

DE POSITIONERING VAN EEN START-UP

SCRIPTIE – INGE VAN HARTEVELD - 26-05-2015

LET OP: VERTROUWELIJK



Student

Inge van Harteveld
S1073518
COM4A

Opdrachtgever**Bedrijfsbegeleider****Educatie**

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden

Afstudeerbegeleider

Wies Edam
06 - 388 29 700

1^e lezer

Elianne Caljouw

2^e lezer

Martien Schriemer

Datum

26-05-2015

Versie

Definitief

Samenvatting

De onderzoeker voert dit onderzoek uit in opdracht van het bedrijf, een start-up die nu ongeveer twee jaar bestaat. Het bedrijf biedt een vernieuwend product en heeft hierdoor nog geen goed beeld van de klantbehoeften. Daarnaast heeft het bedrijf zijn sterke punten nog niet goed in kaart gebracht en is een jaar geleden voor het laatst geanalyseerd welke concurrenten er zijn. Deze punten vormen de aanleiding voor het onderzoek naar de positionering van het bedrijf. De onderzoeker voert het onderzoek uit aan de hand van de volgende probleemstelling: *'hoe kan het bedrijf zich positioneren aan de hand van zijn sterke punten, klantbehoeften en de positionering van concurrenten?'* Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de sterke punten van het bedrijf, klantbehoeften en de positionering van concurrenten, teneinde het onderzochte bedrijf een advies te geven over de positionering. De theorie van Kenichi Ohmae, met het bijbehorende 3C model, vormt de basis voor het onderzoek. Ohmae stelt dat bedrijven een strategie moeten bepalen aan de hand van het bedrijf, sterke punten en de positionering van concurrenten.

De onderzoeker heeft drie hypothesen opgesteld die aansluiten op de theorie van Ohmae. De eerste hypothese luidt: als het bedrijf zich met zijn strategie richt op zijn sterke punten, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen. De tweede hypothese stelt: als het bedrijf zich met zijn strategie richt op klantbehoeften, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen. Tot slot de derde hypothese: als het bedrijf zich met zijn strategie richt op de positionering van concurrenten, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

De onderzoeker voerde desk- en fieldresearch uit. De onderzoeker koos voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat vooral de mening van de respondenten van belang was voor het beantwoorden van de probleemstelling. De eerste onderzoeksdoelgroep bestaat uit accountantskantoren die aangeven dat zij overwegen om het bedrijf te gebruiken, maar die nog niet gestart zijn met elektronisch factureren. Hierna noemt de onderzoeker deze doelgroep 'klanten'. De tweede onderzoeksdoelgroep bestaat uit medewerkers van het bedrijf. Er vonden interviews plaats met zes respondenten van elke doelgroep. De concurrenten werden niet als onderzoeksdoelgroep meegenomen. Zij werden wel onderzocht aan de hand van deskresearch en via de andere onderzoeksdoelgroepen.

Beide onderzoeksdoelgroepen bevestigen de eerste twee hypothesen. Medewerkers en klanten geven aan dat het bedrijf onderscheidend kan zijn door in te spelen op zijn sterke punten. De sterke punten moet het bedrijf inzetten om in te spelen op klantbehoeften. Een klant en een medewerker geven aan dat het bedrijf in moet spelen op klantbehoeften om onderscheidend te zijn. Beide groepen vinden niet dat het bedrijf in moet spelen op de positionering van concurrenten, al moet het bedrijf de concurrenten wel in de gaten houden. Uit het onderzoek blijkt dat het bedrijf zijn sterke punten duidelijk communiceert op de website en uit de resultaten blijkt dat de klanten deze punten ook opmerken. Medewerkers en klanten van het bedrijf geven dezelfde klantbehoeften aan. Niet alle klanten ervaren dat het bedrijf hierop inspeelt. Tot slot vinden medewerkers en klanten dat het bedrijf zich op dit moment onderscheidt van concurrenten, met name door de unieke uitgangspositie van het product. De conclusie van het onderzoek is dat het bedrijf zich moet blijven onderscheiden door middel van zijn sterke punten. Het bedrijf kan zijn sterke punten meer inzetten, om aan klantbehoeften te voldoen. Het bedrijf heeft op dit moment een onderscheidende positie ten opzichte van concurrenten. Het is nu zaak om deze positie te behouden en versterken.

Aan de hand van deze conclusie beveelt de onderzoeker enkele zaken aan. De onderzoeker raadt aan om meer in te spelen op klantbehoeften met sterke punten. Daarnaast wordt aangeraden om de visie van het bedrijf duidelijker te communiceren. Verder raadt de onderzoeker aan om klanten vooraf en tijdens de implementatieperiode te ondersteunen. Klanten geven aan dat ervaringen van anderen bepalend zijn bij het kiezen van een aanbieder van e-facturatie. Daarom raadt de onderzoeker aan referentieverhalen te schrijven. Tot slot wordt er aangeraden om beter te communiceren welke oplossingen het bedrijf te bieden heeft.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Beschrijving probleemstelling	1
1.3 Leeswijzer	1
2. Situatieschets	2
2.1 Interne analyse	2
2.2 Externe analyse	4
3. Probleemformulering	7
3.1 Aanleiding	7
3.2 Probleemstelling	7
3.3 Doelstelling	7
3.4 Deelvragen	8
3.5 Doelgroep	8
3.6 Grenzen	8
3.7 Toelichting begrippen	9
4. Theoretisch kader	10
4.1 Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën	10
4.1.1 Branche ICT	10
4.1.2 Theorieën	10
4.2 Conceptueel model	13
4.3 Kritische review	15
4.4 Hypothesen	15
5. Methodologie	17
5.1 Deskresearch	17
5.2 Kwalitatief onderzoek	17
5.3 Aanpak per onderzoeksdoelgroep	18
6. Resultaten	21
6.1 Verloop interviews	21
6.2 Hypothesen	21
6.3 Sterke punten	22
6.4 Klantbehoeften	24
6.5 Concurrenten	26
7. Conclusies	29
7.1 Hypothesen	29
7.2 Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?	29
7.3 Wat zijn volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de klantbehoeften?	29
7.4 Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich?	30
7.5 Hoe kan het bedrijf zich positioneren aan de hand van zijn sterke punten, klantbehoeften en de positionering van concurrenten?	30

8. Aanbevelingen	31
8.1 Hypothesen	31
8.2 Sterke punten	31
8.3 Klantbehoeften	31
8.4 Concurrenten	32
8.5 Conclusie	32
9. Implementatieplan	33
9.1 Uitvoering	33
9.2 Planning	35
9.3 Weerstand	36
10. Discussie	37
10.1 Sterke punten	37
10.2 Zwakke punten	37
Literatuurlijst	38
Bijlagen	42
I. SWOT-analyse	43
II. Concurrentenanalyse	44
III. Zoekplan	49
IV. Topic guides	50
V. Uitnodiging klanten	57
VI. Vooronderzoek	58
VII. Uitnodiging medewerkers	62
VIII. Verbatims	63
IX. Resultaten deskresearch	144
X. Analyseschema's klanten	145
XI. Analyseschema's medewerkers	154
XII. Logboek	164

1. Inleiding

In opdracht van het bedrijf voert Inge van Harteveld, student aan Hogeschool Leiden, deze afstudeeropdracht uit. In de inleiding bespreekt de onderzoeker de aanleiding voor het onderzoek, zij geeft een beschrijving van de probleemstelling en daarna volgt een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Het bedrijf is een start-up die nu ongeveer twee jaar bestaat. Het bedrijf maakt het, in samenwerking met softwareleveranciers, mogelijk om elektronisch te factureren. Het bedrijf richt zich op ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (MKB) en dan met name op accountants- en administratiekantoren. In plaats van een extra programma te zijn, zit het bedrijf geïntegreerd in de financiële software van de gebruiker, dit in tegenstelling tot de concurrenten. Het bedrijf is bezig met het afsluiten van partnerschappen met softwareleveranciers en het binnenhalen van nieuwe klanten.

Op dit moment is er een aantal accountants- en administratiekantoren die aangeven met het bedrijf samen te willen werken, maar die de laatste stap nog niet zetten. Aangezien het bedrijf een vernieuwend product aanbiedt voor deze doelgroep, heeft het bedrijf het idee dat er wellicht iets in de positionering moet veranderen om de stap voor bedrijven kleiner te maken om een samenwerking aan te gaan. Vanaf februari 2015 is daarom een positioneringonderzoek uitbesteed aan Inge van Harteveld, vierdejaars communicatiestudent aan Hogeschool Leiden. Zij stelt aan de hand van de onderzoeksresultaten een marketingcommunicatieplan op.

1.2 Beschrijving probleemstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de juiste positionering voor het bedrijf. Voor het uitvoeren van het onderzoek is daarom de volgende probleemstelling opgesteld: 'Hoe kan het bedrijf zich positioneren aan de hand van zijn sterke punten, klantbehoeften en de positionering van concurrenten?'

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport komt eerst een situatieschets aan bod, om een beeld van het bedrijf te schetsen. In hoofdstuk 3 volgt de probleemformulering met daarin de probleem- en doelstelling, deelvragen, een beschrijving van de doelgroep, de grenzen van het onderzoek en een toelichting van belangrijke begrippen. Vervolgens bespreekt de onderzoeker relevante theorieën, het conceptueel model en hypothesen in hoofdstuk 4. Na het theoretisch kader wordt de onderzoeksmethode verantwoord in hoofdstuk 5. Daarna volgen de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 6. Aan de hand van deze resultaten geeft de onderzoeker conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7 en 8. In hoofdstuk 9 werkt de onderzoeker de aanbevelingen uit in een implementatieplan. Het rapport wordt afgesloten met een discussie in hoofdstuk 10.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk vormt de onderzoeker een beeld van de situatie waarin het bedrijf zich bevindt. Dit doet zij aan de hand van een interne en externe analyse. Een SWOT-analyse en concurrentenanalyse zijn te vinden in bijlage I en II.

2.1 Interne analyse

In de interne analyse beschrijft de onderzoeker hoe het bedrijf het bedrijf in elkaar zit. Dit doet zij met de vijf P's uit de marketingmix van McCarthy (McCarthy, 1960). Aan de hand van deze marketingmix kan goed inzichtelijk gemaakt worden wat het bedrijf voor bedrijf is.

Product

Plaats

Prijs

Promotie

Personeel

2.2 Externe analyse

Aan de hand van een DESTEP-analyse brengt de onderzoeker de externe omgeving van het bedrijf in kaart.

Demografische factoren

Het bedrijf richt zich op softwareleveranciers, accountantskantoren en het MKB in Nederland. Het bedrijf is afhankelijk van de accountantskantoren die klant zijn wat betreft de demografische gegevens. De accountantskantoren kiezen zelf hun klanten, die hierdoor indirect weer klant van het bedrijf kunnen zijn.

Economische factoren

Aangezien het bedrijf zich richt op verschillende doelgroepen, bespreekt de onderzoeker de economische factoren per doelgroep.

Accountancy

In 2014 waren er in totaal 1.875 RA-kantoren, 3.310 AA-kantoren, 4.075 belastingconsulentenkantoren en 15.765 administratiekantoren in Nederland (Rabobank.nl, 2015). Uit onderzoek van Rabobank uit 2013 blijkt dat de accountancybranche moet blijven innoveren en verbeteren door de economische veranderingen die spelen. De vooruitzichten voor de branche zijn slecht, dus moet er actief gezocht worden naar nieuwe inkomstenbronnen. Rabobank signaleerde vier ontwikkelingen waarmee accountants dit kunnen doen: kijken naar de macro-economische situatie, innoveren, investeren en alternatieve verdienmodellen zoeken (Rabobank.nl, 2013).

Uit een onderzoek van Rabobank uit 2014 blijkt dat samenwerken in de accountancybranche steeds belangrijker wordt. Hier spreekt Rabobank niet alleen over het samenwerken van accountantskantoren onderling. Rabobank stelt dat samenwerken met ICT-systemen voor accountancy een goede manier is om een totaaloplossing aan klanten te bieden (Rabobank.nl, 2014b). Het bedrijf biedt een vernieuwend product aan en geeft accountantskantoren hiermee de mogelijkheid om te innoveren. Daarnaast is het bedrijf geïmplementeerd in softwareprogramma's voor accountants, zo kan het bedrijf de samenwerking tussen accountants en ICT-medewerkers vergroten. Met de grote hoeveelheid kantoren in Nederland is dit dus een kansrijke markt voor het bedrijf.

Het MKB

Het MKB in Nederland bestaat uit ondernemingen met minder dan 250 medewerkers. In 2014 viel in Nederland 99% van de bedrijven onder deze categorie, dit waren 1.711.100 actieve ondernemingen (MKBservicedesk.nl, 2015). Uit een verslag van Rabobank blijkt dat een economisch herstel voor het MKB te herkennen was in 2014. De verwachting is dat in 2015 de economische groei zal toenemen. Het economische herstel heeft onder andere te maken met de groei in investeringen door bedrijven. Voor 2015 voorspelt Rabobank een versnelling in de groei van bedrijfsinvesteringen. Volgens Rabobank is innovatie van cruciaal belang voor groei in het MKB en het behoud van de positionering van Nederlandse bedrijven (Rabobank.nl, 2014a).

Softwarebedrijven

In 2013 waren er ruim 44.000 softwarebedrijven actief in Nederland (Janssen, te Velde, & Veldkamp, 2013). Uit een artikel van ABN AMRO blijkt dat de softwaresector nog steeds groeit. De wereld wordt steeds digitaler, hierdoor neemt de vraag naar innovatieve digitale producten en diensten toe (ABNAMRO.com, 2014).

Sociaal-culturele factoren

Het bedrijf maakt geen onderscheid in sociaal-culturele factoren, want de omvang van kantoren is van groter belang dan de cultuur. Wanneer gesproken wordt over de doelgroep accountancy is er onderscheid te maken in opleidingsniveau. Om accountant te worden moet een hbo- of universiteitsdiploma behaald zijn (ABNAMRO.com, 2014).

Technologische factoren

Het bedrijf is afhankelijk van het internet, want zonder internet werkt het product niet. De facturen worden via het internet van bedrijf naar bedrijf en van pakket naar pakket verzonden en ontvangen. De facturen die bedrijven ontvangen, slaat het bedrijf in de cloud op. Ook hier is internet voor nodig. Naast het product, wordt er intern gebruikt gemaakt van het systeem FileLinx. Hierin slaan de medewerkers alle acties en contactmomenten met (potentiële) klanten op. Dit is een online programma dat door elke medewerker te gebruiken is.

Social media is een belangrijke ontwikkeling op technologisch gebied. Uit de Social Media Monitor van 2014 blijkt dat er een sterke groei is te zien in het gebruik van social media door bedrijven voor service-, marketing- en pr-doeleinden. De socialmediakanalen die bedrijven het meest gebruiken zijn: Facebook, YouTube, Twitter en LinkedIn. Social media helpt een bedrijf bij het ontwikkelen van een merk en bij het beïnvloeden van gedrag (Social Embassy, 2014).

In 2013 had 95% van de Nederlanders toegang tot het internet (Eurostat, 2014). Deze groep had niet alleen toegang tot het internet, maar maakte hier ook gebruik van. De laatste drie maanden van het onderzoek door Eurostat maakten 94% van de Nederlanders gebruik van het internet (Oosterveen, 2014).

Ecologische factoren

Een ecologische trend van de laatste jaren is het 'papierloos werken' (de Stigter, 2013). Paul Veger van Dutchcowboys schreef onlangs een artikel waarin hij voorspelt dat in 2020 papierloos werken de norm is in Nederland (Veger, 2015). het bedrijf speelt in op deze trend door het facturatieproces volledig te digitaliseren, waardoor er geen of minder papier nodig is.

Politiek-juridische factoren

Het bedrijf moet rekening houden met de wetgeving rondom elektronisch factureren. Er zijn zowel Europese als nationale regels waar het bedrijf zich aan dient te houden. Wanneer bedrijven aan verschillende eisen voldoen, dan kunnen ze het keurmerk e-factureren krijgen (keurmerkefactureren.nl, 2015). Het bedrijf heeft dit keurmerk.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk bespreekt de onderzoeker de aanleiding voor het onderzoek. Daarna formuleert zij de probleem- en doelstelling. Aan de hand hiervan stelt zij deelvragen op die gebruikt worden tijdens het onderzoek. Verder wordt in dit hoofdstuk een omschrijving van de doelgroep, de grenzen van het onderzoek en een toelichting van begrippen gegeven.

3.1 Aanleiding

het bedrijf is een start-up die nu ongeveer twee jaar bestaat. Grote bedrijven gebruiken elektronisch factureren al jaren om onderling facturen uit te wisselen, maar voor het MKB in Nederland werd dit nog niet eerder aangeboden. In eerste instantie zorgde e-facturatie pas voor besparing bij grote aantallen facturen, waardoor het alleen voor grote bedrijven interessant was. Nu zijn er oplossingen die wel zorgen voor besparing bij kleine aantallen (Ricoh, 2013). het bedrijf biedt daarom nu wel e-facturatie aan voor het MKB. Op dit moment is het bedrijf een van de weinige aanbieders van elektronisch factureren voor het MKB in Nederland en de enige aanbieder die geïntegreerd is in de financiële software. In het MKB maken veel partijen nu (nog) gebruik van digitale of papieren facturen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). Hoewel het onderzochte bedrijf bijna geen last heeft van directe concurrenten lukt het nog niet om winst te behalen. Daar moet dit jaar verandering in komen.

Aangezien het product van het bedrijf nieuw is voor de doelgroep, het MKB en accountants- en administratiekantoren, is er nog geen goed beeld van de behoeften van deze doelgroep. Het is nog niet duidelijk wat de doelgroep van het bedrijf verwacht en waarom. Naast de klantbehoeften blijkt uit gesprekken met medewerkers van het onderzochte bedrijf dat de eigen sterke punten niet goed in kaart gebracht zijn. Ten slotte heeft het bedrijf een jaar geleden voor het laatst vastgesteld wie zijn concurrenten zouden kunnen zijn. Inmiddels hebben er verschillende aanpassingen in het product en het bedrijf plaatsgevonden, waardoor deze lijst niet meer als up-to-date gezien kan worden. Doordat er onduidelijkheid heerst over bovenstaande punten, is het voor het bedrijf nog niet duidelijk welke boodschap het beste gecommuniceerd kan worden. Het is daarom van belang om middels dit onderzoek de sterke punten van het bedrijf en de klantbehoeften vast te stellen, zodat het bedrijf hierop in kan spelen op een manier die moeilijk te imiteren is voor concurrenten.

3.2 Probleemstelling

Als basis voor dit onderzoek is een centrale vraag opgesteld, die luidt als volgt:

Hoe kan het bedrijf zich positioneren aan de hand van zijn sterke punten, klantbehoeften en de positionering van concurrenten?

De onderzoeker gebruikt het 3C-model van Kenichi Ohmae ter ondersteuning van het onderzoek. Ohmae stelt dat een bedrijf concurrentievoordeel kan behalen door rekening te houden met drie factoren bij het opstellen van een strategie: het bedrijf (sterke punten), klantbehoeften en de positionering van concurrenten (Ohmae, 1982). In het volgende hoofdstuk volgt een verdere toelichting op de theorie van Ohmae.

3.3 Doelstelling

Om inzicht te krijgen in de juiste positionering voor het bedrijf is de volgende doelstelling opgesteld:

Inzicht krijgen in de sterke punten van het bedrijf, klantbehoeften en de positionering van concurrenten, teneinde het onderzochte bedrijf een advies te geven over de positionering.

De onderzoeker heeft inzicht nodig in de sterke punten van het bedrijf, klantbehoeften en positionering van concurrenten om de probleemstelling te beantwoorden. De onderzoeksresultaten zullen in combinatie met de theorie van Ohmae tot een advies voor de positionering van het bedrijf leiden.

3.4 Deelvragen

Om de centrale vraag te beantwoorden stelt de onderzoeker een aantal deelvragen op. De deelvragen zijn opgedeeld in drie thema's, die aansluiten op de genoemde thema's in de centrale vraag.

1. Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?

Ohmae stelt dat een bedrijf alleen concurrentievoordeel kan behalen door sterke punten nog sterker te maken. Op deze manier wordt het moeilijker voor concurrenten om de sterke punten van het onderzochte bedrijf te imiteren (Ohmae, 1982). De sterke punten van het bedrijf stelt de onderzoeker vast door middel van deskresearch, door te kijken welke sterke punten het bedrijf momenteel op de website communiceert. Daarnaast gebruikt de onderzoeker een kwalitatieve onderzoeksmethode bij beide onderzoeksdoelgroepen om deze deelvraag te beantwoorden. De onderzoeksdoelgroepen worden hieronder (§4.1) toegelicht.

2. Wat zijn volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de klantbehoeften?

Uit de theorie van Ohmae blijkt dat er niet alleen rekening gehouden moet worden met het bedrijf zelf, maar vooral ook met de klantbehoeften (Ohmae, 1982). De onderzoeker stelt daarom door middel van kwalitatief onderzoek onder beide onderzoeksdoelgroepen vast wat de (verwachte) klantbehoeften zijn.

3. Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich?

Volgens Ohmae moet een bedrijf altijd de concurrentie in de gaten houden en kijken op welke punten het bedrijf zich kan onderscheiden van zijn concurrenten. De punten waarop het bedrijf verschilt van concurrenten moeten verbonden zijn met een of meer van de elementen die bepalend zijn voor de winst: prijs, volume en kosten (Ohmae, 1982). Om vast te stellen wie concurrenten van het bedrijf zijn voert de onderzoeker kwalitatief onderzoek uit. Aan de hand van deskresearch vult zij zo nodig de lijst van concurrenten aan en de positionering van de door de doelgroep genoemde concurrenten omschreven.

3.5 Doelgroep

Volgens Ohmae moet een bedrijf in zijn positionering rekening houden met drie elementen: het bedrijf, de klanten en concurrenten (Ohmae, 1982). Twee van deze elementen worden meegenomen als doelgroep in het onderzoek. De medewerkers van het bedrijf vallen onder de eerste onderzoeksdoelgroep. Alle zes de medewerkers worden in het onderzoek meegenomen, omdat alle medewerkers een hele andere rol in het bedrijf spelen door de verschillende functies.

Het andere element dat de onderzoeker meeneemt in het onderzoek is klanten. Het bedrijf richt zich op dit moment op accountantskantoren, daarom is dit eveneens de onderzoeksdoelgroep. In overleg met de opdrachtgever is besloten om accountantskantoren in het onderzoek mee te nemen die nog geen klant zijn bij het bedrijf, maar wel overwegen om elektronisch te gaan factureren. De opdrachtgever en onderzoeker verwachten dat deze groep duidelijk aan kan geven waarom zij nu nog geen gebruik maken van e-facturatie en hoe het bedrijf door middel van marketing en communicatie de drempel kan verlagen. De tweede onderzoeksdoelgroep is in het kort: accountantskantoren die in overweging zijn het bedrijf te gebruiken en die een softwarepakket gebruiken waarbij het maken van een koppeling met het bedrijf mogelijk is. In de rest van dit rapport zal naar deze groep verwezen worden met 'klanten'.

De concurrenten neemt de onderzoeker niet als doelgroep in het onderzoek mee. De concurrenten worden wel onderzocht aan de hand van deskresearch en via de andere onderzoeksdoelgroepen.

3.6 Grenzen

Het onderzoek heeft een aantal grenzen. Inge van Harteveld voert de onderzoeksopdracht uit in een tijdsbestek van vier maanden. Het onderzoek start op 2 februari 2015 en wordt afgerond op 26 mei 2015. In deze periode wordt het onderzoek vormgegeven en uitgewerkt. Stagebegeleider verzorgt de begeleiding vanuit het bedrijf.

Inge van Harteveld is vijf dagen per week op het kantoor van het bedrijf of op Hogeschool Leiden aanwezig om aan het onderzoek te werken. Naast de maandelijkse vergoeding voor de onderzoeker is er geen budget beschikbaar voor het uitvoeren van het onderzoek.

3.7 Toelichting begrippen

Hieronder definieert de onderzoeker belangrijke begrippen die gebruikt worden tijdens het onderzoek, om verwarring over de betekenis te voorkomen.

Positionering

De theorie van Kenichi Ohmae is leidend voor dit onderzoek, echter geeft Ohmae geen definitie van de term positionering. In zijn boek definieert hij wel de term 'bedrijfsstrategie', dit doet hij als volgt:

"What business strategy is all about - what distinguishes it from all other kinds of business planning – is, in a word, competitive advantage. Corporate strategy thus implies an attempt to alter a company's strength relative to that of its competitors in the most efficient way (Ohmae, 1982, p.36)."

Aangezien Ohmae geen duidelijke definitie geeft voor de term positionering, gaat de onderzoeker in dit onderzoek uit van de beschrijving van Riezebos en Van der Grinten. Hun theorie heeft veel overeenkomsten met die van Kenichi Ohmae. Zij definiëren positionering als volgt:

"Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten (van der Grinten, & Riezebos, 2011, p. 20)."

Sterke punten

Hamel en Prahalad beschrijven in hun theorie wat zij verstaan onder de term 'sterke punten', zij noemen dit ook wel kerncompetenties. Zij omschrijven drie punten die een competentie moet hebben om een kerncompetentie te worden. Een kerncompetentie moet de potentie hebben om een bedrijf toegang te bieden op verschillende soorten markten. De competentie moet duidelijke voordelen bieden voor de klant en de kerncompetentie moet moeilijk te imiteren zijn door de concurrentie (Hamel & Prahalad, 1990).

Klantbehoeften

Ohmae definieert klantbehoeften als volgt: 'Hetgeen wat klanten verwachten van een organisatie.' Dit kan zowel over het product als over de service van het bedrijf gaan (Ohmae, 1982. p. 99).

Concurrenten

Michael Porter omschrijft concurrenten als: 'Bedrijven die één of meer dezelfde diensten aanbieden aan één of meer dezelfde doelgroepen (Porter, 1985).'

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeker relevante theorieën en modellen die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. Vervolgens licht zij de gekozen theorie en het bijbehorende model bij de probleemstelling toe. Hierna volgt het conceptueel model en een kritische review. Ten slotte worden hypothesen geformuleerd.

4.1 Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën

In deze paragraaf worden een aantal relevante onderzoeken, publicaties en theorieën toegelicht. Eerst kijkt de onderzoeker naar de branche 'ICT', daarna zal zij nog dieper ingaan op de branche 'Elektronische facturatie'. Hierna volgt een beschrijving van verschillende theorieën over de positionering van een bedrijf.

4.1.1 Branche ICT

Het onderzochte bedrijf behoort tot de ICT-sector. Binnen deze sector wordt onderscheid gemaakt tussen twee groepen: de ICT-industriesector en de ICT-dienstensector. Het onderzochte bedrijf behoort tot de ICT-dienstensector, aangezien hij het proces rondom elektronische informatieverwerking en communicatie ondersteunt. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat 4,4 procent van de Nederlandse bedrijven actief was in de ICT-sector in 2013 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014).

Elektronische facturatie

In november 2014 is een gids over elektronisch factureren uitgebracht door onderzoeksbureau GNBED en WCMConsult. In dit rapport wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende aanbieders:

- Online elektronisch factureren
- Elektronisch factureren en factuurverwerking
- Boekhoudsystemen met elektronisch factureren
- E-factureren diensten en tools.

het bedrijf valt volgens deze gids in de groep e-factureren diensten en tools. Zie hieronder een overzicht van de aanbieders van e-facturatie (Bottemanne & Wiedenbrugge, 2014).

Soort	Aantal
Online elektronisch factureren	9
Elektronisch factureren en factuurverwerking	25
Boekhoudsystemen met elektronisch factureren	5
E-factureren diensten en tools	12
Totaal	51

Tabel 4.1: Aantal aanbieders e-facturatie

Veel bedrijven maken nu nog gebruik van scan- en herkenoplossingen in plaats van elektronisch factureren, daarom groeiden de aanbieders van scannen en herkennen elk jaar tot en met 2013. Er zijn alleen al meer dan twintig toepassingen die zich richten op accountants- en administratiekantoren. Uit onderzoek van onderzoeksbureau GNBED blijkt dat er in 2014 voor het eerst een kleine daling is te zien in het aantal aanbieders van scannen en herkennen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat steeds meer scan- en herkenoplossingen, ook oplossingen aanbieden voor elektronische factuurverwerking (Bottemanne, 2014).

4.1.2 Theorieën

In deze paragraaf bespreekt de onderzoeker relevante theorieën en modellen die van toepassing zijn op dit positioneringsonderzoek. Eerst worden theorieën met een outside-in benadering besproken, dit zijn theorieën die uitgaan van de markt bij het bepalen van een strategie. Daarna volgt een theorie met een inside-out benadering, deze theorie gaat uit van de krachten van de organisatie. Tot slot bespreekt de onderzoeker een theorie die een outside-in benadering combineert met een inside-out benadering.

De vijf concurrerende krachten

Het vijfkrachtenmodel van Michael Porter is de eerste relevante theorie die de onderzoeker bespreekt. Deze theorie heeft een outside-in benadering. Het model helpt bedrijven bij het vaststellen van hun strategische positie in de markt en gaat uit van winstvergroting binnen de bestaande markt. Porter stelt dat managers vaak alleen uitgaan van een kleine groep directe concurrenten, terwijl er veel meer concurrerende krachten zijn waar je als organisatie rekening mee moet houden. Volgens hem zijn dit de volgende vijf krachten:

- Onderhandelingskracht van leveranciers
- Onderhandelingskracht van klanten
- Directe concurrenten
- De dreiging van vervangende producten of diensten
- De dreiging van nieuwe toetreders op de markt.

Een bedrijf moet deze krachten vaststellen en begrijpen welk effect deze op het bedrijf hebben, zodat hier met de strategie op ingespeeld kan worden om concurrentievoordeel te behalen (Porter, 2008). Volgens Porter kunnen er drie strategieën afgeleid worden na het vaststellen van de vijf krachten: de cost leadership strategie, de differentiatie strategie en de focusstrategie. Om concurrentievoordeel te behalen moet een bedrijf kiezen voor een van de drie strategieën (Porter, 1985). Het vijfkrachtenmodel van Porter is al 36 jaar oud, maar wordt nog steeds vaak gebruikt (Rivani & Ward, 2005). Het model heeft zichzelf dus al meerdere malen bewezen en is nog steeds goed in te zetten.

Ondanks het feit dat het model zich al meerdere malen heeft bewezen, is er ook kritiek op te vinden. Bij deze theorie ligt de nadruk op concurrenten. De theorie houdt geen rekening met de sterkten van een bedrijf en klantbehoeften. De theorie van Kenichi Ohmae stelt juist dat bij het opstellen van een strategie rekening gehouden dient te worden met sterkten van een bedrijf, klantbehoeften en concurrenten (Ohmae, 1982).

Drie waardestrategieën

Het Value Discipline Model van Michael Treacy en Fred Wiersema heeft ook een outside-in benadering. Zij stellen dat een bedrijf pas echt kan uitblinken als het zich richt op een van de drie waardedisciplines voor zijn klanten: beste prestatie, beste product of beste totale service. Bij elke waardediscipline hoort een strategie.

Beste prestatie – Operational Excellence

Voor de waarde 'beste prestatie' is dit de 'Operational Excellence' strategie. Bij deze strategie worden met minimale moeite of ongemak betrouwbare producten of diensten geleverd aan klanten voor een prijs waarmee een bedrijf kan concurreren.

Beste product – Product Leadership

Voor de waarde 'beste product' wordt de 'Product Leadership' strategie toegepast. Bij deze strategie biedt een bedrijf zijn klanten toonaangevende producten en diensten die consequent verbeterd worden, zodat concurrenten overbodig worden.

Beste totale service – Customer Intimacy

Ten slotte wordt voor de beste totale service de 'Customer Intimacy' strategie gebruikt. Deze strategie houdt in dat markten nauwkeurig gesegmenteerd worden en daarna wordt het aanbod op de wensen van deze markten afgestemd.

Als een bedrijf zich focust op een van deze drie waardedisciplines wordt het moeilijker voor concurrenten om deze waarde te imiteren. Om marktleider te kunnen worden moet een bedrijf de waarde kiezen die aansluit bij de capaciteiten en cultuur van het bedrijf. De andere disciplines moeten wel in de strategie meegenomen worden, maar daar ligt niet de nadruk op. Treacy en Wiersema stellen dat een bedrijf kampioen moet worden op een van de drie punten, de andere twee behoeften moeten voldoen aan de marktstandaard (Treacy & Wiersema, 1993).

Treacy en Wiersema richten zich met hun theorie alleen op de behoeften van klanten, dit is in strijd met de theorie van Kenichi Ohmae. Volgens Ohmae kan een bedrijf zich niet alleen op klantbehoeften richten. Hij stelt dat het bedrijf, klanten en concurrenten alle drie even belangrijk zijn bij het bepalen van een strategie. Ook al ligt de nadruk op een van de drie, dan moeten alsnog alle drie de elementen in een strategie meegenomen worden (Ohmae, 1982).

Blue Ocean Strategy

Een andere theorie met een outside-in benadering is de Blue Ocean Strategy van W. Chan Kim en Renée Mauborgne. Zij stellen dat het zakenuniversum bestaat uit twee soorten ruimten: de rode en blauwe oceaan. De rode oceaan staat voor alle bestaande markten, de bekende marktruimte. Er zijn in deze oceaan duidelijke grenzen gesteld en deze worden geaccepteerd. Bedrijven proberen beter te presteren dan concurrenten om een groter deel van de bestaande vraag in de markt te bemachtigen. Door de drukte op de markt zijn vooruitzichten op winst en groei kleiner, de vele concurrentie maakt het water 'bloederig'. De blauwe oceaan staat voor alle markten die nog niet bestaan, onbekend marktgebied dat nog niet gekleurd is door concurrenten. In deze oceaan wordt vraag gecreëerd, er is ruimte om te groeien op een snelle en winstgevende manier. Er zijn twee manieren om een blauwe oceaan te creëren: bedrijven kunnen volledig nieuwe markten op laten komen of een bedrijf kan de grenzen van de markt die valt binnen de rode oceaan vergroten om in de blauwe oceaan terecht te komen (Chan Kim & Mauborgne, 2004).

Chan Kim en Mauborgne gaan bij hun theorie alleen uit van de positionering van concurrenten voor het bepalen van een strategie. Volgens Ohmae moet een bedrijf de concurrentie wel in de gaten houden en kijken hoe het zich kan onderscheiden, maar dit gebeurt aan de hand van sterke punten en klantbehoeften. De drie kenmerken zijn van even groot belang bij het bepalen van een strategie, ook al ligt de nadruk op een van de drie (Ohmae, 1982). Daarnaast blijkt uit een onderzoek van Burke, Stel en Thurik dat het voordeel in de blauwe oceaan tijdelijk is. Uiteindelijk neemt de concurrentie in de blauwe oceaan ook toe en verdwijnt het voordeel dat een innovatief bedrijf behaald heeft (Burke, van Stel & Thurik, 2010).

Kerncompetenties als uitgangspunt

Hamel en Prahalad passen een inside-out benadering toe bij hun Core Competencies Model. Deze theorie gaat uit van een strategie bepaald aan de hand van kerncompetenties: "Competenties waar een bedrijf het beste in is." Hamel en Prahalad zien de kerncompetenties als de bron voor bedrijfsontwikkeling, daarom moet hier de nadruk op liggen bij het bepalen van een strategie. Er zijn drie kenmerken waaraan een kerncompetentie moet voldoen:

- Biedt potentiële toegang tot veel verschillende markten
- Levert een significante bijdrage aan de ervaren klantvoordelen van het eindproduct
- Moet moeilijk te imiteren zijn door concurrenten.

De kerncompetenties stellen een bedrijf alleen in staat om succesvol te concurreren wanneer het bedrijf wordt opgebouwd als een hiërarchie van kerncompetenties, kernproducten en marktgerichte bedrijfseenheden (Hamel & Prahalad, 1990).

De theorie van Hamel en Prahalad is grotendeels gebaseerd op grote en succesvolle Japanse organisaties. Inmiddels geven de prestaties van een groot deel van deze bedrijven niet meer het goede voorbeeld dat ze gaven in de tijd dat de theorie gepresenteerd werd (The Economist, 2008). Daarnaast richt de theorie zich alleen op de sterkten van een bedrijf, niet op klantbehoeften of concurrenten. Kenichi Ohmae stelt dat met alle drie de factoren rekening gehouden moet worden bij het bepalen van een strategie (Ohmae, 1982).

Company, customer en competitors

Een theorie die de inside-out en outside-in benadering combineert is die van Kenichi Ohmae. Hij combineert een de benaderingen in zijn 3C-model. Hij stelt dat bij het opstellen van een strategie voor een bedrijf rekening gehouden moet worden met drie factoren: bedrijf, klanten en concurrenten. Alle drie de factoren zijn van even groot belang bij het bepalen van een strategie. De factoren zijn van invloed op elkaar. Focussen op één van de elementen leidt daarom volgens Ohmae alsnog tot een strategie waarin alle drie de componenten opgenomen zijn (Ohmae, 1982). De verdere uitwerking van deze theorie en het bijbehorende model volgt bij het conceptueel model (§4.2).

Een strategie is geen vast plan

De theorieën die hierboven besproken worden met een outside-in en inside-out benadering zijn in strijd met de Crafting Strategy theorie van Henry Mintzberg. Hij stelt dat een strategie niet te plannen is. Volgens Mintzberg moeten bedrijven niet alleen een strategie op kunnen stellen, maar zij moeten ook rekening houden met opkomende patronen. In sommige gevallen is het noodzakelijk een opkomend patroon in de bestaande strategie op te nemen. Je kiest dus niet één strategie en blijft hierbij, maar je stelt een strategie op en blijft deze continu ontwikkelen (Mintzberg, 1988).

4.2 Conceptueel model

In deze paragraaf licht de onderzoeker de theorie en het bijbehorende model van Kenichi Ohmae toe, die als uitgangspunt voor het onderzoek gebruikt worden. Eerst licht de onderzoeker toe waarom zij dit model en deze theorie als basis voor het onderzoek gebruikt. Vervolgens werkt zij het model en de theorie verder uit.

Theorie bij de probleemstelling

Porter, Treacy en Wiersema en Chan Kim en Mauborgne gaan bij hun theorieën uit van een outside-in benadering, de concurrenten of klantbehoeften zijn leidend voor het bepalen van een strategie. De theorieën houden geen rekening met de eigen kracht van het bedrijf. Alle drie de theorieën gaan uit van een vast aantal strategieën waar een bedrijf er een van moet kiezen. Uitgaan van vaste strategieën is in strijd met de theorie van Henry Mintzberg. Hij stelt dat een strategie geen vast plan is. Hamel en Prahalad gaan juist alleen uit van de eigen krachten van een organisatie en zij kijken hierbij niet de naar de concurrenten of klanten.

Waar de andere theorieën uitgaan van de concurrenten, de organisatie of de klant, gaat Ohmae uit van alle elementen. In zijn theorie zijn alle elementen van even grote invloed op elkaar. Daarnaast wordt Ohmae als goeroe gezien op het gebied van strategieën voor bedrijven (The Economist, 2009). Aangezien de theorie van Ohmae uitgaat van het principe dat alle drie de elementen aan elkaar gelijk zijn en hij een expert op dit gebied is, gebruikt de onderzoeker zijn theorie als basis voor dit onderzoek.

De 3C's van Ohmae

De theorie van Ohmae richt zich op drie elementen: bedrijf, klanten en concurrenten. In zijn boek beschrijft hij voor alle drie de elementen hoe een strategie gevormd moet worden.

Customers

Het eerste element waar Ohmae verdieping op geeft is de groep klanten. Ohmae beschrijft dat in een vrije economie geen enkele markt homogeen blijft. Iedere klantgroep wil een net iets ander product of andere dienst. Een bedrijf kan niet elke groep bereiken met dezelfde effectiviteit. De organisatie moet daarom onderscheid maken tussen makkelijk en moeilijk te bereiken doelgroepen. De capaciteiten van concurrenten om in te spelen op klantbehoeften en klantgroepen, moet daarnaast verschillen met die van het bedrijf. Om de concurrentie voor te zijn, moet een organisatie daarom de markt segmenteren. Ohmae beschrijft twee basismethoden voor het segmenteren van de markt. De twee die hij onderscheidt zijn het segmenteren aan de hand van klantbehoeften en aan de hand van de mogelijkheden van de organisatie (Ohmae, 1982).

In een sterk concurrerende markt zal de effectiviteit van een strategie snel afnemen. Ohmae raadt aan een kleine groep hoofdklanten te kiezen en nogmaals te onderzoeken wat nou echt hun behoeften zijn. De markt wordt opnieuw gesegmenteerd, zodat er nog beter aan de behoeften van klanten voldaan kan worden. Naast een verandering in de markt, is het ook mogelijk dat de behoeften van de doelgroep veranderen. Het bedrijf kan dan overwegen een ander product of een andere dienst aan te bieden (Ohmae, 1982).

Corporation

Het volgende element dat Ohmae beschrijft is het bedrijf. Normaal gezien stelt een bedrijf een strategie op na het vaststellen van de klantbehoeften. Ohmae stelt dat een bedrijf eerst naar zichzelf moet kijken. Door alleen van de klantbehoeften uit te gaan, is het niet moeilijk voor de concurrenten om te achterhalen wat de aanpak van een bedrijf is en dit te kopiëren. Het bedrijf moet daarom uitgaan van zijn sterkten, zodat concurrenten het in ieder geval niet beter na kunnen doen. Een bedrijf hoeft niet overal de beste in te zijn, maar kan zijn voordeel halen uit één of enkele kernwaarden (Ohmae, 1982).

Naast het vaststellen van een kernwaarde, is het ook belangrijk voor bedrijven om te kijken of zij alles zelf moeten doen. Het uit handen geven van een bepaald product of bepaalde dienst aan externe leveranciers kan voordelig zijn voor bedrijven. Beslissingen hierover nemen kan gezien worden als het perfectioneren van een kernelement (Ohmae, 1982).

Ten slotte kan een bedrijf zijn kosteneffectiviteit verbeteren. Dit kan op drie manieren gedaan worden: kosten effectiever verlagen dan concurrenten, selectiever worden bij bijvoorbeeld het aannemen van orders en kosten verlagen door de belangrijkste functies te delen met andere delen van het bedrijf of zelfs met een ander bedrijf (Ohmae, 1982).

Competitors

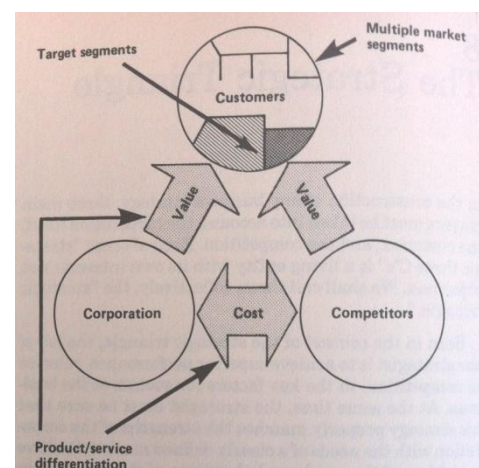
Voor het bepalen van een strategie voor het element concurrenten moet gekeken worden naar mogelijkheden om te differentiëren. Belangrijk om hierbij te onthouden is dat het verschil tussen het bedrijf en de concurrenten gerelateerd moet zijn aan een of meer van de elementen die winst bepalen: prijs, volume en kosten (Ohmae, 1982).

De kracht van het imago kan ingezet worden bij het vaststellen van een strategie. Als het moeilijk is om te differentiëren op product prestaties of de manier van distribueren, dan kan het imago zorgen voor een positieve differentiatie. Hier komen wel risico's bij kijken, want de strategie moet continu gemonitord worden (Ohmae, 1982).

Het bedrijf kan zich naast het imago ook richten op kostenvoordelen en dit kan op drie manieren. De verschillende bronnen van inkomsten kunnen uitgebuit worden. Het verschil tussen vaste en variabele kosten kan strategisch geëxploiteerd worden. Ten slotte kan een bedrijf zich richten op het uitbuiten van verschillen in schaalvoordelen (Ohmae, 1982).

3C model

Figuur 1 (Ohmae, 1982, p. 92) geeft het conceptueel model weer dat hoort bij de theorie van Kenichi Ohmae. Een model is een vereenvoudigde weergave van (een deel van) de werkelijkheid (Verhoeven, 2011, p. 91). In het model zijn de drie elementen weergegeven. De pijlen tussen de bollen laten zien welke invloed de elementen op elkaar hebben. De strategie wordt bepaald door hoe een organisatie zich positief kan differentiëren van concurrenten, door sterkten van het bedrijf te gebruiken om beter in klantbehoeften te voldoen (Ohmae, 1982, p. 92).



Figuur 4.1: 3C model

4.3 Kritische review

Deze paragraaf beschrijft de kritieken die er geweest zijn op het model van Ohmae. Bij het toepassen van de theorie is het niet alleen belangrijk om de voordelen van het model te begrijpen, maar ook de kritieken moeten worden bekeken. Zo kan de onderzoeker daar, waar nodig, rekening mee houden tijdens het onderzoek.

Het definiëren van de 3C's

In 2005 brengt Ohmae een nieuw boek uit, waarin hij zelf kritiek geeft op zijn theorie. Hij geeft aan dat hij een goede theorie heeft bedacht, maar dat het steeds moeilijker wordt om de drie elementen te benoemen in de huidige samenleving. Het definiëren van een strategie bestaat nu eerst uit het benoemen van de drie elementen, daarna kan pas daadwerkelijk naar de strategie gekeken worden (Ohmae, 2005).

Strategie bepalen is keuzes maken

Treacy en Wiersema geven in hun theorie aan dat een organisatie keuzes moet maken bij het bepalen van een strategie. Zij hebben drie strategieën en hiervan moet er één gekozen en geperfectioneerd worden. Een bedrijf kan volgens hen niet succesvol zijn als hij zich richt op alle drie de strategieën. (Treacy & Wiersema, 1993) In de theorie van Ohmae staat juist centraal dat er rekening gehouden dient te worden met alle drie de factoren bij het bepalen van een strategie (Ohmae, 1982).

Verouderde theorie

Fons Trompenaars en Piet Hein Coebergh omschrijven in hun boek dat het idee achter de theorie een beetje verouderd is. Hoewel het idee achter de theorie verouderd is, blijft de strategische triangel wel een krachtige methode (Coebergh & Trompenaars, 2014).

Verschillen tussen Japanse en westerse bedrijven

Ohmae heeft voornamelijk kennis van en ervaring met Japanse bedrijven en het opstellen van strategieën voor Japanse bedrijven. In zijn boek geeft hij aan dat er een aantal verschillen zijn tussen Japanse en westerse bedrijven:

- Het concept van het bedrijf is fundamenteel anders in Japan
- Voor Japanse zakenmannen staat organisatie eigenlijk voor mensen
- In Japan is de overheid meer een coach, dan een gezagvoerder
- De centrale gedachte bij een Japanse strategie is om het slagveld te veranderen.

Hoewel Ohmae aangeeft dat er verschillen zijn tussen Japanse en westerse bedrijven, stelt hij aan het eind van zijn boek dat dit niet van belang is. Creativiteit, productiviteit en de kracht van strategisch inzicht zijn volgens Ohmae universeel (Ohmae, 1982).

4.4 Hypothesen

In deze paragraaf worden hypothesen voor het onderzoek geformuleerd. Dit zijn verwachtingen over de uitkomsten (Verhoeven, N., 2011, p. 94). Deze hypothesen sluiten aan op de theorie van Ohmae. Alle drie de factoren uit zijn theorie zijn van invloed op elkaar. Door te focussen op een van de elementen, zal automatisch een verandering plaatsvinden in de andere twee elementen (Ohmae, 1982). Hiermee is rekening gehouden bij het opstellen van de hypothesen.

Hypothese 1:

Als het bedrijf zich met zijn strategie richt op zijn sterke punten, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt dat een bedrijf in moet spelen op sterkten van het bedrijf om de concurrentie voor te blijven. Om te voorkomen dat het mogelijk is voor concurrenten om een bedrijf te imiteren, is het belangrijk dat het bedrijf een of meerdere sterkten zoveel mogelijk ontwikkeld. Op deze manier kan het bedrijf winstgevend en onderscheidend blijven (Ohmae, 1982, p. 110).

Hypothese 2:

Als het bedrijf zich met zijn strategie richt op klantbehoeften, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt dat een bedrijf zijn markt moet segmenteren om een concurrentievoordeel te behalen. Het bedrijf moet één of meerdere subdoelgroepen vinden en zorgen dat aan de behoeften van deze groep(en) voldaan wordt. Een goede structuur in doelgroepen maakt het mogelijk om een onderscheidende positie in te nemen (Ohmae, 1982, p. 99).

Hypothese 3:

Als het bedrijf zich met zijn strategie richt op de positionering van concurrenten, dan is er volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de grootste kans dat het bedrijf een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt dat een bedrijf zich moet onderscheiden van de concurrent. Als de positionering van het bedrijf hetzelfde is als die van de concurrent, dan wordt het voor de klant onmogelijk om onderscheid tussen de twee bedrijven te maken. Een succesvolle strategie biedt daarom een evenwicht tussen sterkten van een bedrijf en klantbehoeften, maar wordt aangeboden op een andere of betere manier dan de concurrenten (Ohmae, 1982, p. 91).

5. Methodologie

Dit onderzoek bestaat uit desk- en fieldresearch. Dit hoofdstuk licht toe hoe de onderzoeker beiden inzet, welke fieldresearch methode zij gebruikt en waarom voor deze methode gekozen is.

5.1 Deskresearch

Voor het opstellen van een theoretisch kader is het uitvoeren van deskresearch noodzakelijk. Het theoretisch kader bestaat uit relevante theorieën en modellen met betrekking tot het onderwerp positionering. Om onduidelijkheid te voorkomen, worden begrippen gedefinieerd. Hiervoor is deskresearch ingezet. Naast het definiëren van de begrippen, gebruikt de onderzoeker deskresearch om relevante theorieën te vinden. Aan de hand van de theorieën wordt het theoretisch kader geschreven en een conceptueel model gekozen.

Daarnaast zet de onderzoeker deskresearch in ter ondersteuning van het beantwoorden van deelvraag 1 en deelvraag 3. Deze deelvragen worden beantwoord middels kwalitatief onderzoek, de onderzoeker vult de resultaten aan met informatie die via deskresearch verkregen is. De deelvragen zijn te vinden in paragraaf 3.4 van dit rapport. Deskresearch voert de onderzoeker uit aan de hand van een zoekplan, dit plan is te vinden in bijlage III.

5.2 Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de sterke punten van het bedrijf, de klantbehoeften en de positionering van concurrenten. Door hier inzicht in te verkrijgen kan de onderzoeker de probleemstelling beantwoorden en de opdrachtgever voorzien van een positioneringadvies.

In dit onderzoek naar de juiste positionering voor het bedrijf staat kwalitatief onderzoek centraal. Kwalitatief onderzoek is de meest geschikte methode om beweegredenen en motieven van mensen te achterhalen (Verhoeven, 2011, p. 141). het bedrijf wil zijn sterke punten en de klantbehoeften achterhalen en wil weten waarom dit de sterke punten en klantbehoeften zijn. De onderzoeker heeft daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit houdt in dat er een kleine groep respondenten in het onderzoek meegenomen wordt, waardoor de onderzoeker de mogelijkheid heeft te vragen naar motieven en beweegredenen van respondenten (Meier & Mandemakers, 2007).

De onderzoeker voert semigestructureerde interviews uit met klanten en medewerkers van het bedrijf. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat deze methode de mogelijkheid biedt extra vragen te stellen om meer verdieping te krijgen. De onderzoeker heeft een lijst met thema's en vragen die tijdens het interview besproken worden. De volgorde waarin de vragen gesteld worden kunnen per interview verschillen, afhankelijk van het verloop van het gesprek. Tijdens een semigestructureerd interview kunnen extra vragen gesteld worden om het antwoord van de respondenten beter in kaart te brengen. De onderzoeker maakt aantekeningen tijdens het interview en neemt het gesprek op als de respondenten hier toestemming voor hebben geven (Lewis, Saunders & Thornhill, 2009, p. 320).

Operationalisatie per deelvraag

1. Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?

De eerste deelvraag is bedoeld om inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Om deze deelvraag te beantwoorden voert de onderzoeker kwalitatief onderzoek uit. Zowel de klanten als medewerkers van het bedrijf worden voor de beantwoording van deze deelvraag ondervraagd. Naast kwalitatief onderzoek voert de onderzoeker deskresearch uit om de sterke punten van het bedrijf vast te stellen.

2. Wat zijn volgens de medewerkers van het bedrijf en de klanten de klantbehoeften?

De tweede deelvraag geeft inzicht in de behoeften die klanten van het bedrijf hebben. Voor het beantwoorden van deze vraag voert de onderzoeker kwalitatief onderzoek uit. De medewerkers van het bedrijf wordt gevraagd naar hun verwachting van de klantbehoeften. Daarnaast wordt de klanten van het bedrijf gevraagd naar hun behoeften.

3. Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich?

De derde deelvraag is bedoeld om de concurrenten van het bedrijf in kaart te brengen. Deze concurrenten worden deels vastgesteld door klanten en medewerkers van het bedrijf te vragen wie zij als concurrenten van het onderzochte bedrijf zien. De onderzoeker stelt de positionering van de genoemde concurrenten vast door middel van deskresearch. Daarnaast wordt deskresearch ingezet om de lijst met concurrenten verder aan te vullen.

5.3 Aanpak per onderzoeksdoelgroep

Voor dit onderzoek zijn twee doelgroepen vastgesteld: medewerkers en klanten van het bedrijf. Hieronder licht de onderzoeker eerst de gespreksvorm voor beide doelgroepen toe. Vervolgens werkt zij voor beide doelgroepen de locatie en selectie van respondenten uit.

Gespreksvorm

De onderzoeker stelt zoveel mogelijk open vragen tijdens de interviews, zodat de respondenten de mogelijkheid hebben om echte en spontane reacties te geven zonder te veel gestuurd te worden (Meier & Mandemakers, 2007, p. 15). Naast de van te voren vastgestelde vragen zal de onderzoeker tijdens het interview doorvragen. Door dieper in te gaan op antwoorden van respondenten kan een beter resultaat behaald worden (Meier & Mandemakers, 2007, p. 44). De vragen en thema's die aan bod komen tijdens de interviews zijn in de topic guides in bijlage IV te vinden.

Naast open vragen maakt de onderzoeker gebruik van card sorting. Er wordt de respondenten eerst gevraagd sterke en zwakke punten van het bedrijf en klantbehoeften te benoemen. Vervolgens worden de genoemde kenmerken op kaartjes geschreven en vraagt de onderzoeker de respondenten deze kaartjes te sorteren. De kenmerken worden van het belangrijkste tot het minst belangrijke gesorteerd. Bij telefonische interviews is het niet mogelijk daadwerkelijk kaartjes te sorteren, de onderzoeker zal in dit geval vragen de verdeling te omschrijven en dit zelf schriftelijk bijhouden. Door het sorteren is te zien welke kenmerken het meeste van belang zijn voor de respondenten (Meier & Mandemakers, 2007, p. 54).

Klanten

Klanten van het bedrijf behoren tot de eerst onderzoeksdoelgroep. Bij de selectie van respondenten houdt de onderzoeker rekening met een aantal kenmerken, deze kenmerken zijn in onderstaande tabel beschreven.

Doelgroep	Functie	Omvang kantoor	Aantal
Klanten	Eigenaar	<25 fte	2
	IT-medewerker	<150 fte	2
	Consultant	<150 fte	1
	Partner	<150 fte	1
Totaal	-	-	6

Tabel 5.1: Respondentschema klanten

De onderzoeksdoelgroep bestond in totaal uit tien kantoren die benaderd konden worden door de onderzoeker. het bedrijf richt zich met name op grotere accountantskantoren, maar de kleine kantoren zijn voor het bedrijf ook van belang. De onderzoeker heeft er daarom voor gekozen om onderscheid te maken tussen kantoren met minder dan 25 fte's en kantoren met meer dan 25 fte's. Aangezien de grotere kantoren van groter belang zijn voor het bedrijf, is ervoor gekozen om meer grote dan kleine kantoren in het onderzoek mee te nemen.

Bij de kleine kantoren is er direct contact met de eigenaar, er wordt daarom geen onderscheid gemaakt in functie van de respondent. Bij grotere kantoren zijn er meerdere personen die te maken hebben met het bedrijf. Ten eerste zal de technische afdeling het product testen. Partners en eigenaren beslissen of het kantoor gebruik gaat maken van het bedrijf of niet en consultants hebben veel klantcontact en zullen uiteindelijk het product ook aan hun klanten verkopen. Het onderzochte bedrijf geeft aan dat de gesprekken die zij hebben met klanten verschillen, afhankelijk van degene met wie zij aan tafel zitten.

Aangezien deze verschillende medewerkers ieder op een andere manier met het bedrijf te maken krijgen, wilde de onderzoeker van elke groep minimaal één respondent in het onderzoek meenemen. De onderzoeker heeft de klanten per mail uitgenodigd voor de interviews. Wanneer de onderzoeker na een week geen reactie heeft ontvangen, stuurt zij een herinneringsmail. Beide e-mails zijn te vinden in bijlage V. Mocht er na de herinnering geen reactie zijn, dan neemt de onderzoeker telefonisch contact op.

Locatie

Waar mogelijk vinden de interviews op locatie van de respondent plaats. De onderzoeker heeft hiervoor gekozen, omdat dit de beste keuze is voor respondenten die slechts beperkt de tijd hebben voor het interview (Meier & Mandemakers, 2007, p. 28). In verband met drukke plannings van de respondenten was het echter niet altijd mogelijk het interview op locatie van de respondent uit te voeren, in dat geval zijn de interviews telefonisch uitgevoerd. De telefonische afspraken vonden plaats in een vergaderruimte van het bedrijf, zodat er geen ruis was tijdens het telefoongesprek.

Medewerkers

De tweede doelgroep voor het onderzoek zijn medewerkers van het bedrijf. Aangezien het bedrijf op dit moment nog met een klein team werkt, waarbij elke medewerker een andere functie bekleedt, heeft de onderzoeker ervoor gekozen alle medewerkers in het onderzoek mee te nemen. Hieronder is een overzicht van de functies van de verschillende medewerkers te vinden en de periode dat zij in dienst zijn.

Doelgroep	Functie	Periode in dienst	Aantal
Medewerkers	Founder	>1 jaar	1
	Senior Consultant	<1 jaar	1
	Marketing Manager	>1 jaar	1
	Office Manager	>1 jaar	1
	IT Specialist	>1 jaar	1
	Partner Manager	<1 jaar	1
Totaal	-	-	6

Tabel 5.2: Respondentschema medewerkers

In het onderzoek worden alle zes de medewerkers meegenomen. Twee van de zes respondenten zijn minder dan een jaar in dienst bij het bedrijf. Alle medewerkers vervullen een andere functie binnen het bedrijf. Voordat de interviews plaatsvonden, heeft de onderzoeker vooronderzoek gedaan, door alle medewerkers te vragen sterke en zwakke punten van het bedrijf, klantbehoeften en concurrenten te benoemen. Hieruit bleek dat de medewerkers deze punten vanuit een verschillend perspectief bekeken. Dit vooronderzoek is te vinden in bijlage VI. De onderzoeker vindt het daarom relevant alle medewerkers te interviewen. De medewerkers zijn per mail uitgenodigd voor een interview, deze e-mail is te vinden in bijlage VII.

Locatie

De interviews vinden één op één plaats, zodat de respondenten vrijuit kunnen spreken en elkaar niet beïnvloeden. De medewerkers van het bedrijf zitten verdeeld over drie kamers op het kantoor. De interviews vinden plaats in een vrije kantoorkamer, als er geen kamer vrij is dan wordt er een ruimte voor het interview gereserveerd.

Evaluatie

De onderzoeker heeft als eerst een klant van het bedrijf geïnterviewd. Dit interview duurde erg kort, omdat de onderzoeker niet genoeg heeft doorgevraagd. Hoewel er minder informatie verkregen is uit dit interview, wil de onderzoeker het toch meenemen. De eerste respondent is de enige partner van een groter kantoor die in het onderzoek is meegenomen en kijkt daardoor toch weer anders naar zaken dan de andere respondenten.

De onderzoeker wilde het respondentenaantal gelijk verdelen, dus een of twee IT-medewerkers, een of twee partners of eigenaren en een of twee consultants. Door de beperkte doelgroep en de periode waarin het onderzoek plaatsvond is het alleen gelukt twee afspraken in te plannen met IT-medewerkers. In eerste instantie was er ook een tweede consultant, echter kon dit interview op het laatste moment niet doorgaan. Hierdoor is de uiteindelijke verdeling niet helemaal gelijk. Aangezien het om een klein verschil gaat en de onderzoeker beide interviews met IT-medewerkers dusdanig relevant vindt, heeft zij besloten de resultaten wel in het onderzoek mee te nemen.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk licht de onderzoeker de resultaten van het onderzoek toe. De onderzoeker geeft eerst kort het verloop van de interviews weer. Vervolgens bespreekt zij de resultaten per deelonderwerp. De verschillende deelonderwerpen sluiten aan op de deelvragen en hypothesen. De interviews zijn uitgewerkt in verbatims en deze zijn te vinden in bijlage VIII. De belangrijkste resultaten zijn daarnaast uitgewerkt in analyseschema's en deze zijn te vinden in bijlage X en bijlage XI.

6.1 Verloop interviews

De onderzoeker heeft in totaal twaalf interviews afgenomen, waarvan zes met klanten en zes met medewerkers. De selectie van deze respondenten is in hoofdstuk vijf toegelicht. De gesprekken duurden tussen een half uur en een uur. Door middel van deze interviews onderzocht de onderzoeker wat de respondenten als sterke punten, klantbehoeften en concurrenten ervaren. Daarnaast is achterhaald waarom de respondenten dit vonden.

6.2 Hypothesen

Klanten

Klanten geven aan dat het bedrijf het beste in kan spelen op sterke punten van het bedrijf om een onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van concurrenten. Een klant geeft aan dat inspelen op sterke punten helpt om onderscheidend te zijn, omdat je dan het beste product neer gaat zetten. De klanten geven aan dat er met de sterke punten ingespeeld moet worden op de klantbehoeften. Een klant geeft aan dat het bedrijf van zijn eigen kracht uit moet gaan en daarmee de klantbehoeften moet invullen. Een andere klant denkt dat er niet ingespeeld moet worden op sterke punten, maar juist op klantbehoeften om onderscheidend te zijn. De klant geeft aan dat accountants blijkbaar een belangrijke rol spelen bij de implementatie van het bedrijf, dus moet het bedrijf zorgen dat het de accountants mee heeft, anders gebeurt er niks (zie analyseschema VII15).

Geen van de klanten denkt dat het bedrijf in moet spelen op de positie van concurrenten om onderscheidend te zijn. Zij geven aan dat bedrijven altijd naar de concurrent kijken, maar dat zij juist zelf een oplossing zouden moeten bedenken. De klanten geven aan dat de concurrenten wel in de gaten gehouden moeten worden, het bedrijf moet zichzelf alleen niet aan de concurrent aanpassen (zie analyseschema VII15).

Medewerkers

Medewerkers geven aan dat het bedrijf in ieder geval in moet spelen op sterke punten om onderscheidend te zijn ten opzichte van concurrenten. Een van hen geeft aan dat de markt nog zo nieuw is, daarom moet het bedrijf zijn eigen visie blijven volgen. Dit is wat het bedrijf uniek maakt. Medewerkers geven aan dat de sterke punten vertaald moeten worden naar de behoeften van klanten. Een medewerker stelt dat het bedrijf de klanten moet managen en dat er goed uitgelegd moet worden wat wel en wat niet kan, maar dit moet wel vanuit de eigen kracht van het bedrijf gebeuren. Dat is volgens de medewerker de enige manier om te groeien. Een andere medewerker denkt dat de nadruk op klantbehoeften moet liggen. De medewerker geeft aan dat iedere klant andere voorkeuren heeft, maar alle klanten zijn wel ergens gevoelig voor. Er moet een trigger zijn waarmee je elke klant wel ergens mee kunt raken (zie analyseschema VIII15).

Hoewel er niet de nadruk op moet liggen, geven medewerkers aan dat er ook ingespeeld moet worden op de positie van concurrenten. Een van hen denkt dat kijken naar ontwikkelingen van concurrenten kan helpen om meer te innoveren. Een andere medewerker geeft aan dat het bedrijf de concurrent in de gaten moet houden en zichzelf daar dan tegen moet afzetten. Uitgaan van de eigen sterke punten is altijd beter dan uitgaan van een zwakke positie van concurrenten, stelt een medewerker (zie analyseschema VIII15).

6.3 Sterke punten

In deze paragraaf worden de resultaten bij deelvraag 1 besproken: Wat zijn sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers? De resultaten bij deze deelvraag zijn verzameld door middel van deskresearch en interviews met klanten en medewerkers van het bedrijf. Naast de sterke punten, vroeg de onderzoeker de klanten en medewerkers zwakke punten van het bedrijf te benoemen. De genoemde sterktes en zwaktes zijn aangevuld met kansen en bedreigingen, een overzicht van deze punten is te vinden in een SWOT-analyse in bijlage I.

Deskresearch

Klanten

Medewerkers

Samenvatting

6.4 Klantbehoeften

In deze paragraaf worden de resultaten bij deelvraag 2 besproken: Wat zijn volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de klantbehoeften? De resultaten bij deze deelvraag zijn verzameld door middel van interviews met klanten en medewerkers van het bedrijf. Er zijn behoeften die klanten en medewerkers als noodzakelijk ervaren en er zijn behoeften waarvan zij het fijn zouden vinden als eraan voldoen wordt, deze behoeften worden apart van elkaar vermeld.

Klanten

Noodzakelijk

Nice to have

Medewerkers

Noodzakelijk

Nice to have

Samenvatting

6.5 Concurrenten

In deze paragraaf worden de resultaten bij deelvraag 3 besproken: Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich? De resultaten bij deze deelvraag zijn verzameld door middel van deskresearch en interviews met klanten en medewerkers van het bedrijf.

Deskresearch

Klanten

Medewerkers

Samenvatting

7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek besproken. De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk. De eerste conclusie laat zien welke hypothesen aangenomen en verworpen worden. Vervolgens geeft de onderzoeker een conclusie per deelvraag. Tot slot vormt de onderzoeker een conclusie rondom de probleemstelling van dit onderzoek.

7.1 Hypothesen

De eerste hypothese bevestigen medewerkers en klanten. Zij geven aan dat de kans het grootst is dat het bedrijf onderscheidend kan zijn door in te spelen op sterke punten van het bedrijf. De klanten en medewerkers geven daarnaast aan dat er met deze sterke punten ingespeeld moet worden op de klantbehoeften.

Een klant en medewerker geven aan dat het bedrijf de grootste kans heeft om onderscheidend te zijn als de strategie afgestemd wordt op behoeften van klanten en bevestigen hiermee de tweede hypothese. De medewerker geeft hierbij aan dat er op de klantbehoeften ingespeeld moet worden met de sterke punten.

De derde hypothese wordt verworpen. Klanten en medewerkers geven aan dat het bedrijf niet in moet spelen op de positie van concurrenten. Zij geven wel aan dat het bedrijf de concurrenten in de gaten dient te houden. Door de concurrent in de gaten te houden, kan het bedrijf zijn sterke punten onderscheidend neerzetten.

7.2 Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?

7.3 Wat zijn volgens de medewerkers en klanten van het bedrijf de klantbehoeften?

7.4 Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich?

7.5 Hoe kan het bedrijf zich positioneren aan de hand van zijn sterke punten, klantbehoeften en de positionering van concurrenten?

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geeft de onderzoeker aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies uit de voorgaande hoofdstukken. Deze aanbevelingen geeft zij aan de hand van de hypothesen en deelvragen. Hoe het bedrijf de aanbevelingen uit kan voeren wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

8.1 Hypothesen

Blijf inspelen op sterke punten om onderscheidend te zijn.

8.2 Sterke punten

Laat de duidelijke visie van het bedrijf zien.

8.3 Klantbehoeften

Demonstreer hoe het product werkt en wat het oplevert.

Stel referentie verhalen op.

8.4 Concurrenten

Communiqueer welke oplossingen het bedrijf te bieden heeft.

8.5 Conclusie

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk licht de onderzoeker toe hoe het bedrijf de aanbevelingen uit kan voeren. Daarnaast geeft zij bij elke aanbeveling een schatting van de tijd en kosten die de uitvoering ervan met zich meebrengen. Tot slot volgt een planning, waarin alle aanbevelingen verwerkt zijn en de onderzoeker bespreekt waarom er eventueel weerstand kan optreden.

9.1 Uitvoering

9.2 Planning

9.3 Weerstand

Tijdens het uitvoeren van de aanbevelingen kan er weerstand ontstaan. Het is mogelijk dat de medewerkers niet genoeg tijd hebben om de aanbevelingen uit te voeren. Als dit het geval is kan het bedrijf ervoor kiezen om een stagiair in dienst te nemen om de aanbevelingen alsnog uit te kunnen voeren. Deze stagiair zou een studie in de richting commerciële economie, communicatie of marketing kunnen volgen.

Daarnaast is het van belang dat de medewerkers de aanbevelingen op willen volgen. Zij zijn degenen die de stappen uit moeten voeren, dit zal niet gebeuren als de medewerkers het niet met de aanbevelingen eens zijn. De oprichter van het bedrijf kan een rol spelen bij de acceptatie van de aanbevelingen. Als hij laat merken dat hij de aanbevelingen op wil volgen, dan zullen de andere medewerkers hier sneller in meegaan.

10. Discussie

In dit hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten van dit onderzoek besproken.

10.1 Sterke punten

Interviews

Door middel van interviews is veel informatie verkregen over de meningen van zowel klanten als medewerkers. Hierdoor heeft de onderzoeker inzicht gekregen in de sterke en zwakke punten van het onderzochte bedrijf. Klanten en medewerkers konden door de kwalitatieve onderzoeksmethode ook uitleggen waarom het bedrijf sterk of minder sterk is in bepaalde punten. Daarnaast kon de onderzoeker vaststellen welke behoeften klanten hebben en of het onderzochte bedrijf op dit moment aan deze behoeften voldoet. Tot slot kon de onderzoeker een concurrentenanalyse maken, doordat klanten en medewerkers hebben aangegeven wie zij als concurrent van het bedrijf zien. De openheid van klanten en medewerkers zorgt ervoor dat er niet alleen benoemd is wie concurrenten zijn, maar ook of het bedrijf zich onderscheidt en waarom wel of niet.

10.2 Zwakke punten

Niet representatief

Doordat de onderzoeker heeft gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is er maar een kleine groep respondenten in het onderzoek meegenomen. Hierdoor zijn de resultaten niet representatief voor de hele doelgroep. Hoewel er door deze onderzoeksmethode een duidelijk beeld gevormd kon worden van de mening van respondenten, kan er niet vanuit gegaan worden dat de resultaten aansluiten op de beleving van de gehele doelgroep. Doordat de resultaten niet representatief zijn, kunnen de hypothesen ook niet met zekerheid aangenomen of verworpen worden. De conclusie die hierover in het rapport getrokken wordt is daarom slechts een aanname.

Werkzaam bij het bedrijf

De onderzoeker heeft in de onderzoeksperiode niet alleen het onderzoek uitgevoerd, maar ook in het bedrijf meegewerkt. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeker veel over de organisatie te weten is gekomen, wat van pas is gekomen bij de uitvoering van het onderzoek. Een nadeel hiervan is dat de respondenten de onderzoeker zien als iemand die hoort bij het bedrijf het bedrijf. Hierdoor is het mogelijk dat de respondenten hun antwoorden anders formuleren dan wanneer de onderzoeker niet in het bedrijf werkzaam was geweest. Een van de respondenten gaf bijvoorbeeld aan het lastig te vinden om met de ene leverancier over de andere te praten.

Literatuurlijst

- ABN AMRO (2014). *Opleving TMT-sector door economisch herstel*. Geraadpleegd op 09-03-2015 via <http://www.abnamro.com/nl/newsroom/nieuws/opleving-tmt-sector-door-economisch-herstel.html>
- Accountant worden (2015). *Opleiding AA-accountant*. Geraadpleegd op 16-03-2015 via <http://www.accountantworden.nl/Accountant-worden/AA-Accountant/>
- Basecone (2015). *De kracht van Basecone*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.basecone.com/>
- Bottemanne, G. (2014). *Rapport: Scannen en herkennen van boekingsdocumenten 2014*. Geraadpleegd op 22-05-2015 via http://www.softwarepakket.nl/bibliotheek/grp3/2014_scannen_herkennen_accountancy.pdf
- Bottemanne, G. & Wiedenbrugge, M. (2014). *De complete gids Elektronisch factureren 2015*. Geraadpleegd op 22-05-2015 via http://www.ictplaza.nl/uploads/efactureren/2015_elektronisch_factureren_V1.2.pdf
- Burke, A., Stel, A. van & Thurik, R. (2010). Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review*, May, p. 28
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *E-facturen*. Geraadpleegd op 23-04-2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/links/2013-e-facturen-toe.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). *ICT kennis en economie 2014..* Geraadpleegd op 23-04-2015 via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4DEFB273-9BC7-459B-8788-44C94175DA4B/0/2014i78pub.pdf>
- Coebergh, P.H. & Trompenaars, F. (2014). *100+ Management Models. How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Verenigd Koninkrijk: Infinite Ideas Limited.
- Eurostat (2014). *Individuals using the internet by place of use*. Geraadpleegd op 16-03-2015 via <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00075>
- Go2UBL (2015). *Kom langs op onze stand tijdens het Financial Systems.nl congres*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.go2ubl.nl/>
- Grinten, J. van der & Riezebos, R. (2011). *Positioneren stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, p. 79-91
- Heeros (2015). *Bewezen. Betrouwbaar. Bewust*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.heeros.com/nl/>
- Hulsman, S. (2015) *SAP leidt Nederlandse markt voor ERP-software*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.computable.nl/artikel/achtergrond/erp/5262069/1276992/sap-leidt-nederlandse-markt-voor-erpsoftware.html>
- InvoiceSharing (2015). *WE ARE COMMITTED TO HELP COMPANIES WITH THEIR CASH AND COST WORRIES*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.invoicesharing.com/?lang=nl>
- Janssen, M., Velde, R. te & Veldkamp, J. (2013). De softwaresector in Nederland, survey 2014. *Nederland ICT*, 137, 1-90.

- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, p. 39-48.
- Keurmerk e-factureren (2015). *Keurmerkbeginselen*. Geraadpleegd op 27-03-2015 via <http://www.keurmerkefactureren.nl/documenten/keurmerkbeginselen/>
- Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5e druk). Harlow: Pearson Education Limited.
- Mandemakers, M. & Meier, U. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek. Op zoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V..
- McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Mintzberg, H. (1988). *Crafting Strategy*. Boston: Harvard Business Review Reprint Service, p. 71-90.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, p. 934-948.
- MKB servicedesk (2015). *Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Geraadpleegd op via 02-03-2015. <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World*. Verenigd Koninkrijk: Pearson Education.
- Oosterveen, D. (2014). *De laatste cijfers over internetgebruik in Europa*. Geraadpleegd op 06-03-2015 via <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-laatste-cijfers-over-internetgebruik-in-europa>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, p. 78-93.
- ProActive (2015). *ProActive Purchase to Pay Software. Zorgt voor grip op al uw uitgaven!*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <https://www.proactive.nl/>
- Rabobank (2015). *Rabobank Cijfers & Trends, branche-informatie, Accountants, administratiekantoren en belastingconsulenten*. Geraadpleegd op 02-03-2015 via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=339b19c2-1877-4a6d-a39d-c9fcb1ffb46c>
- Rabobank (2013). *Rabobank Cijfers & Trends, Sectorupdate: Accountancy, Is uw huidige businessmodel toekomstbestendig?*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via https://www.rabobank.nl/images/sectorupdate_accountancy_29577493.pdf
- Rabobank (2014a). *Rabobank Cijfers & Trends, Sectorprognoses 2015: Economische groei breder gedragen, ook consumentgerichte sectoren haken aan*. Geraadpleegd op 13-03-2015 via https://www.rabobank.nl/images/sectorprognose_2015_29681760.pdf
- Rabobank (2014b). *Rabobank Cijfers & Trends, Thema-update: Accountants, Investeren in personeel: essentieel*. Geraadpleegd op 23-02-2015 via https://www.rabobank.nl/images/n569_rabo_tu_accountants_v2_29671716.pdf

- Ricoh (2013). *Digitale factuurverwerking nu ook eenvoudig toegankelijk voor het MKB*. Geraadpleegd op 22-05-2015 via http://www.ricoh.nl/over-ricoh/nieuws/2013/Eenvoudig_e-facturatie_readsoft_online.aspx
- Rivani, E. & Ward, D. (2005). *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*. Geraadpleegd op 04-05-2015 via <http://128.118.178.162/eps/get/papers/0506/0506002.pdf>
- Scan Sys (2015). *Geautomatiseerde factuurverwerking?*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.scansys.eu/nl/>
- Schaeffer, J. (2015). *BLOG – DE MARKT IS IN BEWEGING: OP NAAR VOLLEDIG ELEKTRONISCH!*. Geraadpleegd op 20-05-2015 via <http://hetbedrijf.nl/blogs/blog-de-markt-is-in-beweging-op-naar-volledig-elektronisch/>
- Simplerinvoicing (2015). *Eenvoudiger factureren met je huidige dienstverlener*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.simplerinvoicing.org/nl/>
- Smartbooqing (2015). *SMARTBOOQING VERWERKT ADMINISTRATIES – MAAR DAN SLIMMER*. Geraadpleegd op 18-05-2015 via <http://www.smartbooqing.nl/>
- Social Embassy (2014). *#smm7*. Geraadpleegd op 16-03-2015 via <http://www.socialmediamonitor.nl/socialmediamonitor7/>
- Stigter, P. de (2013). *Papierloos samenwerken: 5 belangrijke overwegingen*. Geraadpleegd op 27-03-2015 via <http://www.frankwatching.com/archive/2013/05/08/papierloos-samenwerken-5-belangrijke-overwegingen/>
- The Economist (2008). *Core competence*. Geraadpleegd op 08-05-2015 via <http://www.economist.com/node/12231124>
- The Economist (2009). *Kenichi Ohmae*. Geraadpleegd op 22-05-2015 via <http://www.economist.com/node/14031208>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71, p. 84-93.
- Veger, P. (2015). *De wereld in 2020: papierloos, connected en gerobotiseerd*. Geraadpleegd op 27-03-2015 via <http://www.dutchcowboys.nl/online/de-wereld-in-2020-papierloos-connected-en-gerobotiseerd>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

BIJLAGEN



I. SWOT analyse

In deze bijlage geeft de onderzoeker een schematische weergave van de interne en externe factoren waar het bedrijf rekening mee dient te houden. De interne factoren worden benoemd aan de hand van sterke en zwakke punten, de externe factoren aan de hand van kansen en bedreigingen. De factoren die genoemd worden zijn gebaseerd op resultaten uit desk- en fieldresearch.

STRENGTHS	WEAKNESSES

OPPORTUNITIES	THREATS

Tabel IA: SWOT-analyse

II. Concurrentenanalyse

In deze bijlage wordt de positionering van concurrenten toegelicht. Dit zijn concurrenten die door medewerkers en klanten tijdens interviews genoemd zijn en concurrenten die gevonden zijn door middel van deskresearch. Wanneer de medewerkers en klanten van het bedrijf tijdens de interviews sterke en zwakke punten aangeven van de concurrenten, dan worden deze punten vermeld na de met deskresearch gevonden informatie. De klanten en medewerkers geven aan dat scan- en herkenpartijen concurrenten van het bedrijf zijn, zij noemen hierbij voorbeelden van partijen. De partijen die als voorbeeld genoemd zijn worden in de analyse meegenomen.

III. Zoekplan

De onderzoeker voerde deskresearch uit bij het opstellen van het theoretisch kader. Verder is deskresearch ingezet ter ondersteuning voor het beantwoorden van deelvraag 1: 'Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?' Tot slot is deskresearch ingezet voor deelvraag 3: 'Wie zijn concurrenten van het bedrijf en hoe positioneren zij zich?'

Relevante informatie

- Omschrijving positionering
- Omschrijving sterke punten
- Omschrijving klantbehoeften
- Omschrijving concurrenten
- Sterke punten op de website van het bedrijf
- Concurrenten van het bedrijf
- Positionering van concurrenten

Daarnaast is informatie over het 3C-model van Kenichi Ohmae relevant en eventuele kritiek hierop. Ook andere theorieën over positionering zijn relevant om te verzamelen met deskresearch. Om informatie te verkrijgen over positioneringstheorieën kunnen onder andere onderstaande termen ingezet worden.

Zoektermen		
3C-model	Klantbehoeften	ICT-branche
Kenichi Ohmae	Sterke punten	Aanbod e-facturatie
Kritiek 3C-model	Concurrenten	Elektronisch factureren
Positioneren	Theorie positionering	Digitaal factureren

Tabel IIIA: Relevante zoektermen deskresearch

Relevante informatiebronnen

Voor dit onderzoek heeft de onderzoeker een aantal zoekmachines, boeken en tijdschriften geselecteerd waar relevante informatie te vinden is. De eis die aan alle bronnen gesteld wordt is dat er enige vorm van wetenschappelijke onderbouwing in zit.

Soort informatiebron	Bron	
Zoekmachines	Google Scholar	EBSCOhost
Boeken	The mind of the strategist van Kenichi Ohmae	100+ Management Models van Coebergh en Trompenaars
Tijdschriften	Harvard Business Review	
Websites	het bedrijf	Centraal Bureau voor de Statistiek

Tabel IIIB: Informatiebronnen

Randvoorwaarden deskresearch

De onderzoeker heeft een aantal voorwaarden gesteld waarmee rekening gehouden dient te worden tijdens het uitvoeren van deskresearch. Deze voorwaarden zijn:

- Er is geen budget beschikbaar voor het uitvoeren van deskresearch
- Engelstalige en Nederlandstalige bronnen worden gebruikt
- De informatie is niet ouder dan uit 1970

IV. Topic guides

In deze bijlage staan de topic guides die dienen als leidraad bij interviews met klanten en medewerkers. Eerst komt de topic guide voor klanten aan bod, vervolgens die voor medewerkers. Inge van Harteveld voert alle interviews met klanten en medewerkers uit. De locatie waarop het interview plaatsvindt verschilt per respondent, sommige interviews worden telefonisch uitgevoerd. Na toestemming van de respondent wordt het gesprek opgenomen. De interviews duren tussen een half uur en een uur.

1. Klanten

Het interview met klanten is uitgevoerd aan de hand van de drie thema's die centraal staan bij dit onderzoek: het bedrijf, klantbehoeften en concurrenten. De vragen dienen als leidraad, er is ruimte om extra vragen te stellen tijdens het interview. Hieronder wordt per onderdeel een toelichting gegeven.

Introductie – 5 minuten

Voor het interview van start gaat is er een korte introductie. Tijdens deze introductie stelt de onderzoeker zich voor aan de respondent. Vervolgens wordt het doel van het interview toegelicht en uitgelegd uit welke drie onderdelen het interview bestaat. De onderzoeker wijst de respondent op zijn anonimiteit en vraagt toestemming om het gesprek op te nemen. Om de respondent op zijn gemak te stellen, begint de onderzoeker met het stellen van een aantal eenvoudige vragen, zoals hoe de respondent met het bedrijf in contact is gekomen (Mandemakers & Meier, 2007). Wanneer de respondent op zijn gemak gesteld is, kan het interview beginnen. Per deelonderwerp begint de onderzoeker met algemene vragen en stelt steeds specifiekere vragen (Mandemakers & Meier, 2007).

Het bedrijf – 10-20 minuten

Personificatie

Stel het bedrijf voor als een persoon, wat voor eigenschappen zou deze persoon hebben?

Vervolg vragen

- Waarom vindt u deze eigenschappen bij het bedrijf passen?
- Wat zijn sterke punten van het bedrijf?
- Wat zijn zwakke/verbeterpunten van het bedrijf?

Na de introductie, start de onderzoeker het interview met personificatie. Hierdoor kan de onderzoeker vaststellen welke waarden de respondent aan het bedrijf toekent en hoe dicht de respondent bij het bedrijf staat. Als de respondent het lastig vindt om het bedrijf als persoon te omschrijven, zal de onderzoeker helpen door aanwijzingen te geven. Bijvoorbeeld door te vragen of het bedrijf mannelijk of vrouwelijk is (Mandemakers & Meiers, 2007). Zodra de respondent de persoon het bedrijf heeft omschreven, vraagt de onderzoeker directer naar sterke en zwakke punten van het bedrijf.

Kaartjes sorteren

Welke sterke punten associeert u het meest met het bedrijf en welke het minst?

Vervolg vragen

- Waarom kiest u voor deze volgorde?
- Waarom is dit volgens u het sterkste punt van het bedrijf?

Als de sterke punten vastgesteld zijn schrijft de onderzoeker de punten op kaartjes en wordt de respondenten gevraagd om deze te sorteren van belangrijkste tot minst belangrijke. Daarnaast vraagt de onderzoeker waarom de respondent voor deze volgorde kiest (Mandemakers & Meiers, 2007). Doordat de respondent de punten te laten sorteren, kan de onderzoeker zien welk punt van het bedrijf als meest sterke punt wordt ervaren door respondenten. Een deel van de interviews is telefonisch, in dat geval wordt de respondent dezelfde vraag gesteld zonder daadwerkelijk kaartjes te gebruiken.

Hypothese

Denkt u dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op zijn sterke punten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Welke sterke punten kan het bedrijf inzetten?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op sterke punten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de sterke punten van het bedrijf vinden.

Klantbehoeften – 10-20 minuten

Algemeen

Als u elektronisch wilt gaan factureren, waar let u dan op bij het zoeken naar een aanbieder hiervan?

Vervolg vragen

- In welke van uw behoeften dient het bedrijf te voldoen?
- Waarom moet een bedrijf aan deze behoeften voldoen?
- Zijn deze behoeften voor het bedrijf hetzelfde?

Het tweede onderdeel van het interview begint weer met een aantal algemene vragen, waarna de vragen steeds specifiek worden (Mandemakers & Meier, 2007). De onderzoeker vraagt naar de behoeften die respondenten hebben bij aanbieders van elektronisch factureren. Door niet specifiek naar het bedrijf te vragen hoopt de onderzoeker dat de respondenten zich minder beperkt voelen in hun antwoordmogelijkheden.

Kaartjes sorteren

Welke behoeften zijn voor u noodzakelijk en welke zijn niet noodzakelijk, maar wel prettig?

Vervolg vragen

- Waarom vindt u deze behoeften noodzakelijk?
- Waarom vindt u deze behoeften niet noodzakelijk?
- Welke behoeften is het meest van belang voor u?
- Speelt het bedrijf op dit moment in op uw behoeften en waarom wel of niet?
- Op welke manier kan het bedrijf het beste inspelen op klantbehoeften?

Door de behoeften te sorteren op noodzakelijk en niet noodzakelijk krijgt de onderzoeker een goed beeld van de verwachtingen van de respondenten. Noriaki Kano stelt dat klanten verschillende behoeften hebben. Sommige zijn noodzakelijk, als hier niet aan voldaan wordt zijn klanten minder tevreden. Andere behoeften zijn niet noodzakelijk. Als er niet aan deze behoeften voldaan wordt verandert er niks, als hier wel aan voldaan wordt kan het zorgen voor meer tevredenheid. Naar deze behoeften wordt verwezen met 'nice to have' (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984).

Hypothese

Denkt u dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op de behoeften van klanten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Op welke klantbehoeften kan het bedrijf het beste inspelen?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op klantbehoeften helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de klantbehoeften vindt.

Concurrenten – 10-20 minuten

Algemeen

Wie zijn volgens u concurrenten van het bedrijf?

Vervolgvrage

- Waarom ziet u dit als concurrent?

Het derde onderdeel van het interview begint weer met een aantal algemene vragen, waarna de vragen steeds specifiekere worden (Mandemakers & Meier, 2007).

Kunt u per concurrent aangeven wat sterke en zwakke punten zijn?

Vervolg vragen

- Waarom is dit een sterk/zwak punt?
- Is de concurrent hier sterker/zwakker in dan het bedrijf?
- Speelt de concurrent in op de klantbehoeften en hoe?

De respondenten hebben eerder in het interview aangegeven wat sterke en zwakke punten van het bedrijf zijn. Door te vragen naar deze punten bij concurrenten kan de onderzoeker het bedrijf met de concurrenten vergelijken. Hierdoor wordt duidelijk of concurrenten om dezelfde punten bekend staan als het bedrijf en welke partij het sterkst of zwakst is in de punten die genoemd worden.

Overig

Vindt u dat het bedrijf zich onderscheidt van zijn concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Hoe zou het bedrijf zich het beste kunnen onderscheiden?

Met deze vraag probeert de onderzoeker te achterhalen of het bedrijf zich onderscheidt van zijn concurrenten. Als respondenten het bedrijf onderscheidend vinden, dan kan de onderzoeker vaststellen waarom de respondenten dit vinden. Als het bedrijf zich op dit moment niet onderscheidt kan onderzocht worden waarom dit niet zo is en hoe het bedrijf wel onderscheidend kan zijn volgens de respondent.

Hypothese

Denkt u dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op de positie van concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Op welke manier zou het bedrijf hierop in moeten spelen?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op de positie van concurrenten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de concurrenten vinden.

Waar kan het bedrijf volgens u het beste rekening mee houden om onderscheidend te zijn, met zijn eigen sterkten, met klantbehoeften of met de positie van concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom kan het bedrijf hier het beste op inspelen?
- Waarom niet op de andere kenmerken?

De onderzoeker sluit het interview af met de vraag waar het bedrijf het beste op in kan spelen om onderscheidend te zijn. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op sterke punten, klantbehoeften of de positie van concurrenten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hetgeen dat de respondenten het meest belangrijk vinden voor een bedrijf om zich te onderscheiden.

Afsluiting – 5-10 minuten

Na het stellen van de laatste vragen sluit de onderzoeker het interview af. De respondenten krijgen de mogelijkheid om vragen te stellen. De onderzoeker vraagt de respondenten of er eventueel achteraf contact opgenomen mag worden, als blijkt dat niet alle informatie verzameld is. Tot slot worden de respondent bedankt voor hun openheid en tijd.

2. Medewerkers

Het interview met medewerkers is uitgevoerd aan de hand van de drie thema's die centraal staan bij dit onderzoek: het bedrijf, klantbehoeften en concurrenten. De onderzoeker vroeg de medewerkers voor het interview om sterke en zwakke punten, klantbehoeften en concurrenten op papier te zetten, het interview is gebaseerd op de antwoorden die medewerkers hebben gegeven (zie bijlage VI). De vragen dienen als leidraad, er is ruimte om extra vragen te stellen tijdens het interview. Hieronder wordt per onderdeel een toelichting gegeven.

Introductie – 5 minuten

Voor het interview van start gaat is er een korte introductie. Tijdens deze introductie licht de onderzoeker het doel van het interview toe en vertelt uit welke drie onderdelen het interview bestaat. De onderzoeker vraagt toestemming om het gesprek op te nemen.

Het bedrijf – 10-20 minuten

Algemeen

Waarom zijn dit voor jou sterke en zwakke punten van het bedrijf?

De onderzoeker vraagt de respondent om de punten die genoemd zijn toe te lichten. Op deze manier krijgt de onderzoeker een beter beeld van het antwoord van de respondent.

Card sorting

Welke sterke punten associeer je het meest met het bedrijf en welke het minst?

Vervolg vragen

- Waarom kiest u voor deze volgorde?
- Waarom is dit volgens u het sterkste punt van het bedrijf?

Als de sterke punten vastgesteld zijn, wordt de respondenten gevraagd om deze te sorteren van belangrijkste tot minst belangrijke. Daarnaast vraagt de onderzoeker waarom de respondent voor deze volgorde kiest (Mandemakers & Meiers, 2007). Doordat de respondent de punten te laten sorteren, kan de onderzoeker zien welk punt van het bedrijf als meest sterke punt wordt ervaren door respondenten.

Hypothese

Denk je dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op zijn sterke punten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Welke sterke punten kan het bedrijf inzetten?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op sterke punten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de sterke punten van het bedrijf vinden.

Klantbehoeften – 10-20 minuten

Algemeen

Denk je dat het bedrijf op dit moment aan de behoeften die je hebt omschreven voldoet?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Hoe zou het bedrijf hierop in kunnen spelen?

Deze vraag geeft inzicht in het beeld dat de respondenten hebben van klantbehoeften en in hoeverre het bedrijf deze behoeften waar kan maken.

Kaartjes sorteren

Welke behoeften zijn voor jou noodzakelijk en welke zijn niet noodzakelijk, maar wel prettig?

Vervolg vragen

- Waarom vind je deze behoeften noodzakelijk?
- Waarom vind je deze behoeften niet noodzakelijk?
- Welke behoeften is het meest van belang voor jou?

Door de behoeften te sorteren op noodzakelijk en niet noodzakelijk krijgt de onderzoeker een goed beeld van de verwachtingen van de respondenten. Noriaki Kano stelt dat klanten verschillende behoeften hebben. Sommige zijn noodzakelijk, als hier niet aan voldaan wordt zijn klanten minder tevreden. Andere behoeften zijn niet noodzakelijk. Als er niet aan deze behoeften voldaan wordt verandert er niks, als hier wel aan voldaan wordt kan het zorgen voor meer tevredenheid. Naar deze behoeften wordt verwezen met 'nice to have' (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984).

Hypothese

Denk je dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op de behoeften van klanten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Op welke klantbehoeften kan het bedrijf het beste inspelen?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op klantbehoeften helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de klantbehoeften vindt.

Concurrenten – 10-20 minuten

Algemeen

Waarom zijn dit volgens jou de grootste concurrenten van het bedrijf?

Voor het interview hebben de respondenten alleen aangegeven wie zij als concurrenten zien, niet waarom. Met deze vraag hoopt de onderzoeker hier meer inzicht in te krijgen.

Kun je per concurrent aangeven wat sterke en zwakke punten zijn?

Vervolg vragen

- Waarom is dit een sterk/zwak punt?
- Is de concurrent hier sterker/zwakker in dan het bedrijf?
- Speelt de concurrent in op de klantbehoeften en hoe?

De respondenten hebben eerder in het interview aangegeven wat sterke en zwakke punten van het bedrijf zijn. Door te vragen naar deze punten bij concurrenten kan de onderzoeker het bedrijf met de concurrenten vergelijken. Hierdoor wordt duidelijk of concurrenten om dezelfde punten bekend staan als het bedrijf en welke partij het sterkst of zwakst is in de punten die genoemd worden.

Overig

Vind je dat het bedrijf zich onderscheidt van zijn concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Hoe zou het bedrijf zich het beste kunnen onderscheiden?

Met deze vraag probeert de onderzoeker te achterhalen of het bedrijf zich onderscheid van zijn concurrenten. Als respondenten het bedrijf onderscheidend vinden, dan kan de onderzoeker vaststellen waarom de respondenten dit vinden. Als het bedrijf zich op dit moment niet onderscheidt kan onderzocht worden waarom dit niet zo is en hoe het bedrijf wel onderscheidend kan zijn volgens de respondent.

Hypothese

Denk je dat het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten, als het bedrijf inspeelt op de positie van concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom wel of niet?
- Op welke manier zou het bedrijf hierop in moeten spelen?

De onderzoeker sluit elk onderdeel af met een vraag om de hypothesen te testen. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op de positie van concurrenten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hoe belangrijk de respondenten de concurrenten vinden.

Waar kan het bedrijf volgens jou de beste rekening mee houden om onderscheidend te zijn, met zijn eigen sterkten, met klantbehoeften of met de positie van concurrenten?

Vervolg vragen

- Waarom kan het bedrijf hier het beste op inspelen?
- Waarom niet op de andere kenmerken?

De onderzoeker sluit het interview af met de vraag waar het bedrijf het beste op in kan spelen om onderscheidend te zijn. Door de respondent op de man af te vragen of inspelen op sterke punten, klantbehoeften of de positie van concurrenten helpt om onderscheidend te zijn, krijgt de onderzoeker een beeld van hetgeen dat de respondenten het meest belangrijk vinden voor een bedrijf om zich te onderscheiden.

Afsluiting – 5-10 minuten

Na het stellen van de laatste vragen sluit de onderzoeker het interview af. De respondenten krijgen de mogelijkheid om vragen te stellen. Tot slot worden de respondent bedankt voor hun openheid en tijd.

V. Uitnodiging klanten

In deze bijlage is de uitnodiging voor een interview en een herinnering te vinden die de onderzoeker naar klanten van het bedrijf stuurde. In overleg met de opdrachtgever heeft de onderzoeker direct contact opgenomen met de respondenten.

1. Uitnodiging

Geachte [naam respondent],

Ik ben Inge van Harteveld, communicatiestudent aan Hogeschool Leiden. Op dit moment ben ik bezig met het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht voor het bedrijf, hiervoor zou ik graag uw hulp willen vragen.

Het doel van mijn onderzoeksopdracht is om te achterhalen hoe de doelgroep van het bedrijf denkt over elektronisch factureren. Het onderzoek wordt niet gebruikt voor commerciële doeleinden en het is mogelijk u de eindresultaten toe te sturen zodra het onderzoek is afgerond.

U hebt een aantal keer contact met [contactpersoon het bedrijf] van het bedrijf gehad. Ik zou u daarom graag een paar vragen willen stellen, zodat ik uw kijk op elektronisch factureren in mijn onderzoek mee kan nemen. Ziet u misschien de mogelijkheid om in april een (telefonische) afspraak met mij in te plannen voor een interview?

Ik hoor het graag van u!

Met vriendelijke groet,

Inge van Harteveld

2. Herinnering

Geachte [naam respondent],

Ik heb u een tijdje geleden onderstaande mail gestuurd met de vraag of ik u mag interviewen voor mijn afstudeeropdracht over e-facturatie en het bedrijf. Ik vroeg mij af of u deze mail in goede orde heeft ontvangen en wellicht interesse heeft mee te werken aan mijn onderzoek. Het interview zal ongeveer een half uur tot een uur duren en wordt niet gebruikt voor commerciële doeleinden.

Ziet u misschien de mogelijkheid om in april (of eventueel begin mei) een (telefonische) afspraak met mij in te plannen, zodat ik u wat vragen kan stellen?

Ik hoor het graag van u!

Met vriendelijke groet,

Inge van Harteveld

VI. Vooronderzoek

Voor het onderzoek van start ging, vroeg de onderzoeker de medewerkers om sterke en zwakke punten, klantbehoeften en concurrenten op een rijtje te zetten. Hieronder staat de mail die de onderzoeker heeft gestuurd en de reacties die zij daarop ontvangen heeft.

1. Mail naar medewerkers

Hoi allemaal,

Gister was er geen tijd meer om dingen voor mijn onderzoek te bespreken, dus doe ik het even via deze weg. Het eerste interview staat gepland op dinsdag 7 april en ik zou het graag uiterlijk volgende week van jullie willen horen als er dingen zijn waarvan je denkt dat het handig is om aan mijn vragenlijst toe te voegen. Alle input is welkom!

De insteek van het interview is om te achterhalen of er een drempel is en wat dan de drempel is die ervoor zorgt dat kantoren nog geen gebruik maken van het bedrijf. Om dit te achterhalen ga ik naar drie punten kijken: het bedrijf (wat vinden de kantoren van het bedrijf), de klantbehoeften (wat verwachten ze van het bedrijf) en de concurrenten (wie zien zij als concurrenten van het bedrijf).

Om de mening van de kantoren en die van het bedrijf te kunnen vergelijken zou ik jullie ook willen vragen drie vragen te beantwoorden. Graag het antwoord alleen naar mij versturen, niet naar de hele groep, zodat de antwoorden elkaar niet beïnvloeden. Ik zou de antwoorden hierop graag uiterlijk volgende week vrijdag 3 april willen ontvangen, dan kan ik het nog meenemen in de interviews.

1. Wat zie jij al sterke en zwakke punten van het bedrijf?

- Hierbij gaat het niet per se om sterke en zwakke punten van het product, maar meer om kenmerken van het bedrijf
- Het klinkt misschien een beetje gek, maar het kan helpen om het bedrijf als een persoon voor te stellen en dan de persoon 'het bedrijf' te omschrijven

2. Wie zijn volgens jou de grootste concurrenten van het bedrijf?

3. Wat denk je dat klanten van het bedrijf verwachten?

- Hierbij kan het om het product gaan, maar denk ook aan wat klanten van het bedrijf en het personeel verwachten

Alvast bedankt!

Groetjes Inge

VII. Uitnodiging medewerkers

Hoi allemaal,

Ik heb jullie laatst allemaal een paar vragen gestuurd en hier antwoord op ontvangen. Ik zou jullie hier allemaal nog één op één wat vervolgvragen op willen stellen. Hebben jullie ergens de komende twee weken (maximaal) een half uurtje tijd om wat vragen te beantwoorden?

Ik hoor het wel!

Groetjes Inge

VIII. Verbatims

IX. Resultaten deskresearch

Hieronder worden de deskresearch resultaten weergegeven, die bij deelvraag 1 horen: ‘Wat zijn de sterke punten van het bedrijf volgens de klanten en medewerkers?’ De onderzoeker verzamelde de resultaten door verschillende pagina’s op de website van het bedrijf te bekijken.

Sterke punten

De volgende sterke punten vond de onderzoeker op de website van het bedrijf:

Sterke punten

Tabel IXA: Sterke punten op de website

Wat opvalt aan de sterke punten op de website, is dat ze voornamelijk over het product en niet over het bedrijf gaan. De sterke punten die niet over product gaan, staan alleen op de pagina waarop het bedrijf het team van het bedrijf voorstelt.

Veel van de sterke punten die de onderzoeker op de website gevonden heeft, staan ook direct op de startpagina van de website vermeld. Bezoekers van de website komen als eerste op de startpagina terecht, deze pagina dient daarom als visitekaartje van het bedrijf. het bedrijf communiceert veel van zijn sterke punten via deze pagina.

X. Analyseschema's klanten

De onderzoeker heeft de sterke en zwakke punten op volgorde van belangrijkste naar minst belangrijke gezet in de tabel.

XI. Analyseschema's medewerkers

De onderzoeker heeft de sterke en zwakke punten op volgorde van belangrijkste naar minst belangrijke gezet in de tabel.

XII. Logboek

Datum	Betrokkenen	Locatie	Afspraak
23-12-2014		het bedrijf	Sollicitatiegesprek
14-01-2015		het bedrijf	Opdracht en taken bespreken
		-	Aanvraag afstudeeropdracht ingediend
20-01-2015		-	Goedkeuring ontvangen per e-mail, begeleider is Wies Edam
21-01-2015		het bedrijf	Contracten tekenen
27-01-2015		Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, eerste stappen voor het vaststellen van het probleem besproken
02-02-2015		het bedrijf	Kennismakingsgesprekken, eerste stagedag
03-02-2015		het bedrijf	Plan van aanpak maken
04-02-2015		het bedrijf	Kennismakingsrondje en -gesprek
		het bedrijf	Plan van aanpak maken
05-02-2015		Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, probleemformulering besproken
		Hogeschool Leiden	Plan van aanpak maken
06-02-2015		het bedrijf	Probleemformulering bespreken
		het bedrijf	Plan van aanpak maken
09-02-2015		Hogeschool Leiden	Plan van aanpak maken
10-02-2015		het bedrijf	Uitleg FileLinux en interne update
		het bedrijf	Kennismakingsgesprek
11-02-2015		het bedrijf	Plan van aanpak maken
		het bedrijf	Tweewekelijks overleg, bespreken van de onderzoeksofzet
12-02-2015		het bedrijf	Plan van aanpak maken
13-02-2015		Hogeschool Leiden	Plan van aanpak inleveren
16-02-2015		Hogeschool Leiden	Theorieën uitwerken voor het theoretisch kader
19-02-2015		Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, feedback op plan van aanpak ontvangen. De basis van het plan is in orde
		Hogeschool Leiden	Theorieën uitwerken voor het theoretisch kader
23-02-2015		het bedrijf	Situatieschets uitwerken voor het theoretisch kader
24-02-2015		het bedrijf	Overleg onderzoek, besproken dat er kwalitatief onderzoek uitgevoerd wordt. Kwantitatief eventueel als dit mogelijk is in de tijd
		het bedrijf	Situatieschets uitwerken voor het theoretisch kader
26-02-2015		iMUIS	Mogelijkheden voor het sturen van enquêtes naar klanten besproken, waarschijnlijk niet mogelijk
27-02-2015		Hogeschool Leiden	Theorieën uitwerken voor theoretisch kader
02-03-2015		Hogeschool Leiden	Inloopsprekkuur, besproken dat er tussen de 10 en 18 interviews uitgevoerd moeten worden, de

		groep hiervoor segmenteren. Daarnaast besproken dat persoonlijke gesprekken een geldige bron zijn en interne interviews hierdoor niet noodzakelijk zijn
	Hogeschool Leiden	Inleveren 1 ^e versie theoretisch kader
	Hogeschool Leiden	Theoretisch kader en situatieschets verder uitwerken
03-03-2015	Hogeschool Leiden	Theoretisch kader en situatieschets verder uitwerken
04-03-2015	het bedrijf	Bespreken wat leads zijn voor het bedrijf en wie benaderd kunnen worden voor interviews, hierdoor ontdekt dat de groep 'in overweging' beter aansluit
	het bedrijf	Tweewekelijks overleg, besproken dat de groep 'in overweging' waarbij een koppeling mogelijk is meegenomen worden, tenzij deze groep te klein is voor het onderzoek
05-03-2015	het bedrijf	Overzicht maken van mogelijke respondenten voor interviews
09-03-2015	het bedrijf	Situatieschets uitwerken
10-03-2015	het bedrijf	Opzet topic guide maken en deskresearch uitvoeren naar kernwaarden van het bedrijf
11-03-2015	het bedrijf	Kennismakingsgesprek
	het bedrijf	Situatieschets uitwerken
12-03-2015		
13-03-2015	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, feedback op het theoretisch kader ontvangen en de status van het onderzoek besproken
	Hogeschool Leiden	Situatieschets uitwerken
16-03-2015	Hogeschool Leiden	Situatieschets uitwerken en theoretisch kader aanpassen
17-03-2015	het bedrijf	Situatieschets en theoretisch kader uitwerken
18-03-2015	het bedrijf	Evaluatiegesprek, tot nu toe positief over het geleverde werk, wel iets meer terugkoppeling geven
19-03-2015	het bedrijf	Contactpersonen van geselecteerde kantoren voor interviews opgezocht en nagegaan op welke manier het contact moet verlopen
20-03-2015	het bedrijf	Eerste uitnodigingen voor interviews via de mail verstuurd en afspraken gemaakt
	het bedrijf	Brainstormen voor de vragenlijst voor interviews
23-03-2015	Hogeschool Leiden	Inloopsprekuren, besproken hoe meerdere pagina's van dezelfde website en een persoonlijk gesprek vermeld dienen te worden en besproken hoe ik mijn doelstelling meer inzichtelijk kan maken
	Hogeschool Leiden	Uitwerken theoretisch kader

24-03-2015	het bedrijf	Uitwerken theoretisch kader
	het bedrijf	Uitnodigingen voor interviews verstuurd en afspraken gemaakt
25-03-2015	het bedrijf	Uitnodigingen voor interviews verstuurd en afspraken gemaakt
	het bedrijf	Tweewekelijks overleg, iedereen gevraagd om eventuele input voor de interviews te mailen
26-03-2015	het bedrijf	Theoretisch kader uitwerken
27-03-2015	Hogeschool Leiden	Theoretisch kader en vragenlijst interviews uitwerken
29-03-2015	Thuis	Methodologie uitwerken
30-03-2015	Hogeschool Leiden	Inleveren 2 ^e versie theoretisch kader
	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, vragen gesteld over de discours, de doelstelling en de vragenlijst voor interviews
31-03-2015	Hogeschool Leiden	Theoretisch kader en vragenlijst interviews uitwerken, uitnodiging voor interviews verstuurd
	het bedrijf	Stand-up, gevraagd of iedereen afzonderlijk sterkten, zwakten en concurrenten van het bedrijf wil doorgeven
02-04-2015	het bedrijf	Vragenlijst bespreken en definitief maken
	het bedrijf	Vragenlijst laten controleren. Hij heeft ervaring met de doelgroep en met het bedrijf, tips ontvangen en vragen aangepast
03-04-2015	het bedrijf	Laatste aanpassingen aan de vragenlijst gedaan
06-04-2015	Thuis	Vorbereiden op interview
07-04-2015	het bedrijf	Interview
08-04-2015	het bedrijf	Interview
09-04-2015	het bedrijf	Interview
10-04-2015	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, vragenlijst en feedback theoretisch kader besproken
13-04-2015	Hogeschool Leiden	Inloopsprekkuur, feedback op theoretisch kader besproken
	Thuis	Theoretisch kader verder uitwerken
14-04-2015	Thuis	Verbatim respondent 1 uitwerken
	het bedrijf	Herinnering interviewverzoek gemaild en afspraak gemaakt
15-04-2015	Kantoor WEA	Interview
	Thuis	Verbatim respondent 2 uitwerken
16-04-2015	het bedrijf	Theoretisch kader uitwerken
21-04-2015	het bedrijf	Stand-up bespreking, besproken hoe interviews tot nu toe verlopen zijn en welke nog op de planning staan
	het bedrijf	Vorbereiding interviews intern
22-04-2015	het bedrijf	Interview
	het bedrijf	Interview
	het bedrijf	Opzet voor analyseschema's gemaakt
	het bedrijf	Interview
	het bedrijf	Interview

23-04-2015	het bedrijf	Verbatim respondent 4 uitwerken
	het bedrijf	Interview
	het bedrijf	Verbatim respondent 1 en 2 intern uitwerken
24-04-2015	het bedrijf	Theoretisch kader uitwerken
	het bedrijf	Verbatim respondent 2 intern uitwerken
28-04-2015	het bedrijf	Interview
	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, voortgang besproken
30-04-2015	het bedrijf	Verbatim respondent 3 en 4 intern uitwerken
01-05-2015	het bedrijf	Interview
03-05-2015 04-05-2015	het bedrijf	Verbatim respondent 4 en 5 intern uitwerken
	Thuis	Verbatim respondent 3 uitwerken
	het bedrijf	Inleiding, situatieschets, probleemformulering en theoretisch kader controleren, verbeteren en aanvullen
05-05-2015	het bedrijf	Verbatim respondent 5 en 6 intern uitwerken
07-05-2015	het bedrijf	Verbatim respondent 6 intern uitwerken
08-05-2015	het bedrijf	Theorieën theoretisch kader verder uitwerken
	het bedrijf	Theorieën theoretisch kader verder uitwerken
	Rosier	Interview
09-05-2015	Thuis	Verbatim respondent 2 uitwerken
10-05-2015	Thuis	Verbatim respondent 5 en 6 uitwerken
11-05-2015	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, besproken dat er met voetnoten naar analyseschema's verwezen mag worden en theoretisch kader besproken
12-05-2015	Thuis	Methodologie verder uitwerken
13-05-2015	het bedrijf	Analyseschema's opstellen
14-05-2015	het bedrijf	Analyseschema's opstellen
15-05-2015	Thuis	Analyseschema's opstellen
	Thuis	Resultaten verwerken
16-05-2015	Thuis	Resultaten verwerken
17-05-2015	Thuis	Resultaten verwerken en conclusie opstellen
18-05-2015	Thuis	Conclusies opstellen
	Hogeschool Leiden	Afstudeerbegeleiding, besproken dat er paar alinea naar een analyseschema verwezen mag worden in de resultaten en dat in de resultaten aantallen niet het belangrijkste zijn, maar meningen
	Hogeschool Leiden	Inloopsprekkuur, besproken dat aanpassingen in het respondentenschema in een evaluatie in methodologie meegenomen kan worden. Er mogen

		geen aantallen in de resultaten voorkomen, alleen de meningen
	Thuis	Conclusies en aanbevelingen opstellen
19-05-2015	het bedrijf	Conclusies en aanbevelingen opstellen en resultaten aanpassen
20-05-2015	het bedrijf	Aanbevelingen en implementatieplan opstellen
21-05-2015	het bedrijf	Scriptie bespreken, Sarah is blij met de aanbevelingen die gedaan zijn. Verder besproken dat de scriptie gepresenteerd wordt voor het hele team
	het bedrijf	Implementatieplan opstellen
22-05-2015	het bedrijf	Hoofdstukken nalopen en aanvullen
23-05-2015	Thuis	Laatste aanpassingen bijlagen
24-05-2015	Thuis	Bestand nalopen, laatste dingen aanpassen
25-05-2015	Thuis	Opmaak, spellingcontrole, afdrukken en inbinden scriptie
26-05-2015	Hogeschool Leiden	Inleveren scriptie eerste kans voor 12.00 uur, Ephorus en postvak
27-05-2014	het bedrijf	Eindevaluatie afstudeeronderzoek en stage
18-06-2015	-	Uitslag
22-06-2015	Hogeschool Leiden	Eindpresentatie