

De herpositionering van Het Bedrijf

DEZE SCRIPTIE IS GEANONIMISEERD, VERTROUWELIJKE INFORMATIE
IS VERWIJDERD.

Student: Cindy de Gilder
Studentnummer: s1074509
Klas: COM4V
Telefoonnummer: -

Hogeschool Leiden
Opleiding Communicatie
Collegejaar 2016/2017
Vakcode: CO416AO

Thema: strategy and positioning
Model: 3C: Company, Customer, Competition, Kenichi Ohmae (1975)

Opdrachtgever: Het Bedrijf
Bedrijfsbegeleider: Bedrijfsbegeleider
Gegevens bedrijfsbegeleider: -

Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar: Edwin van Rooyen

Datum: Beverwijk, 2 juni 2017
Versie: 1

Aantal woorden: 14.851

Voorwoord

Het is eindelijk zover: na maandenlang zwoegen is mijn scriptie af. Het ging zeker niet zonder slag of stoot, maar het is me gelukt en ik ben daar trots op.

Corine, bedankt voor jouw hulp als afstudeerbegeleider. Bedankt voor je kritische inzichten en de tijd die je in me gestoken hebt. Ik kan me geen betere afstudeerbegeleider voorstellen.

Bedrijfsbegeleider, bedankt voor je begeleiding. Ik kon altijd bij je terecht als ik vragen had over het onderzoek en dat was erg fijn.

Ook wil ik graag iedereen van Het Bedrijf bedanken voor de fijne tijd!

Samenvatting

Het Bedrijf is een online platform voor huishoudelijke diensten. Het voortbestaan van het bedrijf is in gevaar, omdat de doelgroep van Het Bedrijf bij voorkeur diensten afneemt van de concurrenten van Het Bedrijf. Daarom wil Het Bedrijf graag weten hoe het bedrijf in de markt moet staan om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep.

De probleemstelling van dit onderzoek is: *'Hoe kan Het Bedrijf zich positioneren aan de hand van de sterktes van het bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten?'*

Na vooronderzoek gedaan te hebben om het probleem in kaart te krijgen, is als centrale theorie de 3C-theorie van Ohmae gekozen. Volgens Ohmae moet een bedrijf zijn strategie bepalen aan de hand van de sterktes van het bedrijf, klantbehoeften en positionering van de concurrentie (Ohmae, 1982). Aan de hand van de drie thema's ('company', 'customer' en 'competition') is het probleem onderzocht.

Voor dit onderzoek is er een combinatie van deskresearch en fieldresearch gebruikt. Met behulp van deskresearch heeft de onderzoeker de sterktes van de concurrenten in de kaart gebracht. Vervolgens heeft de onderzoeker via halfgestructureerde interviews de meningen en beweegredenen van de onderzochte potentiële klanten achterhaald.

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn:

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

De belangrijkste aanbevelingen aan Het Bedrijf zijn:

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Situatieschets	7
2.1 Interne analyse	7
2.2 Externe analyse	7
2.3 SWOT-analyse	8
3. Probleemformulering	10
3.1 Aanleiding	10
3.2 Probleemstelling	10
3.3 Doelstelling	10
3.4 Deelvragen	11
3.5 Doelgroep	11
3.6 Grenzen van het onderzoek	11
4. Theoretisch kader	13
4.1 Theorieën	13
4.2 Centrale theorie en conceptueel model	15
4.3 Kritische review	18
4.4 Hypothesen	20
5. Methodologie	22
5.1 Methode van onderzoek	22
5.2 Gespreks- en interviewtechnieken	23
5.3 Onderzoeksdoelgroep	23
5.4 Selectie respondenten	24
5.5 Operationalisatie per deelvraag	26
5.6 Uitwerking en analyse	27
6. Resultaten	28
6.1 Beschrijving interviews	28

6.2 Company	28
6.3 Competition	28
6.4 Customer	28
7. Conclusies	30
7.1 Hypothesen	30
7.2 Conclusie per deelvraag	30
7.3 Eindconclusie	30
8. Aanbevelingen	31
9. Implementatieplan	32
Literatuurlijst	33
Bijlagen	38
Bijlage A: statistieken	38
Bijlage B: verbatim gesprek met oprichter	38
Bijlage C: zoekplan	39
Bijlage D: begrippen uit de probleemformulering	40
Bijlage E: logboek	41
Bijlage F: topic guide	41
Bijlage G: geboekte diensten	41
Bijlage H: analyseschema's	41
Bijlage I: verbatims	41
Bijlage J: concurrentieanalyse	41

1. Inleiding

De opdrachtgever is Het Bedrijf. Dit bedrijf is gevestigd in Amsterdam en is in 2013 opgericht. Het Bedrijf is een online community, een netwerk van mensen, die bij elkaar komen rondom het thema huishoudelijke diensten. Vragers en aanbieders van huishoudelijke diensten vinden elkaar in dit netwerk (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017).

Uit onderzoek van Panteia (2014) blijkt dat er voldoende vraag is naar huishoudelijke diensten, maar Het Bedrijf heeft veel concurrentie. Er worden weinig boekingen geplaatst, omdat de doelgroep van Het Bedrijf bij voorkeur diensten afneemt van de concurrenten van Het Bedrijf. Dit brengt het voortbestaan van Het Bedrijf in gevaar (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 20 februari 2017). Daarom wil Het Bedrijf graag weten hoe het bedrijf in de markt moet staan om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *'Hoe kan Het Bedrijf zich positioneren aan de hand van de sterktes van het bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten?'* De opdrachtnemer zal dit probleem onderzoeken aan de hand van de thema's 'company', 'customer' en 'competition'.

De opdrachtnemer is Cindy de Gilder. In februari 2017 is Cindy de Gilder aangenomen bij Het Bedrijf om onderzoek te doen naar de herpositionering van Het Bedrijf.

Dit document is als volgt opgebouwd: hoofdstuk twee behandelt de situatieschets. Dit hoofdstuk beschrijft de interne en externe omgeving van het bedrijf. Hoofdstuk drie behandelt de probleemformulering van het onderzoek. In hoofdstuk vier komt het theoretisch kader aan de orde en hoofdstuk vijf beschrijft de methoden van onderzoek. Hoofdstuk zes behandelt de resultaten van het onderzoek en hoofdstuk zeven beschrijft de conclusies van het onderzoek. In hoofdstuk acht worden diverse aanbevelingen gedaan. Het implementatieplan is te vinden in hoofdstuk negen.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de interne en externe omgeving van Het Bedrijf. Tevens komt de SWOT-analyse aan bod.

2.1 Interne analyse

Deze paragraaf behandelt de interne omgeving van Het Bedrijf.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

2.2 Externe analyse

Deze paragraaf schetst de externe omgeving aan de hand van de DESTEP-methode. De DESTEP-methode is een middel om een goed beeld te krijgen van de externe omgeving waar Het Bedrijf zich in bevindt. Alleen de relevante krachten worden behandeld.

Demografisch

Amsterdam heeft 833.624 inwoners (CBS, 2017), hiervan is ongeveer 38% hoogopgeleid (Bureau Onderzoek en Statistiek - Gemeente Amsterdam, 2012). Volgens het CBS (2011) stijgt het inkomen sterk met het opleidingsniveau en volgens Panteia (2014) besteden hoger opgeleiden hun huishoudelijke werkzaamheden vaker uit dan mensen met een lager opleidingsniveau. Dit betekent dat Het Bedrijf voldoende potentiële klanten heeft.

Economisch

Meer dan een miljoen huishoudens in Nederland besteedt huishoudelijk werk uit op de markt voor dienstverlening aan huis. Dit is ongeveer 13% van alle huishoudens in Nederland. Elk van deze huishoudens besteedt gemiddeld 196 uur huishoudelijk werk per jaar uit, samen goed voor meer dan 272 miljoen uur. Daarmee heeft de markt voor dienstverlening aan huis een omvang van meer dan €2,5 miljard per jaar. Dit is inclusief thuiszorg (Panteia, 2014). Er is dus voldoende vraag naar de diensten die Het Bedrijf aanbiedt.

De markt voor zakelijke dienstverlening is overvol, er zijn op dit moment ongeveer 385.000 bedrijven actief in deze sector. Deze sector is qua bedrijven-aantal het grootst, in 2015 waren er meer dan 40.000 starters (CBS,

2016a). Door de drukke markt heeft Het Bedrijf veel concurrentie.

Technologisch

De populariteit van E-shoppen neemt toe, Nederlanders kopen steeds vaker producten en diensten online. Ruim zeven op de tien Nederlanders hebben in 2015 een online aankoop gedaan, tien jaar geleden was dat nog de helft (CBS, 2016b). Dit is een positieve ontwikkeling voor het bedrijf, want Het Bedrijf is een online platform voor huishoudelijke diensten.

Nederlanders doen steeds vaker een online aankoop via een smartphone. Zowel producten als diensten worden steeds vaker op deze manier gekocht. In het derde kwartaal van 2016 hebben 2,17 miljoen Nederlanders minimaal één keer iets online gekocht via hun smartphone. In het derde kwartaal van 2015 lag dit aantal nog op 1,52 miljoen (GfK, 2016). Dit is een positieve ontwikkeling voor Het Bedrijf, want het bedrijf heeft onlangs een iOS-app gelanceerd.

Politiek-juridisch

95% van de huishoudelijke werkzaamheden op de markt voor dienstverlening aan huis valt onder de Regeling Dienstverlening aan Huis. Dit houdt in dat de particuliere werkgever geen loonheffing hoeft te betalen en geen premies werknemersverzekeringen hoeft af te dragen. Hij betaalt wel het wettelijk minimumloon en een vakantietoeslag. Daarnaast moet hij het loon doorbetalen bij ziekte en vakantie. De dienstverlener is niet verzekerd voor de werknemersverzekeringen (Panteia, 2014). Een dienstverlener kan gebruik maken van de regeling als hij huishoudelijk werk in en om het huis verricht, hij en zijn opdrachtgever particulier zijn en hij voor drie dagen of minder per week werkt bij elke opdrachtgever. Het is niet belangrijk hoeveel uur iemand werkt. Als iemand twee uur werkt op een dag, dan telt dit als een werkdag (Belastingdienst, z.d.). Veel aanbieders van huishoudelijke diensten maken gebruik van deze regeling.

2.3 SWOT-analyse

Op basis van de interne en externe analyse van Het Bedrijf is een SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) opgesteld (zie figuur 2.4). Deze paragraaf behandelt deze analyse.

<u>Sterktes</u> <i>Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.</i>	<u>Zwaktes</u> <i>Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.</i>
<u>Kansen</u> K1 – Veel huishoudens besteden huishoudelijk werk uit (vooral hoger opgeleiden) K2 – Nederlanders kopen steeds vaker diensten en producten online K3 – Nederlanders doen steeds meer online aankopen (diensten en producten) via een smartphone	<u>Bedreigingen</u> B1 – Het Bedrijf bevindt zich in een volle markt, er is veel concurrentie B2 – Als de Regeling Dienstverlening aan Huis in de toekomst wordt afgeschaft, is het mogelijk dat het aantal aanbieders gaat dalen

Figuur 2.4 SWOT-analyse

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft de probleemformulering van het onderzoek. De aanleiding, probleemstelling, doelstelling, doelgroep en grenzen van het onderzoek staan in deze probleemformulering.

3.1 Aanleiding

Het Bedrijf is een online platform voor huishoudelijke diensten. De website is nu een jaar online, maar de verkoop van huishoudelijke diensten valt tegen. Om op te vallen communiceert Het Bedrijf via social media en flyers. Ook adverteert het bedrijf op Facebook en Marktplaats Diensten en Vakmensen (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017).

De klanten zijn tevreden, dit blijkt uit de reviews op de website. Daarnaast zijn potentiële klanten enthousiast over het concept (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 20 februari 2017). Bovendien blijkt uit onderzoek dat er voldoende vraag is naar huishoudelijke diensten (Panteia, 2014). Toch worden er weinig boekingen geplaatst, omdat de doelgroep van Het Bedrijf bij voorkeur diensten afneemt van de concurrenten van Het Bedrijf (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 20 februari 2017).

Het is belangrijk dat het aantal boekingen omhoog gaat, want het voortbestaan van Het Bedrijf is in gevaar. Daarom wil Het Bedrijf graag inzicht krijgen in hoe het bedrijf in de markt moet staan om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep. Hierbij moet rekening worden gehouden met de sterktes van het bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten.

3.2 Probleemstelling

'Hoe kan Het Bedrijf zich positioneren aan de hand van de sterktes van het bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten?'

3.3 Doelstelling

Inzicht geven in de in te zetten sterktes van Het Bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten, teneinde een advies te geven over de positionering van Het Bedrijf.

3.4 Deelvragen

- *Welke eigenschappen moet Het Bedrijf bezitten?**
- *Wat zijn de sterktes van de concurrenten?*
- *Wat zijn de behoeften van potentiële klanten met betrekking tot online platforms voor huishoudelijke diensten?*

*Volgens de 3C-theorie van Ohmae moeten de sterktes van het bedrijf aansluiten op de behoeften van de klant (Ohmae, 1982). De doelgroep van dit onderzoek is echter potentiële klanten. Zij kunnen inhoudelijks niks zeggen over de sterktes van het bedrijf. Daarom spreekt de onderzoeker in deze deelvraag over 'eigenschappen', zodat de nodige informatie alsnog kan worden achterhaald.

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is potentiële klanten. Potentiële klanten zijn mensen die op dit moment geen klant zijn bij Het Bedrijf.

De potentiële klant:

- is woonachtig in Amsterdam;
- is hoogopgeleid (hbo of wo);
- heeft minimaal een modaal inkomen;
- wil graag huishoudelijke taken uitbesteden.

3.6 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek start op donderdag 16 februari 2017 en eindigt op vrijdag 2 juni 2017. De opdrachtnemer, Cindy de Gilder, voert dit onderzoek uit in opdracht van Het Bedrijf.

De opdrachtnemer voert het onderzoek uit onder potentiële klanten uit Amsterdam. De opdrachtnemer doet alleen deskresearch naar directe concurrenten in Nederland, aangezien Het Bedrijf in Nederland opereert. De opdrachtnemer zal voor de concurrentieanalyse geen concurrenten benaderen.

De opdrachtgever geeft de opdrachtnemer toegang tot de Facebook-pagina van Het Bedrijf voor de werving van respondenten en stelt een beloning (€10 tegoed) beschikbaar voor elke respondent. De opdrachtgever voorziet de opdrachtnemer van bedrijfsdocumenten en geeft de opdrachtnemer toegang tot

zaken die nodig zijn voor het onderzoek. De opdrachtgever ontvangt aan het einde van het onderzoek een adviesrapport en krijgt een presentatie over het onderzoek.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de relevante theorieën en onderzoeken voor dit onderzoek. Het theoretisch kader bestaat uit bestaande theorieën en onderzoeken, de centrale theorie met bijbehorend conceptueel model, kritische reviews en hypothesen. Het gehanteerde zoekplan is te vinden in bijlage C. De begrippen uit de probleemformulering zijn te vinden in bijlage D.

4.1 Theorieën

In deze paragraaf komen verschillende theorieën aan bod die te maken hebben met het positioneren van een bedrijf. Deze theorieën zijn relevant voor de analyse van het positioneringsprobleem.

Focus op de omgeving

Het Five Forces-model van Porter (1979) analyseert hoe aantrekkelijk een markt is waarin een organisatie werkzaam is of zal zijn, op basis van vijf krachten/bedreigingen op de markt. Deze theorie hanteert een outside-in perspectief, dit betekent dat vooral naar externe factoren wordt gekeken. Volgens Porter zijn er vijf bedreigingen die ervoor zorgen dat de strategie van een bedrijf kansrijk of risicovol is. Deze vijf bedreigingen zijn: concurrenten, klanten, toetreders, leveranciers en substituten. Een bedrijf moet altijd rekening houden met deze vijf krachten en moet het effect van de vijf krachten begrijpen, zodat het op de juiste manier kan reageren door strategische keuzes te maken. Aan de hand van deze strategische keuzes kan het bedrijf een plek krijgen op de markt waar het zich kan verdedigen tegen de vijf krachten (Porter, 1979).

Focus op het bedrijf, de klant en de concurrentie

Net als Porter let Ohmae op de klant en concurrentie, maar Ohmae (1982) stelt dat een bedrijf bij zijn positioneringstrategie rekening moet houden met drie zaken (de drie C's): het bedrijf (company), de klant (customer) en de concurrentie (competition). De 3C-theorie van Ohmae combineert een inside-out en outside-in perspectief. Volgens Ohmae moet een bedrijf zijn strategie bepalen aan de hand van de sterktes van het bedrijf, klantbehoeften en positionering van de concurrentie. De gekozen strategie moet passen bij de sterktes van het bedrijf en deze moeten weer gebaseerd zijn op de

klantbehoeften. De sterktes van het bedrijf en de klantbehoeften moeten overeenkomen, anders staat het voortbestaan van het bedrijf op het spel. Maar dit is niet voldoende, de strategie moet ook onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, anders kunnen klanten geen onderscheid maken (Ohmae, 1982).

Focus op eigen kwaliteiten

Ohmae (1982) stelt dat een bedrijf bij het positioneren rekening moet houden met de sterktes van het bedrijf, klantbehoeften en positionering van de concurrentie. Hamel en Prahalad leggen de focus op de sterktes van het bedrijf. Volgens de Core Competencies-theorie van Hamel en Prahalad (1990) krijgt een bedrijf een concurrentievoordeel wanneer het van zijn sterktes uitgaat bij het bepalen van zijn positioneringsstrategie. Deze sterktes, of kerncompetenties, zijn zaken waar een bedrijf in uitblinkt. Volgens Hamel en Prahalad is een kerncompetentie goed wanneer deze aansluit op de behoeften van de klant, concurrenten het niet gemakkelijk kunnen imiteren en herbruikbaar is voor meerdere markten en producten van het bedrijf. Een bedrijf zal succes boeken als de kerncompetenties van het bedrijf aan deze drie voorwaarden voldoen en doorgevoerd worden in het bedrijf. De theorie van Hamel en Prahalad hanteert een inside-out perspectief (Hamel & Prahalad, 1990).

Focus op één waarde

Net als Hamel en Prahalad vinden Treacy en Wiersema dat een bedrijf bij het positioneren moet letten op datgene waar het bedrijf goed in is. Maar volgens Treacy en Wiersema moet een bedrijf juist focussen op een waarde. Volgens de Value Discipline-theorie van Treacy en Wiersema (1993) kan een bedrijf niet alle klanten en markten tegelijkertijd bedienen. Daarom moet een bedrijf keuzes maken en gebruikmaken van een waardestrategie, daarmee focust het bedrijf zich op één waarde. Treacy en Wiersema hebben drie waardestrategieën geformuleerd, die allemaal gerelateerd zijn aan de behoeften van de klant. Een bedrijf kan een keuze maken uit de volgende strategieën om zich te onderscheiden van zijn concurrentie: beste service, beste prestatie of beste product. Wanneer een bedrijf geen keuze maakt en zich niet focust op één waarde, krijgt het geen plek in de markt waarin het bedrijf zich bevindt. Wel zeggen Treacy en Wiersema dat de andere twee waardes, die niet gekozen zijn voor de waardestrategie, ook geïmplementeerd moeten worden. Een bedrijf

moet op deze twee vlakken goed scoren en excelleren in de waarde die onderdeel uitmaakt van de waardestrategie (Treacy & Wiersema, 1993).

Een strategie is niet te plannen

Mintzberg (1987) stelt dat je een strategie niet kunt plannen. Met dit idee gaat hij tegen de theorieën in die zeggen dat je een strategie wel kunt plannen, zoals de hierboven besproken theorieën. Volgens Mintzberg pakt een geplande strategie meestal anders uit door onvoorziene externe factoren. Daardoor is de gerealiseerde strategie anders dan de geplande strategie. De gerealiseerde strategie is een combinatie van de geplande strategie en de aangepaste strategie die een bedrijf gebruikt vanwege de onvoorziene externe factoren. Daardoor kan de gerealiseerde strategie compleet anders zijn dan de geplande strategie. Daarom zegt Mintzberg dat uitgebreide strategieën vastleggen vaak geen nut heeft, ze pakken namelijk bijna altijd anders uit (Mintzberg, 1987).

4.2 Centrale theorie en conceptueel model

Deze paragraaf behandelt de centrale theorie met bijbehorend conceptueel model.

De 3C-theorie hanteert een combinatie van een outside-in en inside-out perspectief. Dit houdt in dat een bedrijf rekening moet houden met zowel interne als externe factoren. Ohmae stelt dat een bedrijf zich moet focussen op drie aspecten, namelijk 'company', 'customer' en 'competition'. Ohmae zegt dat een bedrijf geen keuze moet maken tussen deze aspecten, het moet deze aspecten combineren. Strategie is een samenwerking tussen deze drie aspecten, dit staat ook wel bekend als een hybride strategie. Volgens Ohmae krijgt een bedrijf een duurzaam concurrentievoordeel wanneer het gebruik maakt van deze hybride strategie. De markt waarin het bedrijf opereert moet wel continu in de gaten gehouden worden, omdat veranderingen kunnen zorgen voor aanpassingen in de positioneringsstrategie (Ohmae, 1982).

Volgens Ohmae kan een bedrijf zich op vier manieren onderscheiden van de concurrent, namelijk: succesvolle kernfactoren, relatieve superioriteit, agressieve initiatieven en innovaties (Ohmae, 1982). Succesvolle kernfactoren (methode een) zijn de sterktes van een bedrijf, het bedrijf blinkt uit in deze aspecten. Het bedrijf moet deze kernfactoren achterhalen en vastleggen, hierbij

is het van belang dat de kernfactoren overeenkomen met de behoeften van de klant (Ohmae, 1982). Bij de tweede methode (relatieve superioriteit) heb je twee opties om superioriteit te behalen. Een bedrijf kan anders zijn dan andere bedrijven door te kijken naar het product of de dienst van de concurrent en die te vergelijken met het product of de dienst van het bedrijf. Zo kan worden bepaald via welke kernfactoren een concurrentievoordeel kan worden behaald. De tweede mogelijkheid is om met een compleet nieuw product te komen. Dan heeft een bedrijf een product dat de concurrent niet heeft (Ohmae, 1982). Methode drie heet 'agressieve initiatieven'. Deze methode kan toegepast worden wanneer het bedrijf last heeft van een stagnerende markt en de concurrentie in deze markt sterker is. Een bedrijf zal dan met nieuwe innovaties en ideeën moeten komen om de concurrent voor te blijven (Ohmae, 1982). Bij de vierde methode (innovaties) moeten bedrijven innoveren. Dit doet een bedrijf door nieuwe markten te zoeken of nieuwe producten te ontwikkelen. Er zijn dus twee manieren om te innoveren en beide manieren maken gebruik van een markt die voor de concurrentie nog onbekend is (Ohmae, 1982).

Ohmae heeft drie strategieën opgesteld, namelijk: klantstrategieën, organisatiestrategieën en concurrentiestrategieën (Ohmae, 1982).

Klantstrategieën

Volgens Ohmae (1982) kan een bedrijf een voorkeurspositie krijgen bij zijn doelgroep door de focus te leggen op de klantbehoeften. Ohmae stelt dat de markt gesegmenteerd dient te worden in verschillende klantengroepen, zodat het bedrijf de behoeften van de klant beter kan vervullen. Het bedrijf kan hiermee een concurrentievoordeel behalen. Ohmae zegt dat een bedrijf op twee manieren zijn doelgroep kan segmenteren, op basis van de behoeften van de klant en op basis van de situatie van het bedrijf (Ohmae, 1982).

Organisatiestrategieën

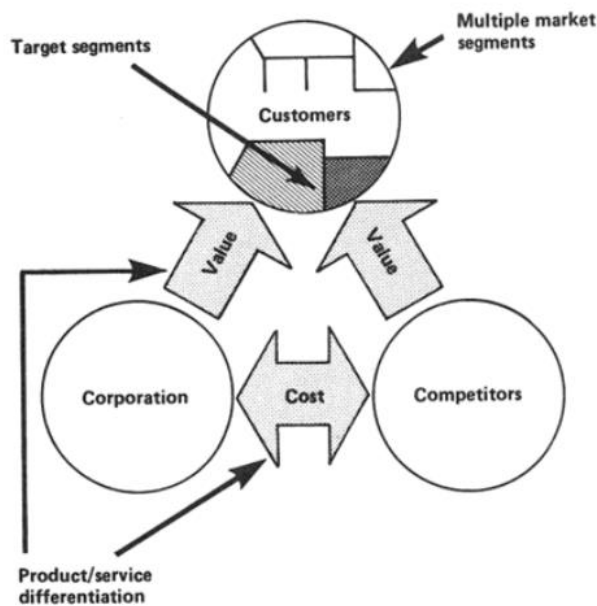
Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf bepalen welke sterktes, of kerncompetenties, van belang zijn voor het bedrijf om de concurrent voor te zijn. Om de concurrentie te kunnen verslaan, moet het bedrijf sterker zijn in één of meerdere kerncompetenties. Deze moeten ook goed aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Deze behoeften kunnen veranderen, daarom moet het bedrijf deze continu in de gaten houden. Het kan namelijk zo zijn dat het bedrijf andere kerncompetenties moet gaan inzetten (Ohmae, 1982).

Concurrentiestrategieën

Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf zich onderscheiden van zijn concurrenten om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep. Dit kan een bedrijf bijvoorbeeld doen door rekening te houden met de volgende zaken: prijs, volume en/of kosten. Ohmae stelt dat er twee dingen zijn waar een bedrijf rekening mee moet houden. Allereerst heb je de kracht van het imago. Een bedrijf kan het imago inzetten om zich positief te onderscheiden van de concurrentie. Dit kan belangrijk zijn wanneer het bedrijf het moeilijk vindt om zich te onderscheiden op basis van productprestatie en distributie. Ook kan een bedrijf zich onderscheiden door in te spelen op de verschillen in winst- en kostenstructuur (Ohmae, 1982). Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld genoeg nemen met een lagere winstmarge omdat het bedrijf klantenbinding erg belangrijk vindt.

Conceptueel model

Bij de 3C-theorie van Ohmae hoort een conceptueel model (zie figuur 4.1). Het model richt zich op het behalen van een concurrentievoordeel. Dit model bestaat uit drie componenten: 'corporation', 'customers' en 'competitors'. Met pijlen zijn deze aspecten met elkaar verbonden, dit maakt de onderlinge relatie duidelijk. Deze aspecten vormen samen de 'strategic triangle'. Er staat een pijl tussen de aspecten 'corporation' en 'customers' en er staat een pijl tussen de aspecten 'competitors' en 'customers'. Deze pijlen staan voor de waarde die de partijen willen creëren voor de klant. Ook staat er een pijl tussen de aspecten 'corporation' en 'competitors', deze pijl staat voor kosten. Zowel het bedrijf als de concurrent probeert een kostenvoordeel te bereiken door zich te differentiëren in producten, service of diensten. Ook laat Ohmae in het model (bij het aspect 'customers') zien dat een bedrijf zijn doelgroep moet segmenteren in verschillende klantengroepen, zodat het bedrijf de behoeften van de klant beter kan vervullen (Ohmae, 1982).



Figuur 4.1 3C-model (Ohmae, 1982)

4.3 Kritische review

In deze paragraaf wordt kritisch gekeken naar de gehanteerde theorie en het bijbehorende model.

Liu en Pan (2012) stellen dat het 3C-model incompleet is en dat het model meer als eerste opzet kan worden gebruikt. Liu en Pan vinden dat het 3C-model moet worden uitgebreid met vier aspecten. De vier aspecten zijn: 'globale marktbehoefte', 'productiefactoren', 'status van de bedrijfstak' en 'gerelateerde bedrijfstakken'. Met de toevoeging van deze factoren krijgt het model een betere weergave van de werkelijkheid (Liu & Pan, 2012).

Ohmae geeft in zijn boek 'The mind of the strategist' (1982) aan dat zijn theorie meer gebaseerd is op de Japanse samenleving. Ohmae noemt verschillende Japanse organisaties om zijn theorie te onderbouwen. Daarom krijgt de 3C-theorie veel kritiek, er zijn namelijk veel verschillen tussen de Japanse en westerse samenleving. Ohmae stelt dat het centrale idee van de 3C-theorie relevant is voor de strategie van elk bedrijf (Ohmae, 1982).

Het 3C-model is gepubliceerd in 1982, dit maakt het een wat ouder model. Sommigen vinden de 3C-theorie gedateerd. Ward en Rivani (2005) stellen dat

er in de 3C-theorie nauwelijks aandacht is voor stakeholders, terwijl stakeholders erg belangrijk zijn voor het voortbestaan van een bedrijf. Het ontbreken van deze factor is een zwakte van het model, want volgens Ward en Rivani zijn tevreden stakeholders net zo belangrijk als tevreden klanten (Ward & Rivani, 2005).

Ongeveer tien jaar na de publicatie van zijn boek voegde Ohmae twee C's toe aan zijn 3C-model. Door de globalisering is de economie veranderd en Ohmae stelt dat de drie C's niet meer voldoende zijn voor de positioneringsstrategie van een bedrijf. Globalisering laat landsgrenzen verdwijnen en klanten kunnen daardoor vaak vanuit het buitenland bestellen. De eerste C, currency, gaat over internationale wisselkoersen en de tweede C, country, gaat over de wet- en regelgeving van landen waarin een bedrijf actief is (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1989). De aanvulling op de 3C-theorie (de twee C's) is niet relevant voor dit onderzoek, aangezien Het Bedrijf alleen actief is in Nederland. Daarom maakt dit onderzoek geen gebruik van de twee extra C's.

Ondanks deze kritieken is de 3C-theorie van Ohmae het meest geschikt voor dit onderzoek, omdat deze theorie een inside-out en outside-in perspectief combineert. De andere theorieën hanteren een inside-out of outside-in perspectief. Ries en Trout stellen dat het ene perspectief niet beter is dan de ander (Ries & Trout, 2001), daarom is een combinatie van deze perspectieven een mooi uitgangspunt voor dit onderzoek. De 3C-theorie van Ohmae focust zich op drie zaken, namelijk het bedrijf, de klant en de concurrentie. De andere theorieën doen dit niet. Deze zaken zijn belangrijk voor de herpositionering van Het Bedrijf, omdat het bedrijf evenveel te maken heeft met alle drie de aspecten. Het bedrijf wil namelijk inzicht krijgen in de in te zetten sterktes van Het Bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten. Aan de hand van de drie aspecten wordt duidelijk hoe de herpositionering van het bedrijf dient ingevuld te worden. Om deze redenen wordt voor dit onderzoek gebruikgemaakt van de 3C-theorie.

De kritiek op de theorie van Ohmae wordt in acht genomen tijdens het onderzoek, maar is niet relevant genoeg om de 3C-theorie te verwerpen. Deze theorie is namelijk wereldwijd geaccepteerd als een goede theorie over positioneren. Daarnaast heeft Ohmae veel aanzien, hij staat wereldwijd bekend

als een managementgoeroe (The Economist, 2009).

4.4 Hypothesen

Deze paragraaf behandelt de drie hypothesen die dit onderzoek zal toetsen. In het onderzoek wordt nagegaan of het bedrijf een onderscheidende positie op de markt kan innemen.

Hypothese 1

Als een bedrijf bij het opstellen van zijn positionering zijn sterktes als uitgangspunt neemt, dan zal het bedrijf een onderscheidende positie in de markt krijgen.

Ohmae: 'The strategist must be sure that his strategy properly matches the strengths of the corporation with the need of a clearly defined market (Ohmae, 1982, p. 91).'

Ohmae stelt dat een bedrijf zich kan onderscheiden van concurrenten door gebruik te maken van de sterktes van het bedrijf. Ohmae zegt wel dat deze sterktes, of kerncompetenties, moeten aansluiten op de behoeften van de doelgroep (Ohmae, 1982).

Hypothese 2

Als een bedrijf bij het opstellen van zijn positionering kijkt naar de sterktes van concurrenten om zich te onderscheiden, dan zal het bedrijf een onderscheidende positie in de markt verkrijgen.

Ohmae: 'A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors (Ohmae, 1982. p. 91).'

Volgens Ohmae moet een bedrijf zich onderscheiden van zijn concurrenten om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep. Dit kan een bedrijf doen door bijvoorbeeld in te spelen op de sterktes van de concurrentie (Ohmae, 1982).

Hypothese 3

Als een bedrijf bij het opstellen van zijn positionering rekening houdt met de

behoeften van de doelgroep, dan kan het bedrijf een voorkeurspositie verkrijgen bij zijn doelgroep.

Ohmae: *'To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs* (Ohmae, 1982. p. 99).'

Volgens Ohmae kan een bedrijf een voorkeurspositie krijgen bij zijn doelgroep door de focus te leggen op de klantbehoeften. Ohmae stelt dat de markt gesegmenteerd dient te worden, zodat het bedrijf de behoeften van de klant beter kan vervullen (Ohmae, 1982).

5. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het onderzoek verloopt. De volgende zaken komen aan bod: de methode van onderzoek, de gespreks- en interviewtechnieken, de onderzoeksdoelgroep, de selectie van respondenten, de operationalisatie per deelvraag en de uitwerking en analyse van de interviews. Het logboek van de onderzoeker is te vinden in bijlage E.

5.1 Methode van onderzoek

Deze paragraaf behandelt de gehanteerde onderzoeksmethode. De onderzoeker maakt gebruik van deskresearch en fieldresearch om antwoord te krijgen op de deelvragen.

De onderzoeker begint met deskresearch, dat is het verzamelen van relevante informatie die reeds beschikbaar is. Het onderzoek begint met deskresearch zodat de onderzoeker geen onnodig onderzoek doet. De onderzoeker zal zoeken naar literatuur, onderzoeken en databanken om bestaande informatie te verzamelen (Verhoeven, 2011). Met deze informatie kan de huidige situatie van Het Bedrijf in kaart worden gebracht. Met behulp van deskresearch kan de onderzoeker ook een van de deelvragen gedeeltelijk beantwoorden.

Daarna gaat de onderzoeker aan de slag met fieldresearch, dat is het verzamelen van nieuwe gegevens die nodig zijn voor de beantwoording van de deelvragen (Verhoeven, 2011). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in meningen en beweegredenen van de potentiële klanten van Het Bedrijf. Kwalitatief onderzoek is daar meer geschikt voor dan kwantitatief onderzoek (Meier & Broekhoff, 2012). Daarnaast zijn cijfers zijn vaak niet genoeg, deze bieden niet voldoende diepgang. Met kwalitatief onderzoek kom je te weten wat het verhaal achter de cijfers is (Verhoeven, 2011). Om deze redenen maakt de onderzoeker voor dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek.

Diepte-interviews

Het kwalitatief onderzoek zal bestaan uit diepte-interviews. De diepte-interviews zijn halfgestructureerd opgesteld. Er is dus een vragenlijst, maar hier kan enigszins van worden afgeweken omdat de respondenten tijdens het

interview ruimte krijgen voor eigen inbreng (Verhoeven, 2011). Door deze vrijheid te bieden, krijgt de onderzoeker een goed beeld van de behoeften van de respondenten (Meier & Broekhoff, 2012).

Face-to-face

De onderzoeker zal de diepte-interviews face-to-face afnemen. Er zijn verschillende redenen waarom deze methode wordt gehanteerd. De onderzoeker kan vragen verhelderen wanneer deze niet duidelijk zijn voor de respondent. Daarnaast kan er om opheldering worden gevraagd wanneer de antwoorden van de respondenten niet duidelijk zijn. Ook kan de onderzoeker via face-to-face interviews de non-verbale communicatie meenemen in het onderzoek, (Meier & Broekhoff, 2012). De diepte-interviews worden op verschillende locaties afgenomen, de respondent mag bepalen of hij/zij thuis of bij Het Bedrijf geïnterviewd wil worden.

5.2 Gespreks- en interviewtechnieken

De gehanteerde gespreks- en interviewtechnieken staan in deze paragraaf.

Topic guide

De onderzoeker maakt gebruik van een topic guide, deze is te vinden in bijlage F. Deze topic guide is opgesteld aan de hand van de 3C-theorie van Ohmae. Dit houdt in dat de interviewvragen onderverdeeld zijn in de drie thema's die voortvloeien uit de 3C-theorie, namelijk 'company', 'customer' en 'competition' (Ohmae, 1982). De onderzoeker mag enigszins afwijken van de vragenlijst, omdat de respondenten tijdens het interview ruimte krijgen voor eigen inbreng.

Card sorting

De onderzoeker zal voor dit onderzoek gebruikmaken van zowel open als gesloten card sorting. Gesloten card sorting is een onderzoeksmethode waarbij de respondent kaartjes met onderwerpen moet categoriseren of rangschikken. Bij open card sorting mag de respondent schrijven op kaartjes (Spencer, 2009). Door de open en gesloten variant te combineren, krijgen de respondenten ruimte voor eigen inbreng.

5.3 Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is potentiële klanten. Potentiële klanten zijn

mensen die op dit moment geen klant zijn bij Het Bedrijf. Het Bedrijf wil voor de positionering van het bedrijf graag weten wat de behoeften zijn van potentiële klanten.

De beoogde doelgroep van Het Bedrijf is hoogopgeleide stellen, met of zonder kinderen, met een drukke baan en een inkomen dat minimaal twee keer modaal is. Daarnaast richt Het Bedrijf zich vooral op de Stadsregio Amsterdam en 't Gooi (Oprichter Het Bedrijf, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017). Omdat het onderzoek in een tijdsbestek van ongeveer zestien weken wordt uitgevoerd, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om de onderzoeksdoelgroep af te bakenen tot potentiële klanten uit Amsterdam. Ruim de helft van de huidige klanten komt namelijk uit Amsterdam (Het Bedrijf, 2017a). Deze potentiële klanten zijn hoogopgeleid, hebben minimaal een modaal inkomen en willen graag hun huishoudelijke taken uitbesteden.

De huidige klanten worden niet onderzocht. Het kan voor hen lastig zijn om hun ervaringen met Het Bedrijf als organisatie te onderscheiden van hun ervaringen met de aanbieders die bij hen de dienst(en) verricht hebben. Dit kan zorgen voor een vertekend beeld, daarom heeft de onderzoeker ervoor gekozen om de huidige klanten niet te onderzoeken.

5.4 Selectie respondenten

Deze paragraaf behandelt de selectie en werving van respondenten.

Selectiecriteria

De onderzoeker heeft een aantal voorwaarden opgesteld waaraan de onderzoeksdoelgroep moet voldoen om deel te mogen nemen aan het onderzoek. De respondenten worden gescreend en moeten voldoen aan onderstaande eisen.

De respondent:

- is woonachtig in Amsterdam;
- is hoogopgeleid (hbo of wo);
- heeft minimaal een modaal inkomen;
- wil graag huishoudelijke taken uitbesteden.

Respondentenschema

De onderzoeker zal een selecte steekproef trekken, want met deze onderzoeksdoelgroep is een willekeurige steekproef niet mogelijk. Er worden twaalf respondenten gekozen. De onderzoeker neemt dan ook twaalf interviews af (zie tabel 5.1). Dit aantal is voldoende voor een betrouwbare afspiegeling van de werkelijkheid (Meier en Broekhoff, 2012). Daarnaast stelt Verhoeven (2011) dat de kwaliteit van de resultaten voldoende is wanneer een interviewer acht tot achttien interviews afneemt.

<u>Respondent</u>	<u>Geslacht</u>	<u>Leeftijd</u>	<u>Woonplaats</u>	<u>Opleidingsniveau</u>	<u>Inkomen</u>
Respondent 1	Vrouw	31	Amsterdam	Wo	Modaal
Respondent 2	Vrouw	28	Amsterdam	Wo	Modaal
Respondent 3	Vrouw	54	Amsterdam	Wo	Bovenmodaal
Respondent 4	Vrouw	56	Amsterdam	Hbo	Bovenmodaal
Respondent 5	Man	53	Amsterdam	Wo	Bovenmodaal
Respondent 6	Vrouw	32	Amsterdam	Wo	Bovenmodaal
Respondent 7	Vrouw	53	Amsterdam	Hbo	Bovenmodaal
Respondent 8	Man	31	Amsterdam	Hbo	Modaal
Respondent 9	Man	29	Amsterdam	Hbo	Modaal
Respondent 10	Vrouw	62	Amsterdam	Hbo	Modaal
Respondent 11	Vrouw	37	Amsterdam	Wo	Bovenmodaal
Respondent 12	Man	60	Amsterdam	Hbo	Bovenmodaal
Totaal: 12 respondenten					

Tabel 5.1 Respondentenschema

Benaderingswijze respondenten

De onderzoeker zal de respondenten op verschillende manieren benaderen:

- de onderzoeker plaatst een bericht op de Facebook-pagina van Het Bedrijf (plan a);
- de onderzoeker maakt gebruik van haar netwerk (plan b);

5.5 Operationalisatie per deelvraag

In deze paragraaf staat welke deelvraag via welke methoden zal worden onderzocht.

Deelvraag 1: Welke eigenschappen moet Het Bedrijf bezitten?

Ohmae stelt dat de sterktes, ook wel kerncompetenties, van een bedrijf moeten aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Wanneer een bedrijf dit doet, kan het zich onderscheiden van de concurrentie (Ohmae, 1982). De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag door middel van kwalitatief onderzoek. De onderzoeker heeft de sterktes van Het Bedrijf (zie hoofdstuk 2) achterhaald door een gesprek te voeren met een van de oprichters van Het Bedrijf, omdat deze informatie niet volledig middels deskresearch was terug te vinden. De onderzoeker vraagt via face-to-face interviews aan de potentiële klanten wat zij belangrijke eigenschappen vinden voor een online platform voor huishoudelijke diensten. Op deze manier kan worden bepaald welke sterktes Het Bedrijf moet gaan inzetten. De onderzoeker maakt hierbij gebruik van een combinatie van open en gesloten card sorting. De volledige operationalisatie staat in de topic guide (bijlage F).

Deelvraag 2: Wat zijn de sterktes van de concurrenten?

Ohmae zegt dat een bedrijf zich moet onderscheiden van zijn concurrenten om een onderscheidende positie in de markt te verkrijgen. Door de concurrentie in kaart te brengen, kan het bedrijf inspelen op de sterktes van de concurrenten (Ohmae, 1982). Op deze manier kan het bedrijf zich onderscheiden van de concurrenten, de online platforms die dezelfde huishoudelijke diensten aanbieden. Daarom beantwoordt de onderzoeker deze deelvraag door middel van een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek. De belangrijkste directe concurrenten van Het Bedrijf en de sterktes van deze concurrenten worden in kaart gebracht via een concurrentieanalyse. Er wordt gekeken naar de concurrentie in haar totaliteit (Ohmae, 1982). Daarom kijkt de onderzoeker voor deze analyse naar de volgende zaken: het aanbod van huishoudelijke diensten, de manier waarop de diensten aangeboden worden, de belofte (propositie), de prijs en de communicatie via de website en Facebook. Ook wordt nagegaan of de concurrenten dezelfde sterktes bezitten als Het Bedrijf. De onderzoeker zal via face-to-face interviews onderzoeken hoe het bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrenten. De concurrenten en de

sterktes van de concurrenten, die zijn voortgekomen uit deskresearch, worden meegenomen in het fieldresearch. Bij deze deelvraag maakt de onderzoeker gebruik van gesloten card sorting en een combinatie van open en gesloten card sorting. De volledige operationalisatie staat in de topic guide (bijlage F).

Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van potentiële klanten met betrekking tot online platforms voor huishoudelijke diensten?

Ohmae stelt dat een bedrijf zich moet focussen op de behoeften van klanten om een voorkeurspositie te krijgen bij zijn doelgroep (Ohmae, 1982). Met deze deelvraag brengt de onderzoeker de behoeften van potentiële klanten in kaart. De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag door middel van kwalitatief onderzoek, via face-to-face interviews. Op deze manier kunnen de behoeften ten aanzien van online platforms voor huishoudelijke diensten beter worden achterhaald. Bij deze deelvraag maakt de onderzoeker gebruik van gesloten card sorting. Op de kaartjes voor de card sorting staan slechts vijftientig diensten (in plaats van het gehele aanbod), zodat de respondent makkelijker kan kiezen. Alle diensten die tenminste twee keer zijn afgenomen, zijn in deze selectie opgenomen (bijlage G). Een groot deel van de geselecteerde diensten wordt ook aangeboden door de concurrenten van Het Bedrijf. Ook krijgen de respondenten de website en social media van Het Bedrijf te zien. De volledige operationalisatie staat in de topic guide (bijlage F).

5.6 Uitwerking en analyse

De onderzoeker vraagt de respondent toestemming voor de opname van het interview, zodat het interview goed kan worden uitgewerkt en geanalyseerd door middel van verbatims en analyseschema's. De onderzoeker verwerkt de interviews anoniem om de privacy van de respondenten te waarborgen.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. Dit hoofdstuk wordt ondersteund door verschillende bijlagen. De analyseschema's zijn te vinden in bijlage H en de verbatims van de interviews zijn te vinden in bijlage I. De nummers achter de quotes komen overeen met de respondentnummers.

6.1 Beschrijving interviews

De onderzoeker heeft in totaal twaalf potentiële klanten geïnterviewd. Alle interviews zijn bij de respondenten thuis afgenomen. De interviews duurden gemiddeld veertig tot vijftig minuten. Er waren drie uitschieters: een interview duurde een halfuur en twee interviews duurden langer dan een uur. Tijdens het twaalfde interview kwam er geen nieuwe informatie meer naar voren. Er is een verzadigingspunt bereikt en de onderzoeker hoefde geen extra interviews af te nemen om de deelvragen te beantwoorden (Verhoeven, 2011).

6.2 Company

Deelvraag 1: Welke eigenschappen moet Het Bedrijf bezitten?

Deze paragraaf behandelt de onderzoeksresultaten die te maken hebben met het thema 'company'. De resultaten zijn via kwalitatief onderzoek verkregen.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

6.3 Competition

Deelvraag 2: Wat zijn de sterktes van de concurrenten?

Deze paragraaf behandelt de onderzoeksresultaten die te maken hebben met het thema 'competition'. De resultaten zijn via deskresearch en kwalitatief onderzoek verkregen.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

6.4 Customer

Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van potentiële klanten met betrekking tot online platforms voor huishoudelijke diensten?

Deze paragraaf behandelt de onderzoeksresultaten die te maken hebben met

het thema 'customer'. De resultaten zijn via kwalitatief onderzoek verkregen.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

7. Conclusies

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies van het onderzoek. De onderzoeker zal aan de hand van de resultaten meerdere conclusies trekken. Allereerst worden de hypothesen, die te vinden zijn in hoofdstuk vier, aangenomen of verworpen. Daarna zal de onderzoeker de drie deelvragen van het onderzoek beantwoorden. De laatste conclusie is een samenvatting van de eerder genoemde conclusies en hiermee beantwoordt de onderzoeker de probleemstelling van het onderzoek.

7.1 Hypothesen

Aan het begin van het onderzoek zijn er drie hypothesen opgesteld. Deze hypothesen staan beschreven in het theoretisch kader. In deze paragraaf worden deze hypothesen aangenomen of verworpen.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

7.2 Conclusie per deelvraag

De conclusies in deze paragraaf zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk zes en beantwoorden de drie deelvragen van het onderzoek.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

7.3 Eindconclusie

De eindconclusie vat alle eerdere conclusies samen, om zo de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

De eindconclusie geeft antwoord op de probleemstelling van het onderzoek: 'Hoe kan Het Bedrijf zich positioneren aan de hand van de sterktes van het bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten?'

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk behandelt de aanbevelingen, die gebaseerd zijn op de resultaten en conclusies van het onderzoek. De aanbevelingen geven antwoord op de doelstelling van het onderzoek: 'Inzicht geven in de in te zetten sterktes van Het Bedrijf, behoeften van potentiële klanten en sterktes van concurrenten, teneinde een advies te geven over de positionering van Het Bedrijf.'

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

9. Implementatieplan

Op basis van de aanbevelingen uit hoofdstuk acht volgt er in dit hoofdstuk een implementatieplan. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe Het Bedrijf deze aanbevelingen kan implementeren, aan de hand van het Continuous Improvement-model van Deming (Orsini, 1948 in Deming, 2013). Door continu dezelfde vier stappen (plan, do, check en act) te doorlopen, kan het bedrijf zich blijven verbeteren. Aanbeveling een, twee en vier zijn uitgewerkt in het implementatieplan, omdat deze belangrijk zijn voor de respondenten. Aanbeveling drie is uitgewerkt, omdat deze belangrijk is voor het bedrijf.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Literatuurlijst

Belastingdienst. (z.d.). *Voorwaarden*. Geraadpleegd op 16-02-2017 via https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/werk_en_inkomen/werken/niet_in_loondienst_werken/resultaat_uit_overig_werk/voorbeelden_row/huishoudelijke_werkzaamheden_voor_anderen/u_doe_t_huishoudelijk_werk_voor_iemand/voorwaarden/

BOOK A TIGER. (z.d.a). *Ons doel*. Geraadpleegd op 10-04-2017 via <https://www.bookatiger.com/nl-nl/over-ons>

BOOK A TIGER. (z.d.b). *BOOK A TIGER is de beste oplossing voor de schoonmaak van jouw huis*. Geraadpleegd op 10-04-2017 via <https://www.bookatiger.com/nl-nl/prijs>

Bureau Onderzoek en Statistiek - Gemeente Amsterdam. (2012). *Fact sheet hoogopgeleide Amsterdammers*. Geraadpleegd op 31-03-2017 via https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0ahUKEwj_wayz74rTAhXMLcAKHUUYAI8QFggaMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ois.amsterdam.nl%2Fnieuws%2Fdownload%2F1012%2F2012_factsheet_hoogopgeleiden.pdf&usg=AFQjCNGb3zZETp0qgaRLvjp6KwxhGwfUQ&sig2=xziL8ESZAhiUx_cEm66Bpw&bvm=bv.151426398,d.ZGg&cad=rja

Care. (z.d.a). *Hoe werkt het?* Geraadpleegd op 11-04-2017 via <https://www.care.com/nl-nl/hoe-werkt-het>

Care. (z.d.b). *Ons aanbod*. Geraadpleegd op 11-04-2017 via <https://www.care.com/nl-nl/>

CBS. (2011). *Inkomen hoogopgeleiden bijna het dubbele van dat van laagopgeleiden*. Geraadpleegd op 07-03-2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/12/inkomen-hoogopgeleiden-bijna-het-dubbele-van-dat-van-laagopgeleiden>

CBS. (2016a). *163 duizend nieuwe bedrijven opgericht in 2015*. Geraadpleegd op 20-02-2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/04/163-duizend-nieuwe-bedrijven-opgericht-in-2015>

CBS. (2016b). *Meer Nederlanders shoppen online*. Geraadpleegd op 20-03-2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/24/meer-nederlanders-shoppen-online>

CBS. (2017). *Bevolking; ontwikkeling in gemeenten met 100 000 of meer inwoners*. Geraadpleegd op 31-03-2017 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3>

Doorgaan. (2015). *Het Bedrijf*. Geraadpleegd op 22-03-2017 via https://www.doorgaan.nl/nl/project/2212761/Het_Bedrijf

Dossier Duurzaam. (2016). *Resultaten Dossier Duurzaam 2016: Duurzaamheid bij consument in de lift*. Geraadpleegd op 16-02-2017 via <http://www.dossierduurzaam.nl/resultaten>

Drucker, P., Ohmae, K., Porter, M.E., & Peters, T. (1989). *Management Briefings from the Economist Conferences*. San Francisco: The Economist Publications.

GfK. (2016). *Een vijfde van de online kopers shopt met smartphone*. Geraadpleegd op 20-03-2017 via <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/een-vijfde-van-de-online-kopers-shopt-met-smartphone/>

Helpling. (z.d.a). *Zo werkt Helpling*. Geraadpleegd op 10-04-2017 via <https://www.helpling.nl/zo-werkt-helpling>

Helpling. (z.d.b). *Prijsoverzicht*. Geraadpleegd op 10-04-2017 via <https://www.helpling.nl/prijs>

Het Bedrijf. (2016). *Spandoek met logo's* (afbeelding). Geraadpleegd op 20-05-2017.

Het Bedrijf. (2017a). *Account overzicht*. Geraadpleegd op 20-03-2017 via
Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Het Bedrijf. (2017b). *Statistics*. Geraadpleegd op 17-02-2017 via
Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Het Bedrijf. (2017c). *Het Bedrijf.com doelgroepoverzicht 21 jan. 2017 - 20 feb. 2017*. Geraadpleegd op 21-02-2017 via
<https://www.google.com/analytics/>

Het Bedrijf. (2017d). *Geboekte diensten tot 18-04-2017*. Amsterdam 2017.

Het Bedrijf. (2017e). *Hoe werkt het?* Geraadpleegd op 10-04-2017 via
Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Het Bedrijf. (2017f). *Diensten*. Geraadpleegd op 10-04-2017 via
Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Hulpje. (z.d.a). *FAQ*. Geraadpleegd op 13-04-2017 via
<http://hulpje.nl/nl/faq/>

Hulpje. (z.d.b). *Flexibel lidmaatschap*. Geraadpleegd op 13-04-2017 via
<http://hulpje.nl/nl/price/>

Hulpje. (z.d.c). *De ideale hulp in huis*. Geraadpleegd op 13-04-2017 via
<http://hulpje.nl/nl/#how-it-works>

Liu, S. & Pan, N. (2012). Integrating the diamond theory and the 3C-model: The construction companies in Taiwan. *Journal of Statistics and Management Systems*, p. 601-625.

Marktplaats. (z.d.a). *Het netwerk vol handige mensen*. Geraadpleegd op 13-04-2017 via
<http://diensten-vakmensen.marktplaats.nl/c/diensten-en->

vakmensen/c1098.html

Marktplaats. (z.d.b). *Hulp nodig? Beschrijf de opdracht en laat de klus klaren.*

Geraadpleegd op 13-04-2017 via

<https://klussen.marktplaats.nl/pyj/placeJob-step1.html>

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, p. 66-75.

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

Orsini, J.N. (2013). 1948 in Deming. *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw-Hill.

Panteia. (2014). *De markt voor dienstverlening aan huis*. Zoetermeer 2014.

Porter, M.E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 137-144.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 79-91.

Riezebos, R. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. New York: Rosenfeld Media.

The Economist. (2009). *Guru Kenichi Ohmae*. Geraadpleegd op 01-03-2017 via <http://www.economist.com/node/14031208>

The Next Web. (2016). *20 of the best startups, according to TNW Europe attendees*. Geraadpleegd op 21-03-2017 via <https://thenextweb.com/insider/2016/06/10/some-more->

startups/#.tnw_uflLewmWP

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 85-94.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Ward, D. & Rivani, E. (2005). *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*. Geraadpleegd op 25-02-2017 via <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.4646&rep=rep1&type=pdf>

Werksters. (z.d.a). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd op 11-04-2017 via <https://www.werksters.nl/overig/over/>

Werksters. (z.d.b). *Wat kost Werksters.nl?* Geraadpleegd op 11-04-2017 via <https://www.werksters.nl/overig/tarieven/>

Bijlagen

Bijlage A: statistieken

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage B: verbatim gesprek met oprichter

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage C: zoekplan

Dit zoekplan dient als leidraad bij het vinden van relevante literatuur voor dit onderzoek. In dit zoekplan staat het doel geformuleerd, er worden relevante zoektermen en zoekbronnen benoemd en er worden randvoorwaarden gesteld.

Doel

Het doel van deskresearch is het achterhalen van reeds beschikbare informatie die relevant is voor het beantwoorden van de probleemstelling. De beschikbare informatie over verschillende positioneringstheorieën moet helpen bij het opstellen van het theoretisch kader.

Relevante zoektermen

Nederlands

Engels

Positionering	Positioning
3C Ohmae	3Cs Ohmae
Waardestrategieën Treacy en Wiersema	Value Discipline Treacy and Wiersema
Kerncompetenties Hamel en Prahalad	Core Competencies Hamel and Prahalad
Vijfkrachtenmodel Porter	Five Forces Porter
Zakelijke dienstverlening	Business services

Randvoorwaarden

De gevonden bronnen zijn van wetenschappelijk niveau en mogen in het Nederlands en in het Engels zijn. De bronnen moeten zo recent mogelijk zijn (een uitzondering daargelaten), maar niet ouder dan het jaar 1957, om de relevantie van de bronnen te garanderen.

Informatiebronnen

De volgende zoekmachines en instellingen leveren relevante resultaten op:

- Picarta
- Google Scholar
- Mediatheek Hogeschool Leiden
- HBO Kennisbank
- EBSCO-host

Bijlage D: begrippen uit de probleemformulering

Positionering

Ohmae heeft het begrip positionering niet volledig gedefinieerd. De definitie van Riezebos en Van der Grinten vertoont de meeste overeenkomsten met de theorie van Ohmae. Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat het bij positionering gaat om het maken van keuzes. Een bedrijf selecteert een aantal identiteitsaspecten en op basis hiervan gaat het bedrijf zich profileren. Het bedrijf moet bij het kiezen van deze identiteitsaspecten rekening houden met de doelgroep en onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie.

Concurrenten

Volgens Ohmae (1982) moeten bedrijven kijken naar de concurrentie in haar totaliteit: van diensten tot service. Ohmae zegt dat concurrentie meer is dan het aanbieden van dezelfde diensten.

Klantbehoeften

Ohmae (1982) stelt dat klantbehoeften zaken zijn die klanten verlangen van een bedrijf. Een bedrijf moet deze behoeften meenemen in zijn positionering zodat deze aansluiten op de doelgroep.

Sterktes

Volgens Ohmae (1982) zijn sterktes, ook wel kerncompetenties of succesvolle kernfactoren, zaken waar een bedrijf in uitblinkt. Het bedrijf moet deze sterktes achterhalen en vastleggen, hierbij is het van belang dat deze overeenkomen met de behoeften van de klant.

Bijlage E: logboek

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage F: topic guide

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage G: geboekte diensten

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage H: analyseschema's

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage I: verbatims

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage J: concurrentieanalyse

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.