doelgroep aanspreken.

Wat vooropstaand belangrijk is voor de organisatie, is dat de primaire functie van ORGANISATIE X de organisatie en het filmhuis is. Dit zal dus altijd de hoofdzaak blijven wanneer ORGANISATIE X als organisatie wordt gecommuniceerd. Er moet echter duidelijk worden dat het pand wel gebruikt kan worden als locatie voor evenementen en dat dit in vele gevallen niet afdoet aan de hoofdfunctie. De vergaderzalen zijn altijd beschikbaar voor verhuur aan bedrijven en zijn te combineren met de publieke functie. De missie met daarin de hoofdfunctie is leidend, maar kan wel meegenomen worden in de positionering voor ORGANISATIE X events. Juist ook omdat het voor veel klanten een toegevoegde waarde is dat de locatie voor hun evenement het organisatie is. Voor gasten biedt dit een unieke ervaring en daarnaast zijn er mogelijkheden tot variatie in het programma of toevoegingen zoals rondleidingen, tentoonstellingsbezoeken en het screenen van aangevraagde films. ORGANISATIE X is dus van nature een culturele instelling, waarbij een zijtak commercieel is; de zaalverhuur. Deze “bijzaak” moet geen hoofdfunctie krijgen, omdat de filmcollectie essentieel is en er daardoor altijd rekening te houden is met de beschikbaarheid vanwege deze hoofdfunctie. Voor de evenementenorganisatoren en klanten moet deze beschikbaarheid ook geen drempel worden om ORGANISATIE X te benaderen. Er moet daarom een goede balans gevonden worden tussen de culturele en de commerciële kant van de organisatie.

Het gebouw is de grootste kracht van ORGANISATIE X. Mensen kennen de buitenkant en weten wat ORGANISATIE X is, vooral in Amsterdam. Ook de evenementenbureaus zijn heel bekend met ORGANISATIE X en kennen de organisatie allemaal bij naam en pand. Een paar van de respondenten noemen ook het indrukwekkende uitzicht over het IJ. Echter, wat zich binnen het pand afspeelt is veel minder bekend. Veel personen zijn simpelweg nieuwsgierig naar het architectonische gebouw aan het IJ en komen daarom de mogelijkheden bekijken. Andere potentiële klanten moeten bereikt worden met een duidelijke positionering over de mogelijkheden op het gebied van evenementenorganisatie en zaalhuur.

*Free* *publicity* is volgens iedereen de manier waarop ORGANISATIE X bekend staat. Door de respondenten wordt dit als dé reden genoemd waarom ORGANISATIE X bekend is bij het publiek. Ook de evenementenbureaus laten blijken dat zij allemaal “gewoon weten” dat ORGANISATIE X een locatie is, omdat ze bekend zijn met het aanbod in Amsterdam en omdat ze er weleens over gehoord hebben. Er moet daarom slim worden ingespeeld op deze reden van bekendheid. *Free* *publicity* is niet gemakkelijk zelf te creëren, maar er kan wel gezorgd worden dat ORGANISATIE X in de kijker blijft lopen. Door middel van unieke programmering in de filmzalen en qua tentoonstellingen, zullen er meer bezoekers worden aangetrokken die meer informatie over ORGANISATIE X willen waardoor ze bekend zullen raken met de mogelijkheden. Hiervoor zullen ze de website bekijken, eventueel folders doorbladeren of navraag doen bij de receptie in het gebouw. Ook kunnen ze hiervoor via de e-mail of telefonisch contact opnemen. Het is daarom belangrijk om veel of zelfs meer bezoekers te blijven trekken, waarvan de respondenten van het interne onderzoek allemaal denken dat dit mogelijk is, om de bezoekers te binden aan het merk ORGANISATIE X. Een andere reden waardoor ORGANISATIE X bekend is, zijn de websites waarop locaties worden aangeboden. ORGANISATIE X is bij meerdere van dit soort sites aangesloten, zoals locaties.nl, Unique Venues of Amsterdam of Top Trouwlocaties. Voor Unique Venues of Amsterdam heeft ORGANISATIE X ook op een beurs gestaan als locatie om meer aandacht te verkrijgen. ORGANISATIE X events moet daarom zorgen dat deze websites te allen tijde up-to-date zijn, aangevuld worden met de juiste informatie en bovendien een “call to action” bevatten. Met een overredende tekst zullen klanten sneller geneigd zijn een offerte aan te vragen waarna ORGANISATIE X contact kan opnemen. Ook de andere mogelijkheden tot contact moeten duidelijk vermeld zijn op de website, waardoor mensen niet onnodig hoeven te zoeken en wellicht afhaken.

De concurrentie blijkt lastig in kaart te brengen voor het organisatie vanwege alles wat er te doen is. Het organisatie heeft daarom op al haar verschillende fronten verschillende concurrenten. Deze concurrentie is beperkt tot de omgeving Amsterdam en tot gelijke mogelijkheden voor het publiek in het pand. *(weggelaten i.v.m. privacy)*. Volgens de respondenten van het interne onderzoek kunnen heel veel vergaderlocaties in Amsterdam concurrentie zijn. Wat betreft de respondenten van het externe onderzoek ligt het maar net aan de soort klant of het soort evenement wanneer zij welke locatie inzetten. Zij hebben daarnaast al veel van het locatieaanbod in hun hoofd zitten, waardoor ORGANISATIE X automatisch concurrentie heeft door alle ervaringen en relaties die het evenementenbureau al heeft gehad. ORGANISATIE X is alles van bovenstaande in één. Hierin is het organisatie uniek; geen enkele andere locatie biedt precies dezelfde faciliteiten aan. (weggelaten i.v.m. privacy). Dit is een unique selling point en zal moeten worden meegenomen in de positioneringsstrategie.

Tijdens het externe onderzoek werd duidelijk dat eigenlijk alle respondenten hun in te zetten locaties in hun hoofd hebben zitten en op basis van relaties, samenwerkingen en ervaringen een aanvraag behandelen. Het is daarom belangrijk om in het hoofd van deze respondenten, die representatief zijn voor de bestaande en potentiële klant, een voorkeurspositie te krijgen, waarbij ORGANISATIE X een “first thing that comes up to mind” wordt. Dit kan echter niet door samenwerkingen aan te gaan op basis van bijvoorbeeld commissie of korting. Ten eerste omdat deze samenwerkingen sporadisch worden gebruikt omdat bureaus met een frisse kijk en zonder voorkeur een aanvraag behandelen en een concept of offerte ontwikkelen. Daarom moet hierop op een meer “moderne” manier worden ingespeeld, namelijk door de nieuwe positionering. Ten tweede zijn dit soort samenwerkingen bij ORGANISATIE X in de regel niet mogelijk in verband met de culturele achtergrond. Er zijn wel kortingsregelingen wanneer het aankomt op bijvoorbeeld Business Club-members of mantelovereenkomsten.

**7.1 Eindconclusie**
ORGANISATIE X moet zorg dragen voor het up-to-date blijven op de constant veranderende markt van locaties in Amsterdam. Daarnaast moeten zij hun concurrenten scherp in de gaten houden. Belangrijk is om in te blijven spelen op trends en ontwikkelingen. Ook moeten zij zichzelf aanpassen en transformeren wanneer dat nodig is en letten op feedback die zij ontvangen. Ze moeten te allen tijde zorgen dat ze transparant en consistent blijven in hun communicatie en huisstijl. Deze factoren zijn van belang voor het uitdragen van de organisatie en het beïnvloeden van de perceptie van de klant hierover.

Hierom moet ORGANISATIE X een tweezijdige positioneringstrategie inzetten (paragraaf 4.1.4). Tweezijdige positionering is de combinatie tussen informationele en transformationele positionering, waarbij de voordelen van het gebruiken van een merk verbonden worden aan de functionele eigenschappen van een product en de voordelen van een merk worden verbonden aan de waarden of de levensstijl van de consument. Bij tweezijdige positionering worden dus de functionele producteigenschappen, de productvoordelen en de waarden van de consument aan elkaar gekoppeld (Floor en Van Raaij, 2015). De functionele producteigenschappen zijn voor ORGANISATIE X alle producten of diensten die zij aanbieden aan de bezoekers *(weggelaten i.v.m. privacy)*. De voordelen zijn per product of dienst verschillend, maar voor dit onderzoek zijn de voordelen van ORGANISATIE X events relevant. Dit zijn voornamelijk de bereikbaarheid, de service, de verschillende ruimtes en het unieke gebouw. Tot slot zijn de waarden die bij ORGANISATIE X horen uniek, vernieuwend, wereldklasse, open en professioneel. Dit alles gecombineerd bevat een basis voor het te positioneren merk ORGANISATIE X, door middel van communicatiemiddelen, marketing en tijd.

8. Aanbevelingen
Gebaseerd op de conclusies in hoofdstuk 7 kunnen er een aantal aanbevelingen voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie worden gedaan, specifiek voor de afdeling Sales & Events. Dit hoofdstuk bevat de adviezen voor de opdrachtgever, naar aanleiding van de resultaten van het interne en externe onderzoek.

**8.1 Realisatie**
Om het doel van dit onderzoek te behalen, het ontwikkelen van een positioneringsstrategie, moeten de adviezen in de volgende paragrafen gerealiseerd worden.

**8.1.1**  **Marktpenetratie**
Wanneer ORGANISATIE X de positioneringsstrategie inzet om de huidige evenementenlocatie beter bekend te maken bij bestaande en potentiële klanten, groeien zij volgens de matrix van Ansoff (1957) door middel van marktpenetratie. Dit houdt in dat een organisatie of bedrijf meer uit het bestaande product of dienst op de bestaande markt wil halen. Dit wordt bij ORGANISATIE X gedaan door middel van een nieuwe positioneringsstrategie die de perceptie van ORGANISATIE X als locatie in het hoofd van bestaande en potentiële klanten gaat veranderen. ORGANISATIE X events wil namelijk een bekende locatie zijn voor haar huidige en potentiële klanten en dit wordt gezien als een groei in de ontwikkeling van de locatie voor evenementen. In onderstaand figuur is de theorie van Ansoff over groeistrategieën weergegeven, waarin marktpenetratie is opgenomen.

****

Figuur 4. Groeistrategieën (Ansoff, 1957)

**8.1.2 Tweezijdige positionering**
De tweezijdige positioneringsstrategie bevat een combinatie van de functionele producteigenschappen, de productvoordelen en de waarden van de consument. Deze functionele producteigenschappen en –voordelen die worden gekoppeld aan de waarden van een consument bij ORGANISATIE X blijken de volgende te zijn, naar uitkomst van het onderzoek:

1. Bereikbaarheid en ligging in Amsterdam centrum
2. Vernieuwende combinatie van mogelijkheden
3. Uniek pand van wereldklasse
4. Professionele klant- en servicegerichtheid
5. Transparante, duidelijke en open communicatie
6. Verschillende, toereikende zalen voor evenementen
Bovenstaande punten moet ORGANISATIE X dus aan elkaar koppelen om uit te dragen naar de klanten. Een combinatie hiervan leidt tot een sterke, unieke en passende positionering van de evenementenlocatie. Daarbij moet ervoor gezorgd worden dat deze punten ook beheerd en behouden blijven. Dit is namelijk wat ORGANISATIE X is en wat ORGANISATIE X van waarde maakt voor een bezoeker. ORGANISATIE X kan deze uitkomsten van het onderzoek naar de interne en externe perceptie inzetten voor de positionering. Hierdoor zullen bestaande en potentiële klanten beter bekend kunnen worden met wat ORGANISATIE X events biedt.

**8.1.3 Communicatie en structuur**Om bovenstaande strategieën uit te dragen naar de huidige en potentiële klanten moeten de volgende communicatiemiddelen en marketingtactieken verbeterd of ingezet worden:
1. *Website* – wanneer de website wordt geopend ziet de bezoeker als eerste het kopje ‘Bezoek ORGANISATIE X’ waarbij evenementen niet wordt genoemd (bijlage VIII). Het onderdeel ‘evenementenlocatie’ komt pas veel later aan bod, namelijk onderaan in de vorm van een subpagina (bijlage IX). Daarnaast is de subpagina ‘Over ORGANISATIE X’ ook niet informerend over de locatiemogelijkheden, hier wordt zelf niks over gezegd. Dit moet geüpdatet worden zodat klanten sneller weten dat dit ook een mogelijkheid is bij ORGANISATIE X.
2. *Profielen* – alle bureaus geven aan het aanbod aan locaties van internet te halen. Daarom moet Sales & Events ervoor zorgen dat websites als [www.locaties.nl](http://www.locaties.nl) altijd nieuwe en relevante informatie bevat. ORGANISATIE X events moet daarom regelmatig de profielen updaten en bijvullen met informatie en foto’s.
3. *Social media* - eigen sociale media voor de evenementenlocatie is niet inzetbaar omdat het ORGANISATIE X-netwerk al vrij groot is en het daarnaast kan zorgen voor onduidelijkheid en slechte transparantie. Wat wel ingezet kan worden is meer aandacht voor de evenementenlocatie op deze bestaande sociale media (Facebook, Instagram en Twitter), maar ook weer niet te veel. Hier moet een social media-plan voor worden gemaakt met posts, door één van de Sales & Eventsmanagers of de stagiair(e).
4. *Folder* – momenteel zijn er ideeën over het ontwikkelen van een folder over het gebouw en alles wat daarbinnen huist. ORGANISATIE X Sales & Events moet hiervoor een wervende en pakkende tekst schrijven, zodat deze mee kan worden genomen in de folders welke de bezoekers van Organisatie X zullen inkijken.
5. *E-mail/nieuwsbrief* – wanneer het relatiebeheer helemaal optimaal in gebruik is, kan er een informatieve e-mail naar alle evenementenbureaus in Amsterdam en omstreken, en naar de bestaande relaties met klanten van evenementen worden verstuurd. Deze mail bevat uiteraard ook de zaalverhuurbrochure met de mogelijkheden en zalenoverzicht. Dit vanwege het blijven optimaliseren van de relaties en het informeren over de mogelijkheden om een wenselijke positie in het hoofd van klanten te behalen en behouden. Ook hebben meerdere respondenten aangegeven meer informatie over ORGANISATIE X zaalverhuur te willen ontvangen naar aanleiding van het interview, wat weergeeft dat zij dit interessant vinden. Gaandeweg kan er ook een nieuwsbrief worden ontwikkeld die halfjaarlijks wordt verzonden naar alle personen die in het relatiesysteem staan bij Sales & Events.
6. *Virtual reality* - omdat het gebouw zo gewaardeerd wordt door alle respondenten uit het onderzoek, moet deze belangrijkste “asset” natuurlijk worden ingezet in de positionering van ORGANISATIE X events. Immers, het gebouw is de reden van de keuze voor de locatie. Er is een virtual reality tour door het gebouw gemaakt door de medewerkers van ORGANISATIE X, welke ingezet kan worden om huidige en potentiële een modern en vernieuwend kijkje in de organisatie te geven.
*7. Huisstijl* **-** de symboliek of huisstijl van ORGANISATIE X als organisatie en ORGANISATIE X events is eenvoudig en eenduidig. Er is een duidelijk handboek voor de huisstijl en ook het logo wordt maar op twee manieren door iedereen gebruikt. De huisstijl wordt uitgedragen in zowel e-mailhandtekeningen als de zaalverhuurbrochure, maar ook op de website en in- en om het pand. Het enige verbeterpunt voor deze ‘signing’ is het bord bij de ingang van het organisatie, die een overzicht biedt van wat ORGANISATIE X in huis heeft. Hierop *(weggelaten i.v.m. privacy)*, maar wordt events achterwege gelaten. Ook bij de vlaggen en het andere informatiebord blijft het onderdeel “evenementen” ongenoemd. Deze signing zal dus aangevuld moeten worden met de laatste faciliteit die ORGANISATIE X biedt voor klanten, waardoor de belettering ‘events’ wordt meegenomen op deze borden.
*8. Relatiebeheer* - voor ORGANISATIE X is interessant om in te spelen op intern en extern relatiebeheer. Wanneer er in de gaten wordt gehouden wie de bezoekers zijn, kunnen er langdurige en sterke relaties opgebouwd worden om alle soorten bezoekers vaker (terug) te laten komen en ORGANISATIE X bekender te maken. Omdat alle respondenten denken dat ORGANISATIE X meer bezoekers zou kunnen trekken voor alle fronten, is het belangrijk om deze bezoekers op de juiste manier te benaderen. Dit beheer van het CRM-systeem moet niet alleen het opslaan van relaties zijn. Voor Sales & Events houdt dit het gehele voor- en natraject in. Tijdens het voortraject worden alle gegevens van een klant verzameld wanneer deze in het eventplanningsprogramma worden ingevoerd. Ook moeten de eventmanagers die contactpersoon zijn voor een bepaalde klant, dit ook blijven gedurende het hele proces en volgende evenementen. Het voortraject moet zorgen dat de potentiële klant een blijvende klant wordt. Het natraject houdt voornamelijk de evaluatie in. Intern moet ORGANISATIE X zich op dezelfde manier blijven opstellen en gedragen als dat er nu al gebeurd. De huidige hiërarchie is vrij horizontaal, waardoor de medewerkers op een open en informele manier met elkaar kunnen communiceren. Dit staat gelijk aan de sfeer binnen de verdere organisatie en de houding naar bezoekers toe. Deze houding wordt zeer gewaardeerd door de werknemers, welke zelf ook vaak bezoekers zijn van het organisatie.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Actie** | **Tijdsduur** | **Inzet** | **Kosten** | **Uitvoering** |
| **1** | Website updaten | 2 dagen  | Jaarlijks | Arbeidskosten Marketing-medewerker en Sales & Events-stagiair | Afdeling Sales & Events en Marketing |
| **2** | Profielen updaten op locatiewebsites | 1 dag  | Maandelijks | Arbeidskosten Sales & Events-stagiair | Afdeling Sales & Events |
| **3** | Social media-plan voor posts op social media-netwerk van Organisatie X | 20 uur  | Maandelijks | Arbeidskosten Sales & Events-stagiair | Afdeling Sales & Events |
| **4** | Singing/belettering in pand betreft ‘events’ | 1 uur | Eénmalig | Eenmalig ± € 100,- | Afdeling Sales & Events en Productie |
| **5** | Relatiebeheer door middel van CRM-systeem | 4 jaar  | Voortdurend | Kosten systeem, arbeidskosten beheerder | Alle betrokkenen bij de ontwikkeling van het systeem (o.a. Marnix van Wijk, Tom Schippers, ICT) |
| **6** | E-mail met brochure en mogelijkheden/nieuwsbrief | 1 week | Eénmalig | Arbeidskosten Sales & Events-stagiair | Afdeling Sales & Events |
| **7** | Virtual reality tour door ORGANISATIE X inzetten | 1 dag | Voortdurend | Arbeidskosten Sales & Events-medewerkers | Afdeling Productie |
| **8** | Folder | 2 maanden  | Voortdurend | ± € 500,- | Afdeling Marketing & ontwerper |

9. Implementatieplan
In dit implementatieplan staan de aanbevelingen toegelicht in een tabel van tijd, geld en middelen. Dit schema biedt een overzicht en planning voor de organisatie voor het invoeren van de nieuwe positionering. De acties staan op volgorde van prioriteit en mogelijkheid weergegeven. Daarnaast worden in de begeleidende tekst alle in te zetten middelen toegelicht.

Uit het implementatieschema blijkt dat er voornamelijk communicatiemiddelen ingezet moeten worden. Dit vergroot de kennis bij de respondenten over ORGANISATIE X als evenementenlocatie en zal na verloop van tijd wellicht ook de houding van de respondenten veranderen tegenover de locatie. Hierna zal ook het gedrag kunnen veranderen en zullen de huidige en potentiële klanten (terug)komen voor het gebruik van ORGANISATIE X als locatie voor verschillende evenementen. Communicatie via verschillende kanalen zorgt voor het informeren en overtuigen van de klanten om ORGANISATIE X te gebruiken als locatie. De kosten hiervan zijn voornamelijk de arbeidsuren die nodig zijn voor het inzetten van alle middelen.

**9.1 Online**De online middelen zijn vrijwel allemaal gratis en daarom makkelijk in te zetten. Het schrijven van teksten voor de website en de profielen op de locatiewebsites is belangrijk om up-to-date te houden, net als het social mediaplan. De sociale media moet echter iets vaker worden geüpdatet dan de profielen op de websites en de informatie op de website, omdat dit een dagelijks nieuwsoverzicht bevat en de website(s) juist consistent moeten blijven om niet verwarrend over te komen voor de lezer. Deze taken kunnen allemaal uitgevoerd worden door de afdeling Sales & Events en kosten na de “ontwikkeling” nog vrij weinig tijd per week, maand of jaar. Het inzetten van de virtual reality tour en het maken van de e-mail behoren ook tot de online middelen. De VR-tour kan worden gebruikt als een moderne brochure, en deze is reeds ontwikkeld ter promotie van de organisatie. De e-mail wordt ingezet naar aanleiding van het instellen van het CRM-systeem, om de relaties up-to-date te houden van de mogelijkheden en zalen, in dit geval ook van de nieuwe zaal De zaal. Er kan naar aanleiding van de e-mail ook een nieuwsbrief worden opgesteld met interessante informatie omtrent zaalhuur. Deze wordt verstuurd naar alle bestaande relaties en kan halfjaarlijks worden verzonden om in het vizier van klanten te blijven en ze daarnaast interessante informatie te bieden.

**9.2 Offline**Naast de online middelen moeten er ook een aantal “offline” producten worden ingezet. De signing in het pand is er daar één van. Momenteel is er al verschillende belettering in het pand aanwezig om aan te duiden wat waar te vinden is, zoals bijvoorbeeld de vergaderruimtes. Ook buiten het pand zijn grote borden waarop staat wat er in ORGANISATIE X te doen is voor bezoekers. Hierop moet events ook meegenomen worden, om duidelijk te maken dat ORGANISATIE X ook een locatie voor evenementen is. De folder, waar het plan al voor klaarligt binnen ORGANISATIE X, zal ontwikkeld worden om de mogelijkheden van ORGANISATIE X te verduidelijken voor de bezoekers van de organisatie. Dit om de bezoekers beter te informeren over de mogelijkheden en daarnaast iets mee te geven van de organisatie waarop het logo en daarmee het merk staat. ORGANISATIE X events moet ervoor zorgen dat zij ook worden opgenomen in deze folder met een korte, bondige en informerende tekst. Relatiebeheer is tot slot één van de belangrijkste in te zetten middelen en ondersteunt eigenlijk alle andere communicatiemiddelen. Het loopt op te achtergrond altijd mee en zorgt ervoor dat bezoekers herhalingsbezoekers kunnen worden. Ook zorgt het voor gerichte marketing om ORGANISATIE X uit te dragen naar de bestaande en potentiële klanten.

Literatuurlijst

Ansoff, H.I. (1957). “Strategies for Diversification”. Harvard Business Review, pp. 113-224.

Amsterdam Marketing, (2015). Kerncijfers Amsterdam als Congresbestemming 2015. Amsterdam Marketing:

Amsterdam.

ORGANISATIE X, (z.d.). *Evenementenlocatie*. Geraadpleegd op 01-02-2016, via

https://www.Organisatie X.nl/evenementenlocatie.

ORGANISATIE X, (z.d.). *Over ORGANISATIE X*. Geraadpleegd op 01-02-2016, via https://www.Organisatie X.nl/over-Organisatie X.

Facebook, (2015). *ORGANISATIE X*. Geraadpleegd op 29-02-2016, via https://www.facebook.com/Organisatie X/?fref=ts.

Floor, K., Raaij, F. van & Bouwman, M. (2015). Marketingcommunicatiestrategie.(7e druk). Groningen: Stenfert

Kroese.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. Harvard Business Review, may-

june issue.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. Strategic

management journal, 15(S2), 5-16.

Onderzoeksbureau X Brand Consultancy, (2016). 4e analyse van het merk ORGANISATIE X. Amsterdam.

High Profile Events, (2016). *Event leveranciers*. Geraadpleegd op 05-04-2016, via

http://www.events.nl/bedrijven/zoekresultaten.html?trefwoord=amsterdam&rubrieken%5B%5D=1&z

oekButton=Zoek%21.

Instagram, (2016). *Organisatie X*. Geraadpleegd op 23-03-2016, via [https://www.instagram.com/Organisatie X/](https://www.instagram.com/eye_film/).

Kernerman Dictionaries, (2014). Kernerman Nederlands Leerderswoordenboek. K Dictionaries Ltd.

Kotler, P. (2009). Principes van Marketing. Amsterdam: Uitgeverij Pearson Education.

Locaties.nl, (2015). *Evenementenlocaties in Amsterdam*. Geraadpleegd op 29-02-2016, via

http://www.locaties.nl/evenementenlocaties/amsterdam/

Michels, W. (2013). Communicatiestrategie. (1e druk)*.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

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

Ohmae, K. (2005). The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World. New Jersey:

Prentice Hall.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The

Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press.

Renkema, S. (2011). Marketing – inleiding in een dynamisch vakgebied. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2011). Positioneren: stappenplan voor scherpe positionering. (2edruk).

Boom onderwijs: Den Haag.

Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2012). Positioning the brand: an inside-out approach. Routledge: Abingdon,

UK.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2014). Gedrag in Organisaties. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). “Customer Intimacy and Other Value Disciplines”. Harvard Business Review,

pp. 83-93.

Treacy, M., Wiersema, F. (1995). The discipline of Market Leaders. New York: Perseus.

Twitter, (2016). *ORGANISATIE X*. Geraadpleegd op 25-03-2016, via https://twitter.com/ORGANISATIE X\_.

Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Den

Haag: Boom Lemma.

Vos, M & Schoemaker, H (1989). Monitoring public perception of organisations. Utrecht: Lemma.

Bijlagen
 **Bijlage I – SWOT**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sterktes*** Grootste collectie; enige in Nederland
* Grote, welbekende (merk)naam
* Ligging in het centrum van de hoofdstad Amsterdam
* Uniek, modern, architectonisch gebouw
* Vele mogelijkheden: museum, winkel maar ook zaalverhuur
* Meerdere ruimtes te huur, elk eigen kenmerken. Zowel vergader- als grote zalen
* Flexibel en klantgericht team met elk hun eigen kwaliteiten
 | **Zwaktes*** Uitbesteding aan leveranciers; restaurant, catering en schoonmaak worden door andere partijen geregeld
* Geen eigen parkeerterrein
* Dure locatie i.v.m. dagdeeltarieven
* Weinig (marketing)communicatie rondom zaalhuur in de normale (marketing)communicatie. Deze is meer gericht op ORGANISATIE X als organisatie
 |
| **Kansen*** CRM-systeem met relatiebeheer
* Terugkomst van eerdere klanten
* Drukke maanden april, mei, oktober en november
* Nieuwe zaal De zaal
* Kleine bedrijven die niet over vergaderruimtes beschikken
* Grote bedrijven die een groot evenement op een unieke locatie willen organiseren
 | **Bedreigingen*** Vele andere vergaderruimtes in Amsterdam
* Weinig evenementen in juli en augustus
* Regulier programma
* Economische crisis waarbij bedrijven eigen ruimtes gebruiken
 |

**Bijlage II – Topic guide intern onderzoek**
*(weggelaten i.v.m. privacy)***Bijlage III – Topic guide extern onderzoek**

*(weggelaten i.v.m. privacy)*

**Bijlage IV – Uitnodiging kwalitatief onderzoek interviews**IVA – kwalitatief onderzoek intern

|  |
| --- |
| **Goedemorgen,Voor mijn scriptie wil ik je graag uitnodigen voor een interview. Het onderzoek dat ik ga doen bij de afdeling Sales & Events zal een positioneringsadvies opleveren voor ORGANISATIE X als evenementenlocatie. Om dit advies te kunnen geven, wil ik graag de perceptie onderzoeken zoals deze wordt gezien door de medewerkers bij ORGANISATIE X. Vervolgens zal ik ook de externe percpetie van ORGANISATIE X als evenementenorganisatie onderzoeken om een algeheel beeld van ORGANISATIE X te kunnen schetsen. Vandaar dat ik je bij deze wil vragen of je bereid bent om mee te werken aan het onderzoek. Dit duurt ongeveer een halfuur en zal voornamelijk ingaan op ORGANISATIE X als organisatie en de perceptie die jij daarvan hebt. Het onderzoek zal ook opgenomen worden, mits daar bezwaar tegen is. Graag hoor ik van je of je tijd hebt voor een interview, en zo ja, wanneer. Alvast dank voor de reactie!Annelotte Hofland**Sales & Events |

IVB – kwalitatief onderzoek extern

Beste meneer/mevrouw,

Vanuit Organisatie X benader ik u hierbij voor een onderzoek naar de perceptie over ORGANISATIE X als evenementenlocatie. ORGANISATIE X is sinds 2012 naast het organisatie aan het IJ in Amsterdam namelijk ook een officiële locatie waar organisaties en bedrijven hun evenementen kunnen laten plaatsvinden. De organisatie is na vier jaar op de evenementenmarkt en veel verschillende soorten evenementen later, erg benieuwd wat de perceptie van klanten is over de mogelijkheden. Evenementenbureaus hebben dagelijks te maken met de wensen en behoeften van hun klanten en één van de fundamentele aspecten voor een geslaagd evenement is natuurlijk de locatie. Graag wil ik u daarom een aantal vragen stellen over het proces waarin een evenementenbureau de geschikte locatie uitzoekt en hoe uw bureau ORGANISATIE X daarin percipieert.

Om dit onderzoek verder toe te lichten zou ik graag een face-to-face interview met u of één van uw medewerkers willen inplannen. Dit onderzoek duurt maximaal een half uur. Ik ben zeer benieuwd naar uw mening en motivatie tijdens het kiezen van een locatie in Amsterdam en alles wat daarbij komt kijken. Het onderzoek wordt opgenomen en uw naam wordt benoemd in de resultaten, mits u anoniem wilt blijven. De resultaten van dit onderzoek zullen worden verwerkt in mijn scriptie, welke ik schrijf voor mijn afstuderen aan de Hogeschool Leiden, bachelor Communicatie. De scriptie zal uiteindelijk een positioneringsadvies opleveren aan de afdeling Sales & Events, die verantwoordelijk is voor het organiseren van de evenementen in ORGANISATIE X.

Zou u in de gelegenheid zijn om een dergelijk interview met mij te doen? Alvast hartelijk dank voor de reactie.

Vriendelijke groeten,

|  |
| --- |
| **Annelotte Hofland**Sales & Events |

**Bijlage V – Verbatims intern onderzoek**

*(weggelaten i.v.m. privacy)***Bijlage VI – Analyseschema’s***(weggelaten i.v.m. privacy)*

**Bijlage X – Logboek**

*(weggelaten i.v.m. privacy)*