



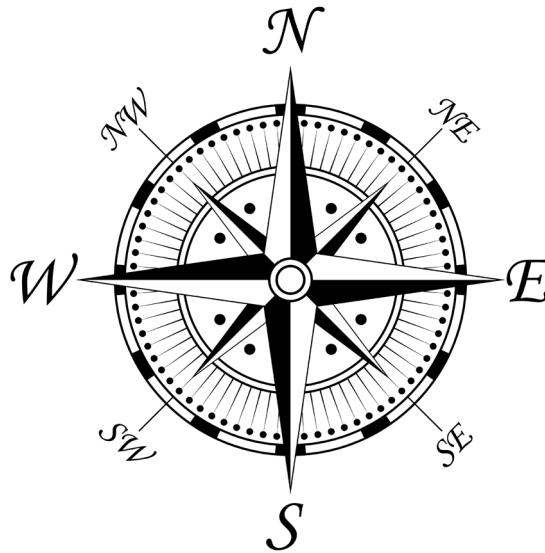
DE JUISTE KOERS BEPALEN

Rowing harder doesn't help if the boat is headed in the wrong direction

**POSITIONERING
ARNESCO B.V.**

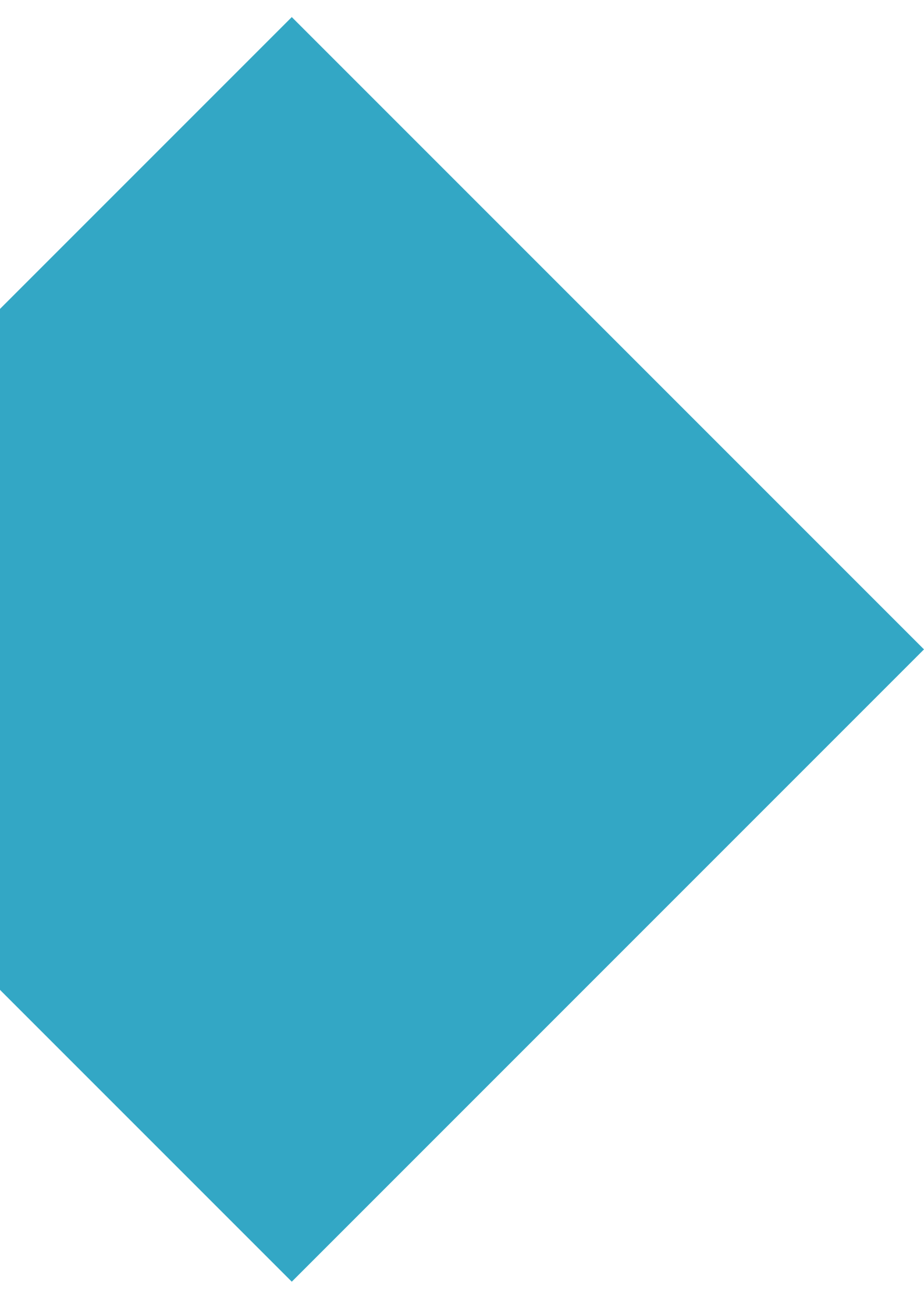
DE JUISTE KOERS BEPALEN

Rowing harder doesn't help if the boat is headed in the wrong direction



Opleiding Communicatie
Instituut voor Communicatie, Media en
Informatietechnologie
Hogeschool Rotterdam
Opdrachtgever | Arnoud Klaren
Rotterdam
16 juni 2016

Jerry Bergwerff
0862271
COV4E



VOORWOORD

Na vier jaar buffelen, is het dan eindelijk zover: afstuderen! Toen ik aan dit hele traject begon, was ik van mening dat een half jaar erg lang zou duren. Eenmaal begonnen, vlogen de maanden voorbij en voordat ik het wist, was het al tijd om mijn conceptversie in te leveren. Ik heb geleerd dat je met doorzettingsvermogen enorm veel kan bereiken en heb mede daardoor dit afstudeeronderzoek met succes kunnen afronden.

Als dochter uit een echte scheepvaartfamilie was het dan ook voor de hand liggend dat ik in deze branche zou afstuderen. Na jaren werkervaring bij een scheepsleverancier, was mijn stageplek bij Arnesco zo geregeld. Wat ik persoonlijk al jaren zie in deze branche is dat ze nauwelijks van de woorden marketing en communicatie hebben gehoord. Het was daarom een echte uitdaging om een passende positionering te bepalen voor Arnesco. Niet alleen vind ik het onderwerp interessant, maar daarnaast houdt het merendeel van de branche zich nog nauwelijks bezig met positioneren.

Voor u ligt 'het' dan; mijn afstudeerscriptie. Het kostte bloed, zweet en tranen, maar dit heeft geresulteerd in dit enorm uitgebreide onderzoek. Ondanks dat ik ruim op tijd ben begonnen, kwam ik op het laatst toch redelijk in tijdnood. Soms gebeuren er nu eenmaal dingen tussendoor die je niet had ingecalculleerd, maar uiteindelijk is het allemaal goed afgelopen. Niet alleen leer je zelfstandig een onderzoek uit te voeren, ook merk je dat je je enorm professionaliseert op het gebied van je onderwerp. Al met al kan ik niets anders zeggen dan dat ik veel van deze periode heb geleerd en ik met trots kijk naar het eindresultaat.

Soms verloor ik het overzicht en de motivatie, maar ik had gelukkig de goede mensen om mij heen. Via deze weg zou ik graag mijn bedrijfsbegeleider Arnoud Klaren en scriptiebegeleider Leonie Gussekloo enorm willen bedanken voor al het geduld van de wereld, hun feedback en medewerking. Tevens bedank ik ook graag mijn vader John Bergwerff voor zijn hulp bij het zoeken van respondenten en mijn goede vriend Brian Jansen voor het duwtje in de goede richting in de beginfase van mijn scriptie. Tevens zou ik ook graag alle bedrijven willen bedanken voor hun medewerking en tijd.

Jerry Bergwerff

Rotterdam, juni 2016





MANAGEMENT SAMENVATTING

Positioneren is een marketing/communicatie-instrument dat merken en organisaties helpt om zich te onderscheiden van hun concurrenten door toegevoegde waarde te creëren in de perceptie van de doelgroep. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is Arnesco te voorzien van een passend strategisch advies, waarmee zij zich op een onderscheidende manier kunnen positioneren. De doelstelling is als volgt weergegeven:

'Het formuleren van een advies voor Arnesco ten behoeve van de uitwerking van een passende positioneringsstrategie die onderscheidend vermogen kan creëren ten opzichte van de concurrentie en die merkvoorkeur kan genereren bij haar (potentiële) klanten.'

Er is onderzoek gedaan onder drie groepen, namelijk: de organisatie, de doelgroep en de concurrenten. Aan de hand van semigestructureerde interviews en een focusgroep is voor Arnesco een passende organisatie-identiteit ontwikkeld. In deze focusgroep zijn de klantwaarden betrouwbaarheid, samenwerking en tijdbesparend vastgesteld. Uit onderzoek onder het management en de medewerkers van Arnesco is gebleken dat ze graag een relatie met haar (potentiële) klanten opbouwen. Daarna is er onderzoek gedaan onder de doelgroep, waarbij de volgende vijf waarden het belangrijkste bevonden worden voor de keuze van een scheepsleverancier: prijs kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Uit onderzoek is gebleken dat de belangrijkste waarde voor een relatie tussen klant en leverancier vertrouwen is. Naast het onderzoek onder de doelgroep en de organisatie, is er onderzoek gedaan naar de concurrenten van Arnesco. Er is een concurrentieanalyse gemaakt aan de hand van de website en hierbij is opgevallen dat de belangrijkste concurrenten van Arnesco zich bijna allemaal positioneren met een kostenleiderschapsstrategie. Hierbij zetten zij de positioneringsgrondslag 'producteigenschappen' in. Uit het onderzoek zijn veel waarden naar voren gekomen die ingezet kunnen worden bij de positionering van Arnesco. Aan de hand van het Brand Driver-model zijn deze waarden ingedeeld op relevantie en differentiatie. De waarden die zowel relevant als differentiërend zijn, worden de 'drivers' genoemd. De volgende 'drivers' lenen zich het best voor de positionering van Arnesco: klantrelatie, betrouwbaarheid, de 'know how' en flexibiliteit. Voor dit onderzoek dient de volgende probleemstelling te worden beantwoord:

'Hoe kan Arnesco zich positioneren in de maritieme offshoremarkt om zich te onderscheiden van de concurrentie en om merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten?'

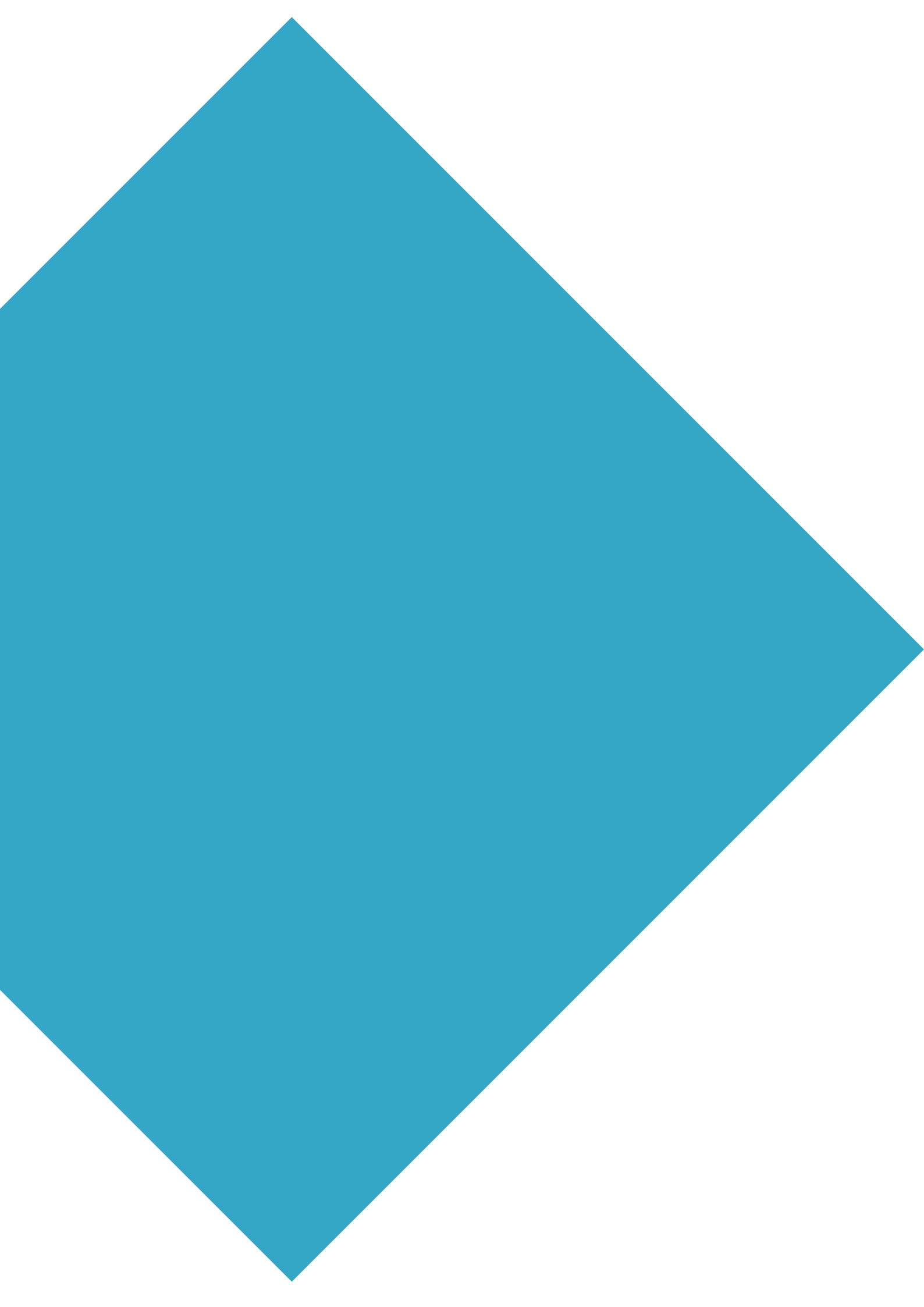
Om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrenten en meerwaarde te creëren voor de doelgroep, is er gekozen voor het inzetten van een combinatie van twee positioneringsstrategieën, namelijk een kostenleiderschapsstrategie en een klantpartnerschapsstrategie. Bij het beantwoorden van deze probleemstelling is er rekening gehouden met de drie onderzoeksgroepen. De focus van de organisatie-identiteit van Arnesco ligt op het ontwikkelen van een partnerschap met de doelgroep. Dit is in lijn met de positioneringsstrategie 'klantpartnerschap'. Tevens is het van belang dat de strategie en uitvoering zich onderscheidt van die van de concurrenten en dat het aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep. Naar aanleiding van het onderzoek zijn de wensen en behoeften in tweeën te splitsen. De respondenten willen allemaal een goede prijs, kwaliteit en snelheid, maar daarnaast willen ze ook dat de leverancier flexibel en betrouwbaar is en met ze meedenken. Naast dat de combinatie van de twee strategieën in lijn is met de wensen en behoeften van de doelgroep, zijn de gekozen strategieën ook in lijn met de organisatie-identiteit, waardoor ze makkelijker implementeerbaar zijn.

Voor de communicatieve uitwerking van de gekozen positionering behoren onder andere een passende communicatiestrategie en de klantbelofte: *'We will make sure everything is taken care of. That's what partners do, that's who we are'*. Bij het uitdragen van de gekozen positionering is het van belang dat de strategie door heel de organisatie wordt uitgedragen. Om dit te realiseren is een communicatieplan geschreven.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	11
HOOFDSTUK 1 ARNESCO EN DE MARKT	13
1.1 Interne analyse	13
1.2 Externe analyse	13
HOOFDSTUK 2 METHODOLOGIE	17
2.1 Probleemschets positionering Arnesco	17
2.2 Probleem en deelvragen	17
2.3 Verantwoording methode onderzoek	17
2.3.1 <i>Deskresearch</i>	18
2.3.2 <i>Fieldresearch</i>	18
2.4 Onderzoekspopulatie	18
2.5 Beperkingen in het onderzoek	19
2.6 Validiteit	19
2.7 Betrouwbaarheid	19
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	21
3.1 Positioneren	21
3.2 Positioneringsstrategie	22
3.2.1 <i>Soorten positioneringsstrategieën</i>	22
3.3 Het Bergwerff-model	23
3.3.1 <i>Organisatie-identiteit</i>	23
3.3.2 <i>Golden Circle-model</i>	24
3.3.3 <i>Analyse van de doelgroep</i>	24
3.3.4 <i>Concurrentieanalyse</i>	24
3.3.5 <i>Brand Driver-model</i>	25
3.3.6 <i>Het kiezen van een positionering</i>	25
3.4 Merkvoorkeur	26
3.4.1 <i>Klantgerichte merkmeerwaarde</i>	26
HOOFDSTUK 4 INTERNE ONDERZOEKSRÉSULTATEN	29
4.1 Organisatie-identiteit Arnesco	29
4.1.1 <i>Historie</i>	29
4.1.2 <i>Bedrijfsoriëntatie</i>	30
4.1.3 <i>Kerncompetenties</i>	30
4.1.4 <i>Visie en missie</i>	30
4.1.5 <i>Cultuur</i>	30
4.1.6 <i>Organisatie- en klantwaarden</i>	30
4.2 Golden Circle model	31
4.2.1 <i>Why</i>	31
4.2.2 <i>How</i>	31
4.2.3 <i>What</i>	31
4.3 Gewenste positionering vanuit de organisatie	31
4.3.1 <i>Strategie</i>	31
4.3.2 <i>Propositie</i>	31

HOOFDSTUK 5 EXTERNE ONDERZOEKSRESULTATEN	33
5.1 Analyse interviewresultaten	33
5.1.1 <i>Producten</i>	33
5.1.2 <i>Diensten</i>	33
5.1.3 <i>Problemen</i>	34
5.1.4 <i>Klantrelatie</i>	34
5.1.5 <i>Vergelijkbare scheepsleveranciers</i>	35
5.1.6 <i>Positionering</i>	35
5.1.7 <i>Merkvoorkeur</i>	36
5.1.8 <i>Communicatie</i>	36
5.2 Concurrentieanalyse	37
5.3 Brand Driver-model	38
5.3.1 <i>Drivers</i>	38
5.3.2 <i>Antes</i>	38
5.3.3 <i>Fool's gold</i>	38
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE	41
HOOFDSTUK 7 AANBEVELINGEN	45
7.1 Strategische aanbevelingen	45
7.1.1 <i>Positioneringsstrategie</i>	45
7.1.2 <i>Communicatiestrategie</i>	46
7.2 Operationele aanbevelingen	46
7.2.1 <i>Website</i>	46
7.2.2 <i>Medewerkers als ambassadeurs</i>	47
7.2.3 <i>Klantprofielen creëren en beheren</i>	48
7.2.4 <i>Stay in touch</i>	48
7.2.5 <i>Meet the company</i>	49
7.3 Haalbaarheid en implementatie	49
LITERATUURLIJST	50
BIJLAGENBUNDEL	



INLEIDING

Arnesco is een scheepsleverancier gericht op technische en elektrische componenten en is gevestigd in Rotterdam. Ondanks dat het bedrijf al is opgericht in 1984, is er nooit een positionering aangenomen en nu Arnesco groeit, is het tijd om de juiste koers te bepalen.

Aanleiding

Binnen de maritieme offshorebranche is de afgelopen jaren een grote verschuiving te zien op het gebied van marketing en communicatie (Shipping industry, 2011). Arnesco wil met haar tijd mee gaan en ervoor zorgen dat zij goed geprofileerd zijn binnen de markt, waardoor onderscheidend vermogen gecreëerd wordt ten opzichte van de concurrenten. Arnesco is zich ervan bewust dat het positioneren een brand-managementinstrument is waarvoor de belangstelling de afgelopen jaren flink is toegenomen. Ondanks dat Arnesco een business-to-businessbedrijf (B2B) is, is zij door de intensieve concurrentie genoodzaakt na te denken over hun profilering in de markt. Klanten moeten elke dag keuzes maken en tussen steeds meer alternatieven. Hierdoor is het volgens het management een urgente zaak om merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten (Klaren, persoonlijke communicatie, 2016).

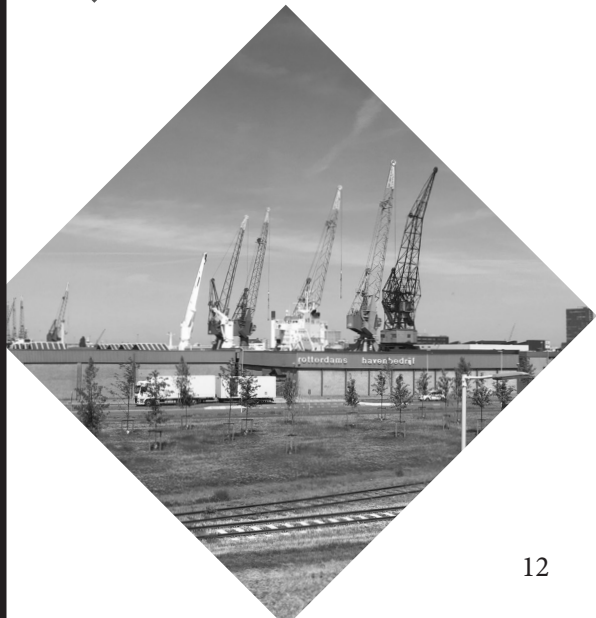
Om dit doel te verwezenlijken, heeft het management van Arnesco aangegeven een adviesrapport te willen ontvangen en hierbij is de volgende doelstelling geformuleerd: *'Het formuleren van een advies voor Arnesco ten behoeve van de uitwerking van een passende positioneringsstrategie die onderscheidend vermogen kan creëren ten opzichte van de concurrentie en die merkvoorkeur kan genereren bij haar (potentiële) klanten'*. Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal: *'Hoe kan Arnesco zich positioneren in de maritieme offshoremarkt om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten?'* De doelstelling is geoperationaliseerd in de volgende deelvragen:

1. Wat is positionering?
2. Wat is de organisatie-identiteit van Arnesco?
3. Hoe genereer je merkvoorkeur bij de (potentiële) klant van Arnesco?
4. Hoe positioneren de belangrijkste concurrenten in de maritieme offshoremarkt zich?
5. Waarom kiezen (potentiële) klanten voor een scheepsleverancier als Arnesco?
6. Hoe kan Arnesco een passende positioneringsstrategie ten uitvoer brengen?

Er is gebruik gemaakt van een exploratief onderzoek, waarbij het van belang is dat er verschillen of verbanden worden ontdekt tussen kenmerken binnen de specifieke onderzoeksdoelgroepen. Deze onderzoeksdoelgroepen bestaan uit: de organisatie Arnesco, de doelgroep van Arnesco en de concurrenten. Om de achterliggende motieven en meningen te verkrijgen van het management, de medewerkers en de doelgroep, is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. De resultaten van dit onderzoek vormen de basis van dit adviesrapport en de kern van het advies zijn de strategische aanbevelingen omtrent de positionering van Arnesco. In dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van de boeken: Positioneren van Riezebos en Van der Grinten (2011), Strategisch merkenmanagement van Keller (2010) en De discipline van marktleiders van Treacy en Wiersema (2010).

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt een introductie gegeven over Arnesco en de markt waar zij zich in bevinden. In hoofdstuk 2 komt de methodologie van het onderzoek aan bod, hier worden onder andere het doel, de onderzoeksopzet, de betrouwbaarheid en de validiteit besproken. Het theoretisch kader is terug te vinden in hoofdstuk 3, hier worden begrippen uit de deelvragen geoperationaliseerd. Daarnaast is in het theoretisch kader een stappenplan gebruikt dat in de rest van het onderzoek wordt aangehouden. Vervolgens zijn de onderzoeksresultaten verdeeld in twee hoofdstukken, namelijk in interne onderzoeksresultaten en externe onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 6 zijn de conclusies te vinden. Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn de aanbevelingen geschreven en deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 7. Alle bijlagen zijn terug te vinden in de aparte bijlagenbundel.



HOOFDSTUK 1 | Arnesco en de markt

In dit hoofdstuk zijn Arnesco en de markt geanalyseerd. Er is hier een globaal beeld gegeven van: de organisatie, de doelgroep, de decision making units, de markt waar Arnesco zich in bevindt en de trends en ontwikkelingen. Deze informatie heeft als vertrekpunt voor het verdere onderzoek gediend.

1.1 Interne analyse

Organisatieomschrijving

Arnesco is een leverancier gespecialiseerd in de verkoop en distributie van technische en elektrische onderdelen voor de marine en offshore-industrie. Ze worden ook wel een technische scheepsleverancier genoemd, waarbij Arnesco een echte handelsfirma is. Dit betekent dat ze geen voorraadhouder zijn. De organisatie bestaat inmiddels 32 jaar en is te vinden in de haven van Rotterdam. Met een groot klantenbestand, waarvan het merendeel in het buitenland is gevestigd, heeft Arnesco een groot assortiment aan producten. De volgende onderdelen kunnen worden aangeboden: elektrische componenten, meet- en regeltechniek, veiligheidsproducten en spare parts¹. Er zijn acht medewerkers in dienst, waarvan Arnoud Klaren de managing director is. Naast Arnesco zijn er nog twee soortgelijke bedrijven gevestigd in Vlaardingen. Legero en I.S.T. Marine Service Group zijn samen met Arnesco van dezelfde eigenaar Gerrie Plune. Legero is een logistieke organisatie en I.S.T. Marine Service Group is eveneens een scheepsleverancier. Dit maakt I.S.T. Marine Service Group ook een concurrent van Arnesco. Echter zal Arnesco de enige organisatie zijn die in dit onderzoek wordt betrokken.

Huidige positionering

Aangezien Arnesco nog nooit onderzoek heeft gedaan naar de positionering en er aangegeven is dat er nog nooit een positionering is gekozen, is er voorafgaand aan het onderzoek een analyse gemaakt om de huidige positionering in kaart te brengen. In de huidige positionering van Arnesco zijn een hoop onduidelijkheden en ontbreekt er structuur. Er is gekeken naar de website van de organisatie. Naast dat de informatie op de website gedateerd is, staat er weinig tot geen informatie op over de organisatie. De website is voor het laatst bijgewerkt in 2012. Op de website wordt aangegeven dat Arnesco een leverancier is die wereldwijd goede service verleent op technisch gebied en over een goede aftersales beschikt.

1.2 Externe analyse

De maritieme sector

De maritieme branche is internationaal georiënteerd, vergt veel ervaring en kan onderverdeeld worden in twaalf sectoren, namelijk: offshore, havens, maritieme toeleveranciers, zeevaart, scheepsbouw, maritieme dienstverlening, waterbouw, binnenvaart, kennisinstituten, Koninklijke Marine, visserij en watersportindustrie (maritieme sector, 2015). Arnesco valt onder de maritieme toeleveranciers, dit zijn bedrijven die productiehulpmiddelen, subsystemen, halffabricaten of eindproducten leveren, dan wel de service of reparatie van de eindproducten verzorgen (Maritieme toeleveranciers, 2015).

De doelgroep van Arnesco

Arnesco richt zich op middelgrote en grote organisaties in de maritieme sector. Deze organisaties variëren van scheepseigenaren en rederijen, scheepsmanagementbedrijven tot offshore- en drillingcontractors internationaal. Omdat Arnesco momenteel weinig communicatiemiddelen inzet om de doelgroep te bereiken, zoeken ze vaak zelf contact met de doelgroep. Daarnaast maakt Arnesco ook gebruik van het huidige klantenbestand. Bij het bereiken van de doelgroep in de B2B-omgeving, zoals bij Arnesco het geval, moet rekening worden gehouden met het aanspreekpunt. Wanneer er gecommuniceerd wordt met de doelgroep is de decision making unit van belang.

Decision making units

Het team binnen de organisatie dat verantwoordelijk is voor het nemen van de aankoopbeslissing in deze branche is de inkoopafdeling. Bijna alle bedrijven binnen deze branche werken op dezelfde wijze. De inkoopafdeling

¹ Spare parts zijn in Arnesco's geval reserve onderdelen voor pompen, compressoren en motoren.

zoekt de leverancier voor de producten en de eindbeslissing wordt uiteindelijk gemaakt door de procurementmanager, oftewel inkoopmanager. In sommige gevallen nemen de managers of directeuren zelf de beslissing. De positionering van Arnesco moet zich uiteindelijk richten op de decision making unit.

Trends en ontwikkelingen

Voorafgaand aan het onderzoek is er een analyse gemaakt om de trends en ontwikkelingen in de markt te ontdekken, die van belang konden zijn in dit onderzoek. Hieruit zijn de volgende resultaten naar voren gekomen:

Olieprijzen

Het is geen nieuws dat door de lage olieprijs veel bedrijven kampen met een financiële crisis. Alleen al het afgelopen jaar gingen meer dan zestig gas- en oliebedrijven failliet en in de toekomst zal dit aantal verdubbelen als de olieprijs zo laag blijft (Corkery, 2016). Vanwege de lage olieprijs zijn de oliemaatschappijen begonnen met het inkorten van de kapitaaluitgaven, wat betekent dat de hoeveelheid werk voor de offshorebranche keldert. Dit heeft geleid tot een daling van de activiteiten en opdrachten voor de bevoorrading voor de offshore boorplatformen (Offshore Energy Today, 2016). Ook al zijn de olieprijs momenteel langzaam aan het stijgen, het is niet voldoende om investeerders te overtuigen (Disavino, 2016). Volgens het management van Arnesco heeft dit bij veel klanten geresulteerd in krappe budgetten.

Benadering klanten

Informatietechnologie en digitale zenders hebben de afgelopen twintig jaar het inkopen flink veranderd. Dit is ook terug te vinden in de manier waarop B2B-bedrijven hun klanten benaderen en hoe het inkoop- en verkoopproces verloopt. Zakelijke kopers zijn meer verbonden en meer geïnformeerd dan ooit tevoren. Om succesvol te zijn als verkoper moeten ook veel veranderingen worden doorgevoerd aangaande informatietechnologie en digitale oplossingen. Verkopers moeten namelijk beschikken over nieuwe competenties. Klanten zijn niet langer geïnteresseerd in een ontmoeting met een 'pratende brochure'. De verkoper moet zich aanpassen aan het niveau van de klant als het gaat om kennis en zelfvoorziening. Denk hierbij aan de psychologie van overtuigen. De boodschap en positionering van het bedrijf staat bij dit soort gesprekken centraal (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2016). Arnesco dient hiermee rekening te houden bij het benaderen van de doelgroep.

Verandering informatiebehoefte

In de B2B-markt hebben bedrijven vaak een overvloed aan informatie op hun website over het product, maar bieden ze weinig perspectief op hoe de producten de problemen van de klanten oplossen. Een nieuwe effectieve manier om een sterke indruk te maken bij de inkopers is om authentieke en inzichtelijke content te ontwikkelen en dit te verspreiden via relevante kanalen. Deze content is bijvoorbeeld gericht op het inspelen op de behoeften van de klanten zoals: snelheid, lagere kosten en betrouwbaarheid. Zelfs voor ondernemingen in complexe B2B-markten kunnen websites en sociale media een nuttig platform bieden voor het verspreiden van content om hun klanten verbonden te houden met de organisatie (Kovac, 2016). Shipperserv² heeft in 2011 een onderzoek uitgevoerd over het jaarlijks internetgebruik in de desbetreffende markt. Sociale media zou vanaf 2011 de grootste verandering moeten tonen (Shipping industry, 2011). Alleen zijn volgens Klaren (2016) hier weinig organisaties in meegegaan. Dit blijkt overigens ook uit de concurrentieanalyse die te vinden is in Bijlage 20.

2 Shipperserv is 's werelds grootste 'marktplaats' voor de maritieme- en offshore industrie.



QUESTION

HOOFDSTUK 2 | Methodologie

In dit hoofdstuk is de methodologie van het onderzoek beschreven. Hierin staat op welke manier en met welke methoden het onderzoek is uitgevoerd. Het hoofdstuk bestaat uit de probleemschets, probleemstelling en deelvragen, verantwoording methode onderzoek, onderzoekspopulatie, beperkingen, validiteit en betrouwbaarheid. Hierbij staat zoals eerder besproken de volgende doelstelling centraal: ‘Het formuleren van een advies voor Arnesco ten behoeve van de uitwerking van een passende positioneringsstrategie die onderscheidend vermogen kan creëren ten opzichte van de concurrentie en die merkvoorkeur kan genereren bij haar (potentiële) klanten.’

2.1 Probleemschets positionering Arnesco

Huidige situatie

Volgens het management wisselen de klanten de afgelopen jaren vaak van scheepsleverancier. Arnesco weet niet hoe ze zich moeten positioneren in de concurrerende markt om het meeste voordeel te behalen. Niet alleen weet de organisatie niet hoe ze zich naar buiten toe moeten profileren, ook is de organisatie-identiteit niet bekend. Tot op heden was er nooit tijd besteed aan het actuele probleem en aangezien het vaak voorkomt dat de klant kiest voor de concurrent, werd het tijd dat er actie ondernomen wordt. Volgens het management heeft het probleem te maken met twee aspecten: de concurrent heeft een voorkeurspositie in de perceptie van de doelgroep en goede prijs-/kwaliteitverhoudingen (Klaren, persoonlijke communicatie, 2016).

Gewenste situatie

Arnesco zou graag een passende positioneringsstrategie toepassen, waardoor zij verder kunnen werken aan zowel hun interne als externe communicatie. Met deze positionering willen zij ten opzichte van haar concurrenten een voorkeurspositie genereren bij de doelgroep. Arnesco heeft de ambitie om door te groeien tot een van de grotere leveranciers in deze markt. Wanneer er geen positioneringsstrategie wordt aangenomen, bestaat het risico dat de voorkeurspositie van de concurrenten bij de doelgroep alleen maar groter wordt en hierdoor kan veel omzet worden misgelopen (Klaren, persoonlijke communicatie, 2016).

2.2 Probleemstelling en deelvragen

De hoofdvraag: ‘Hoe kan Arnesco zich positioneren in de maritieme offshoremarkt om zich te onderscheiden van de concurrentie en om merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten?’ is geoperationaliseerd in de volgende deelvragen met bijbehorende onderzoeksmethoden:

Deelvraag:	Methode:
1. Wat is positionering?	Literatuuronderzoek
2. Wat is de organisatie-identiteit van Arnesco?	Kwalitatief onderzoek
3. Hoe genereer je merkvoorkeur bij de (potentiële) klant van Arnesco?	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
4. Hoe positioneren de belangrijkste concurrenten in de maritieme offshoremarkt zich?	Deskresearch
5. Waarom kiezen (potentiële) klanten voor een scheepsleverancier als Arnesco?	Kwalitatief onderzoek
6. Hoe kan Arnesco een passende strategie ten uitvoer brengen?	Kwalitatief onderzoek

2.3 Verantwoording methode onderzoek

Om de deelvragen te beantwoorden, is er zowel desk- als fieldresearch gedaan. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een exploratief onderzoek. Dit is een verkennend onderzoek dat geschikt is voor het ontdekken van verschillen of verbanden tussen kenmerken binnen de specifieke onderzoeksdoelgroep. Een kwalitatief onderzoek wordt ingezet wanneer de onderzoeksvraag breed is en er relatief weinig voorkennis is. Kwalitatief onderzoek is gericht op het vergaren van informatie over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep, en waarom

2.3.1 Deskresearch

Door middel van deskresearch wordt antwoord gegeven op een aantal deelvragen. Er is deskresearch uitgevoerd om de concurrentie te analyseren en om de benodigde theorie voor dit onderzoek te verkrijgen.

Literatuuronderzoek

Om het onderzoek te onderbouwen met de nodige theorie is er verschillende literatuur en zijn er internetbronnen geraadpleegd. In het theoretisch kader in hoofdstuk 3 zullen verschillende kernbegrippen uitgebreid gedefinieerd worden en aan de hand van dit literatuuronderzoek is antwoord gegeven op deelvraag één en deels op deelvraag drie.

Concurrentieanalyse

Het management van Arnesco heeft een lijst van belangrijke concurrenten gemaakt en deze lijst is aangevuld aan de hand van het onderzoek onder de doelgroep. Voor de concurrentieanalyse was het in verband met ethische aspecten niet mogelijk om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Om de websites van de concurrenten zo goed mogelijk te analyseren zijn met het management van Arnesco aandachtspunten opgesteld om een algemeen beeld te vormen. Deze analyse is terug te vinden in Bijlage 20 en hiermee is antwoord gegeven op deelvraag vier.

2.3.2 Fieldresearch

Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn interviewvragen opgesteld voor de fieldresearch. Bij de fieldresearch zijn er nieuwe gegevens verzameld, dit wordt ook wel de primaire data genoemd. Het eerste deel van de fieldresearch bestaat uit semigestructureerde interviews met het management en de medewerkers van Arnesco. Deze resultaten zijn daarna besproken aan de hand van een focusgroep. Nadat de organisatie-identiteit vastgesteld is, zijn er eveneens semigestructureerde interviews afgenomen bij zowel de huidige als de potentiële klanten. Aan de hand van het verrichte literatuuronderzoek zijn interviewvragen opgesteld voor zowel de doelgroep als de organisatie.

Interviews management en medewerkers

Het management van Arnesco bestaat uit één persoon, namelijk de managing director Arnoud Klaren. Er zijn aan de medewerkers, op een aantal vragen na, dezelfde vragen gesteld als aan het management. Hierdoor was het mogelijk om de antwoorden met elkaar te vergelijken. Daarover is uiteindelijk in de focusgroep over gediscussieerd.

Focusgroep

Nadat de semigestructureerde interviews bij het management en de medewerkers van Arnesco zijn afgenomen, zijn de resultaten besproken in een focusgroep. Om tijd te besparen en structuur aan te brengen in de focusgroep, zijn er casussen geschreven over de verworven interviewresultaten. Aan de hand van deze 'handleiding' met casussen (zie Bijlage 9) is stapsgewijs de organisatie-identiteit van Arnesco ingevuld. Daarmee is deelvraag twee beantwoord.

Interviews huidige en potentiële klanten

Niet alleen moet er gekeken worden naar de wensen en behoeften van huidige klanten, maar ook naar die van de potentiële klanten. Door ook de potentiële klanten te betrekken in het onderzoek zijn er meer inzichten verkregen die van belang zijn bij het vinden van de juiste positionering. Het grootste deel van Arnesco's huidige en potentiële klanten bevindt zich in het buitenland en zij zijn ook in het onderzoek betrokken. Om de doelgroep in het buitenland te interviewen, is gebruik gemaakt van Skype. Aan de hand van deze interviews is antwoord gegeven op de deelvragen drie, vijf en zes.

2.4 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit de groepen waaronder het onderzoek is gehouden. Om een zo goed mogelijk advies te kunnen schrijven, is rekening gehouden met drie onderzoeksdoelgroepen: de organisatie van Arnesco, de doelgroep van Arnesco en de concurrenten van Arnesco. Voor het bepalen van de organisatieiden-

titeit zijn er in totaal zeven semigestructureerde interviews afgenomen bij het management en de medewerkers van Arnesco. Aan de focusgroep hebben in totaal vijf respondenten deelgenomen. Voor het onderzoeken van de doelgroep van Arnesco zijn er eveneens semigestructureerde interviews gehouden met zowel de huidige als de potentiële klanten uit verschillende bedrijfstakken, zoals in paragraaf 1.2 staat beschreven. Er is hier gekozen voor interviews met de decision making unit, omdat deze groep uiteindelijk gaat over de beslissingen en de positionering hun moet aanspreken. Er zijn in totaal elf interviews gehouden met de huidige klanten van Arnesco en zes interviews met de potentiële klanten van Arnesco. Deze organisaties variëren zich in scheepseigenaren en rederijen, scheepsmanagementbedrijven en offshore- en drillingcontractors internationaal. In de concurrentieanalyse zijn in totaal elf concurrenten geanalyseerd. Dit betreffen vergelijkbare organisaties in de omgeving van Rotterdam. Aan de hand van deze analyse is gekeken hoe Arnesco zich kan onderscheiden.

2.5 Beperkingen in het onderzoek

In dit onderzoek is rekening gehouden met een aantal beperkingen. Er zijn in totaal zes interviews afgenomen via Skype. Een nadeel van Skype is dat de gesprekken via een computer verlopen en daardoor minder persoonlijk zijn. Daarnaast is er rekening gehouden met een taalbarrière. Om dit in te dekken zijn de Engelstalige interviewvragen gecontroleerd door twee personen uit de maritieme sector. Hierdoor zijn de termen juist vertaald en is er geen verwarring ontstaan. De interviews zijn bijna allemaal afgenomen met de decision making unit (zie paragraaf 1.2), maar dit was niet bij elke organisatie mogelijk. Een aantal interviews is afgenomen met de eigenaar van het bedrijf of de directeur. Overigens hadden deze respondenten net zoveel kennis als de decision making unit. Wanneer dit niet het geval was, is er gevraagd om een andere respondent met de juiste kennis. Tevens is er een concurrentieanalyse gedaan aan de hand van de websites. Wel bestaat de mogelijkheid dat de tekst op de websites afwijkt van het werkelijke gedrag van de organisatie.

2.6 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in een onderzoek betekent de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Hoe kleiner het toeval in een onderzoek, hoe hoger de betrouwbaarheid is. Toeval kan voortkomen uit verschillende bronnen, namelijk: het instrument, de onderzochte persoon, de omstandigheden en de interviewer (Baarda, 2009). Er zijn verschillende maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van de semigestructureerde interviews te waarborgen. In dit onderzoek is de vragenlijst zo homogeen mogelijk opgesteld; dit is de mate waarin de vragen hetzelfde meten. Daarnaast zijn de interviews afgenomen in afgesloten ruimtes, zodat er geen sprake is geweest van onderbrekingen en geluidsoverlast. Tevens is er gebruik gemaakt van een interviewplan, waardoor er geen vragen zijn overgeslagen en er semigestructureerd is geïnterviewd. Ook hebben de respondenten de uitwerking van hun interviews ingezien, zodat er is bevestigd dat zij de antwoorden hebben gegeven zoals ze zijn opgeschreven. Op deze manier is het toeval zo veel mogelijk beperkt en daardoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek toegenomen.

2.7 Validiteit

Bij validiteit gaat het erom dat een onderzoeker meet wat er gemeten moet worden. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van het onderzoek en externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid (Reassens, 2015). Om de interne validiteit te waarborgen, zijn de vragenlijsten opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Op deze manier is het zeker dat alle cruciale onderwerpen omtrent positionering zijn behandeld. Daarnaast is er consistent gebruik gemaakt van begrippen. De begrippen uit de interviewvragen zijn uitgelegd en wanneer er onduidelijkheden waren, zijn die besproken. Hiermee is voorkomen dat de vraag verkeerd wordt geïnterpreteerd. Voorafgaand het onderzoek is uitgelegd dat de resultaten anoniem verwerkt worden en dat het gesprek voor uitwerking wordt opgenomen. Hierdoor worden sociaal wenselijke antwoorden voorkomen. De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt. Dit heeft te maken met de kleine onderzoekspopulatie, de periode waarin het onderzoek is afgenomen (crisis in verband met de olieprijs) en de betrokkenen.



MARKETING

HOOFDSTUK 3 | Theoretisch kader

In een van de deelvragen is gekozen voor de theoretische begrippen positionering en merkvoorkeur. In dit theoretisch kader zullen deze begrippen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en onderzocht. Er wordt gekeken welke theorieën en concepten van toepassing zijn bij het ontwikkelen van een passende positioneringsstrategie voor Arnesco. Tevens heeft het theoretisch kader ook gediend als basis voor het ontwerpen van de interviewvragen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag één en drie.

3.1 Positioneren

De essentie van positioneren is dat de organisatie of het merk een langdurig concurrerend voordeel heeft. Dit wordt ook wel de ‘unique selling proposition’, oftewel USP genoemd. Dit geeft de consument een dwingende reden om iets aan te schaffen. Unieke en sterke associaties zijn essentieel voor het succes van een organisatie of merk (Keller, 2010). De volgende definities van positioneren worden gegeven:

Definities positioneren

‘Positionering is de positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Het is een belangrijke communicatiedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse te bereiken en vast te houden’ (Floor en Van Raaij, 2010, blz. 166).

‘Positioneren is het veroveren van een onderscheidende associatie bij je merk in het brein van de consument’ (Oomen, 2012, blz. 9).

‘Positioneren houdt in dat een brandmanager 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 de concurrenten’ (Riezebos en Van der Grinten, 2011, blz. 20).

Deelconclusie: Aan de hand van deze definities is er een overkoepelende definitie opgesteld die tijdens dit onderzoek wordt aangehouden. Deze definitie van positioneren luidt als volgt: “Positioneren is een marketing/communicatie-instrument dat merken en organisaties helpt om zich te onderscheiden van hun concurrenten, door toegevoegde waarde te creëren in de perceptie van de doelgroep. Er is voor deze definitie gekozen, omdat alle belangrijke elementen in deze definitie terugkomen.

Positionering B2B-markt

Hoewel positionering een van de belangrijkste elementen is van marketingmanagement (Keller & Lehmann, 2006), zijn er maar weinig studies die de positionering in de B2B-context onderzoeken (Beverland et al, 2007). Industriële bedrijven (zoals Arnesco) hebben de neiging zich te richten op het opbouwen van het merk op corporate niveau en op het positioneren van hun merken op ondernemingsniveau. Denk aan ervaring en reputatie (Beverland et al, 2007), met nadruk op immateriële aspecten zoals deskundigheid en betrouwbaarheid, als kritische punten van verschil (Keller & Lehmann, 2006).

Aan de hand van vier redenen heeft Adriaan Oomen (2012) beschreven waarom een positionering in de B2B-markt juist zo belangrijk is:

- Ondernemers en managers moeten ook gezien worden als consumenten.
- Vaak kiezen ondernemers en managers intuïtief. Dit doen zij meestal op basis van een goed gevoel en niet alleen op inhoudelijke argumenten.
- De gunfactor is een bekend gegeven in de B2B-markt. Er worden geen zaken gedaan, wanneer er geen klik is met de mensen achter het merk.
- Service en aandacht (ofwel de zachte waarden) worden in de B2B-markt steeds belangrijker bevonden. Servicebehoeften zijn vaak doorslaggevend.

3.2 Positioneringsstrategie

Positionering van een merk is een belangrijke strategische beslissing en verschillende wetenschappers hebben het positioneringsconcept operationeel gedefinieerd:

‘Een positioneringsstrategie is de handleiding voor het ontwerpen van aanbod en het imago van het bedrijf om een onderscheidende plaats in het brein van de consument te bezetten’ (Kotler, 2003, blz. 308).

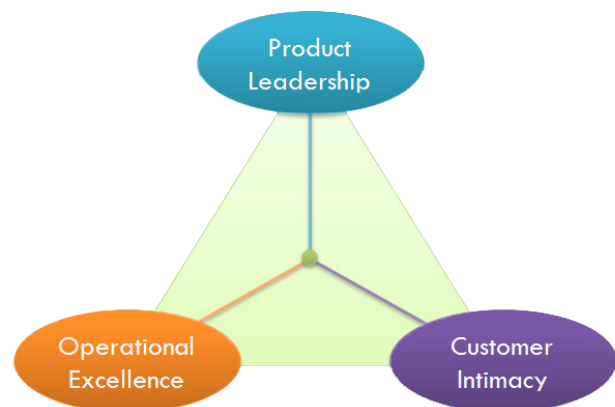
‘Een positionering die meer toegevoegde waarde biedt dan de huidige situatie en daarmee de noodzakelijke tekortkoming en bijbehorende motivatie voor creëert. Dat is wat wij verstaan onder strategische positionering’ (Stevense, 2016, blz. 15).

Deelconclusie: Tijdens dit onderzoek zal de overkoepelende definitie worden aangehouden: Een positioneringsstrategie is de manier waarop of de handleiding waarmee de positionering gerealiseerd wordt. Hiermee wordt een situatie gecreëerd waarbij de doelgroep een tekortkoming voelt en daardoor gemotiveerd raakt.

3.2.1 Soorten positioneringsstrategieën

Verschillende wetenschappers zoals Porter (2006), Treacy en Wiersema (2010) en Floor en van Raaij (2012) hebben allemaal theorieën ontwikkeld die worden ingezet voor het vormen van de juiste positioneringsstrategie. Floor en van Raaij (2012) hebben zich voornamelijk gericht op de gevolgen van het productgebruik. Arnesco is een leverancier en heeft geen eigen producten, daarom zijn deze positioneringsstrategieën niet van toepassing. Porter (2006) heeft zich gericht op strategische benaderingen die het mogelijk maken om betere resultaten te behalen dan de andere bedrijven in dezelfde branche, terwijl Treacy en Wiersema (2010) geloven dat de waarde discipline bepalend is voor de verdere beslissingen en plannen in het bedrijf. De verfijning en samenhang van de positioneringsstrategieën van Treacy en Wiersema (2010) is wat het bedrijf uiteindelijk onderscheidt van de concurrenten.

Deelconclusie: Als er gekeken wordt naar de probleemstelling van dit onderzoek is het belangrijk dat Arnesco een onderscheidende positie krijgt ten opzichte van de concurrenten en dat er een voorkeurspositie gegenereerd wordt bij de doelgroep. Om zowel onderscheidend vermogen als meerwaarde te creëren, zijn de positioneringsstrategieën van Treacy en Wiersema (2010) het best inzetbaar voor dit onderzoek. Hieronder is dieper ingegaan op het zogenoemde waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema (2010).



Figuur 1 | Bron: Het Waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema (2010)

Waardepropositiemodel

Treacy en Wiersema hebben onderzoek gedaan naar de waarde discipline en hebben hierbij het waardepropositiemodel ontwikkeld (zie figuur 1). De essentie van het bedrijf wordt bepaald door de keuze van een bepaalde waarde. In Bijlage 6 is verdiepende informatie te vinden over het Waardepropositiemodel. Er zijn in totaal drie strategieën te onderscheiden (Treacy & Wiersema, 2010):

1. Kostenleiderschap

Kostenleiders proberen een combinatie van kwaliteit, koopgemak en prijs te creëren die niemand van de concurrentie kan evenaren. Ze houden zich nauwelijks bezig met een-op-eenrelaties met de klant of innovaties in hun markt. Deze bedrijven bieden hun klanten vaak een probleemloze service en een gegarandeerde lage prijs.

2. Productleiderschap

Productleiders zullen altijd proberen de markt te voorzien van nieuwe toepassingen op diensten of bestaande

en nieuwe producten. Bij de strategie productleiderschap zullen altijd de grenzen worden verlegd en wordt er gespeurd naar wat nog niet is geprobeerd. Het waardebod van een productleider is het beste en het nieuwste product.

3. Klantenpartnerschap

Bij de laatste strategie wordt er een klantenrelatie opgebouwd die doet lijken op de relatie tussen goede burens. Er wordt niet meer volledig gekeken naar de markt, maar puur naar de specifieke wensen en behoeften van de klant. Door de bekendheid met de klanten en de producten/diensten die de klanten nodig hebben, wordt het bedrijf opgebouwd. De diensten en producten worden continu aangepast aan de klanten en dat voor een schappelijke prijs. Klantentrouw is dan ook het grootste goed voor een bedrijf met deze strategie.

3.3 Het Bergwerff-model

Voor dit onderzoek is het Bergwerff-model ontwikkeld (zie figuur 4), dat bestaat uit een combinatie van drie modellen: het MDC-model, het Golden Circle-model en het Brand Driver-model. Een veelgebruikt model voor het bepalen van een positionering is het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten (2011). Zie Bijlage 1 voor verdiepende theorie over het MDC-model. Dit onderzoeksmodel heeft zijn voor- en nadelen. Het onderzoeksmodel gaat uit van een inside-outbenadering en het is voor dienstverlenende bedrijven (zoals Arnesco) verstandig om hiermee te werken. Wanneer je in de diensten het verschil moet maken, zijn de persoonlijkheid en waarden vaak het startpunt van het onderzoek (Riezebos & Van der Grinten, 2011). Tot het MDC-model behoort ook de stap 'merkarchitectuur'. Aangezien Arnesco zelf als merk fungeert, is deze stap niet van toepassing op dit onderzoek en die is daarom weggelaten. Het MDC-model is overigens een basismodel en in dit onderzoek is meer diepgang gewenst. Er was bij de organisatie nauwelijks tot niks bekend over de identiteit en om intern meer diepgang te creëren is het Golden Circle-model van Sinek (2009) toegevoegd. Nadat de identiteit, doelgroep en concurrenten zijn onderzocht, is de volgende stap van het MDC-model 'positionering'. Een logischere tussenstap echter is het Brand Driver-model van McKinsey (2003). Het Brand Driver-model van McKinsey (2003) is een handig hulpmiddel bij het bepalen van welke attributen het best ingezet kunnen worden bij het positioneren van het merk in de markt. Het model bestaat uit de volgende zes stappen, die op vaste numerieke volgorde dienen te worden uitgevoerd:

3.3.1 Organisatie-identiteit

STAP 1 | Om de identiteit van een organisatie vast te stellen, kunnen de zes factoren van Riezebos en Van der Grinten (2011) ingezet worden. In deze stap worden deze zes determinanten van de identiteit van een organisatie geoperationaliseerd (zie Bijlage 1 voor meer theorie over de organisatie-identiteit):

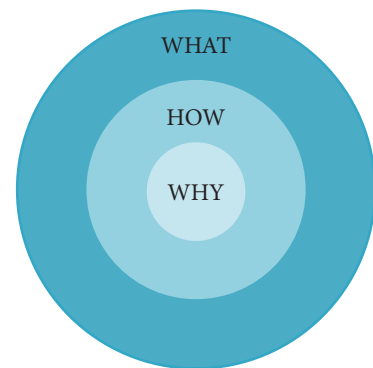
Onderdeel:	Uitleg:
Geschiedenis	De geschiedenis van een organisatie kan veel vertellen over de identiteit van de organisatie.
Bedrijfsoriëntatie:	Bedrijfsoriëntatie is het begrip dat verwijst naar de heersende focus binnen een organisatie. Er zijn vier varianten: een proces-, een product-, een organisatie- en een marktfocus.
Kerncompetenties:	De kerncompetenties van de organisatie zijn de specifieke krachten waarmee successen zijn behaald ten opzichte van de concurrenten.
Visie en missie:	De visie en missie liggen in het verlengde van de geschiedenis, kerncompetenties en bedrijfsoriëntatie van een organisatie. Riezebos en Van der Grinten (2011, blz. 45) geven de volgende definities van een visie en missie: 'een visie is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf a vijftien jaar' en 'Een missie is een pakkende beschrijving van de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie.'

Bedrijfscultuur:	De cultuur binnen de organisatie heeft betrekking op hoe mensen elkaar aanspreken, hoe ze met elkaar omgaan, wat iemand belangrijk vindt, wat mensen binnen een organisatie aan elkaar verbindt. De bedrijfscultuur kan ingedeeld worden in: een prestatiecultuur, adhocratie, formele cultuur en een familiecultuur.
Organisatie- en klantwaarden:	Waarden zijn de idealen die mensen willen nastreven. Het gaat erom welke waarden belangrijk zijn voor de klanten en de organisatie zelf. Zowel de klant- als organisatiewaarden worden vanuit de organisatie opgesteld, maar komen ook door externe factoren tot stand.

3.3.2 Golden Circle-model

STAP 2 | De zogenoemde ‘Golden Circle’ is het denkmodel van Sinek (zie figuur 2). Volgens hem kopen consumenten de producten niet om wat je doet, maar waarom je het doet. Net als Arnesco verschillen de meeste concurrenten niet veel van elkaar op structureel gebied, maar dit is wel wat de klanten volgens Sinek (2009) geloven. Het model geeft volgens Sinek (2009) dat extra inzicht dat nodig is om de doelgroep te inspireren en gedrag te veranderen. Het Golden Circle-model is ook gericht op een inside-outbenadering en bestaat uit drie onderdelen:

- What: dit zijn de diensten of producten die een bedrijf verkoopt
- How: dit is de uitleg van de organisatie, van hoe ze doen wat ze doen. Dit kan bijvoorbeeld een onderscheidende waarde of unieke verkoopmethode zijn.
- Why: dit gaat over wat bedrijven geloven en wat hen drijft.



Figuur 2 | Bron: Het Golden Circle-model van Sinek (2009)

3.3.3 Analyse van de doelgroep

STAP 3 | Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) zijn de inzichten in het brein van de doelgroep de sleutel tot een succesvolle positionering. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews kan er vastgesteld worden welk aanbod het best past bij de behoefte van de doelgroep.

3.3.4 Concurrentieanalyse

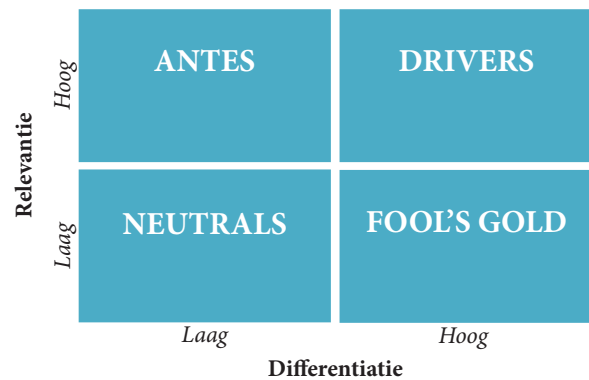
STAP 4 | Wanneer een organisatie een positioneringskeuze maakt, is het belangrijk om te achterhalen hoe de concurrentie zich positioneert. Riezebos en Van der Grinten (2011) hebben veertien positioneringsgrondslagen benoemd. Deze grondslagen kunnen onderverdeeld worden in vier groepen: organisatie centraal, product centraal, marketingvariabele centraal en ontvanger centraal. De factor die centraal staat bij het positioneren van een merk is een positioneringsgrondslag. Naast de positioneringsgrondslagen worden de concurrenten ook geanalyseerd op de mogelijke positioneringsstrategie. Dit wordt gedaan aan de hand van het Waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema (2010). Bij de eigen positionering kan hier rekening mee worden gehouden. Voor verdiepende informatie zie Bijlage 3. Zie hier de positioneringsgrondslagen:

Organisatie centraal	Product centraal	Marketingvariabele centraal	Ontvanger centraal
Mentaliteit	Producteigenschappen	Distributie	Waarde
Corporate ability	Prototypisch	Prijs	Situatie
Medewerker	Rationeel voordeel	Naamsbekendheid	Doelgroep
		Vormgeving	Emotioneel voordeel

3.3.5 Brand Driver model

STAP 5 | Elzinga en Gorden (2003) stellen dat het Brand Driver-model (zie figuur 3) een handig hulpmiddel is om te bepalen welke attributen zich het best lenen om het betreffende merk in de markt te positioneren. De attributen worden verzameld middels de interne en externe analyse. Het Brand Driver-model van McKinsey (2003) onderscheidt vier categorieën: drivers, antes, fool's gold en neutrals. Deze attributen kunnen vergeleken worden met de 'points of parity' (POP) en de 'points of difference' (POD) van Keller (2010), alleen heeft hij geen onderscheid gemaakt tussen een hoge en lage relevantie.

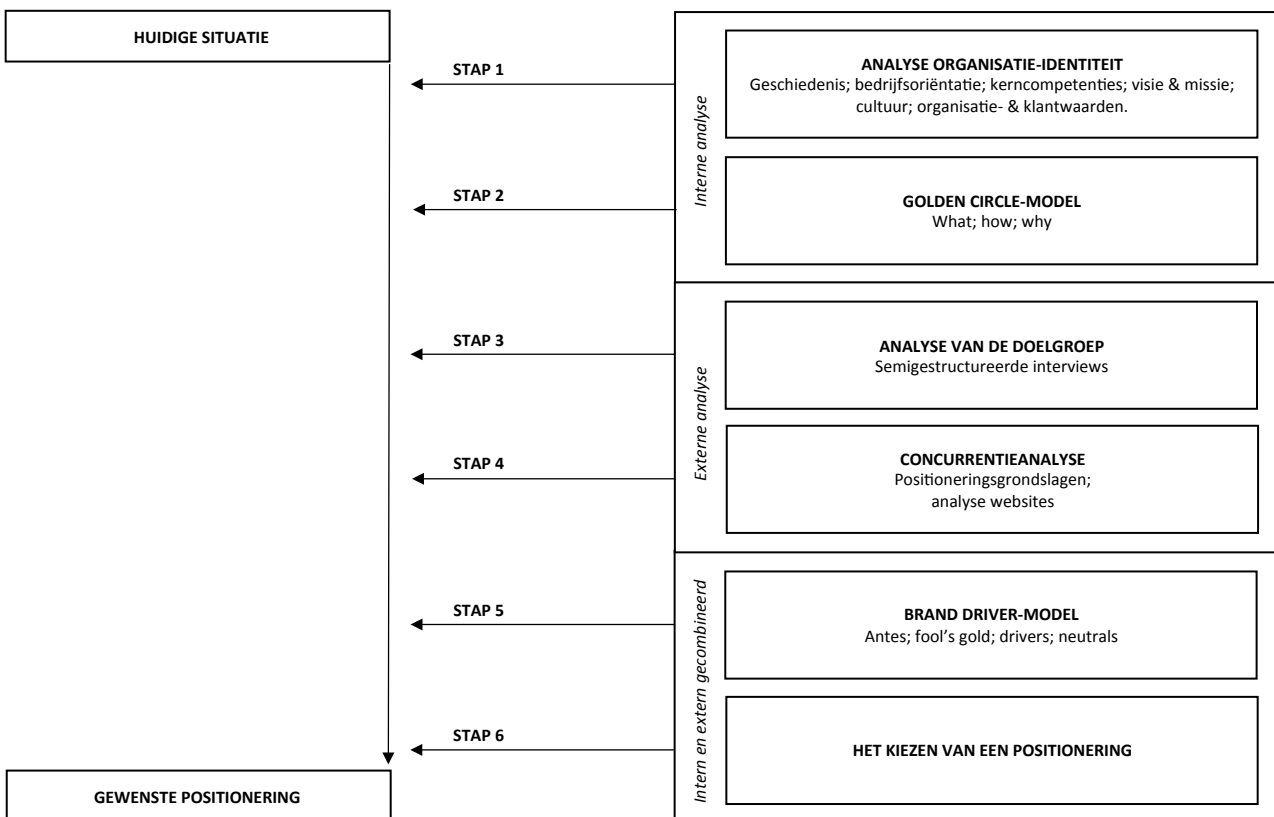
Figuur 3 | Bron: Het Brand Driver-model van McKinsey (2003)



3.3.6 Het kiezen van een positionering

STAP 6 | In deze stap zal de uiteindelijke positionering van het product, dienst of merk worden bepaald. In deze stap zal moeten worden bepaald waar de meeste nadruk op wordt gelegd en waarom. In deze stap wordt ook aandacht besteed aan de vertaling naar (marketing)communicatie. Deze stap wordt uitgewerkt in hoofdstuk 7.

Deelconclusie: Het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten (2011) is een goed onderzoeksmodel om als basis te dienen, maar het mist in dit geval wat verdiepende informatie. Daarom is het Bergwerff-model ontwikkeld, waarin het MDC-model wordt aangevuld met het Golden Circle-model van Sinek (2009) en het Brand Driver-model van McKinsey (2003). Door deze aanvullingen worden er meer inzichten verkregen, wat uiteindelijk kan helpen bij het kiezen van de juiste positionering.



Figuur 4 | Bron: Het Bergwerff-model 2016

3.4 Merkvoorkeur

‘Bij strategische positioneringen is er slechts één positie relevant en dat is de voorkeurspositie’ (Stevense, 2016, blz. 33). De oplossing voor de klant die de grootste toegevoegde waarde biedt, zal namelijk in de perceptie van de doelgroep de voorkeur krijgen. Zonder merkvoorkeur zal er namelijk ook geen verandering optreden in het gedrag van de (potentiële) doelgroep. Ten opzichte van de huidige situatie biedt de grootste toegevoegde waarde verbetering, het creëert een tekortkoming in de huidige situatie en het vormt de motivatie om het gedrag in de huidige situatie aan te passen, zodat verbetering kan worden gerealiseerd. De positie wordt bepaald door de doelgroep en die ontstaat op basis van perceptie. Perceptie is een waardeoordeel en daarom is er altijd sprake van een waardepositie. Dit is de waarde die de doelgroep aan de propositie toekent (Stevense, 2016). Merkvoorkeur wordt gegenereerd door sterke merken en merkmeerwaarde. Voor het bouwen van een sterk merk heeft Keller (2010) vier stappen ontworpen, deze samen worden ook wel het CBBE-model genoemd (zie figuur 5). In dit model wordt de merkwaarde bepaald vanuit het perspectief van de klant. Het model bestaat uit vier stappen met daarin zes bouwstenen.

Stap 1 | Zorg voor een identificatie van het merk met een klantbehoefte of productklasse in het brein van de doelgroep (merksaillantie).

Stap 2 | De algehele merkbetekenis dient verankerd te worden in het hoofd van de klant door op een strategische manier (on)tastbare merkassociaties te koppelen aan zekere attributen (merkprestatie en merkimago).

Stap 3 | Wek de juiste klantreacties met de merkbetekenis en de merkidentificatie (merkoordelen en merkgevoelens).

Stap 4 | Zet merkrespons in om een actieve en sterke loyaliteitsrelatie tussen merk en klant te creëren (merkresonantie).

3.4.1 Klantgerichte merkmeerwaarde

Het CBBE-Model, oftewel het Customer Based Brand Equity-model, omvat managementpraktijken en theoretische ontwikkelingen die kunnen helpen bij het beïnvloeden en het begrijpen van consumentengedrag (Keller, 2010). Het CBBE-model gaat ervan uit dat de kracht van een merk voortkomt uit wat de consument in de loop der tijd heeft gevoeld, geleerd, gehoord en gezien. Daarnaast wordt de definitie van merkmeerwaarde als volgt beschreven: ‘Klantgerichte merkmeerwaarde is het onderscheidende effect dat merkkennis heeft op de manier waarop consumenten reageren op de marketing van dat merk’ (Keller, 2010, blz. 35). Merkkennis creëren is vanuit het oogpunt van het CBBE-model de sleutel tot het creëren van merkmeerwaarde. Dit, omdat de kennis over het merk een onderscheidend effect creëert waardoor merkmeerwaarde aangestuurd wordt. Merkkennis wordt onderverdeeld in twee componenten: merkbekendheid en merkimago. Daarbij spelen de merkassociaties een grote rol en deze zijn afhankelijk van de volgende drie factoren:

- **Kracht van merkassociaties**

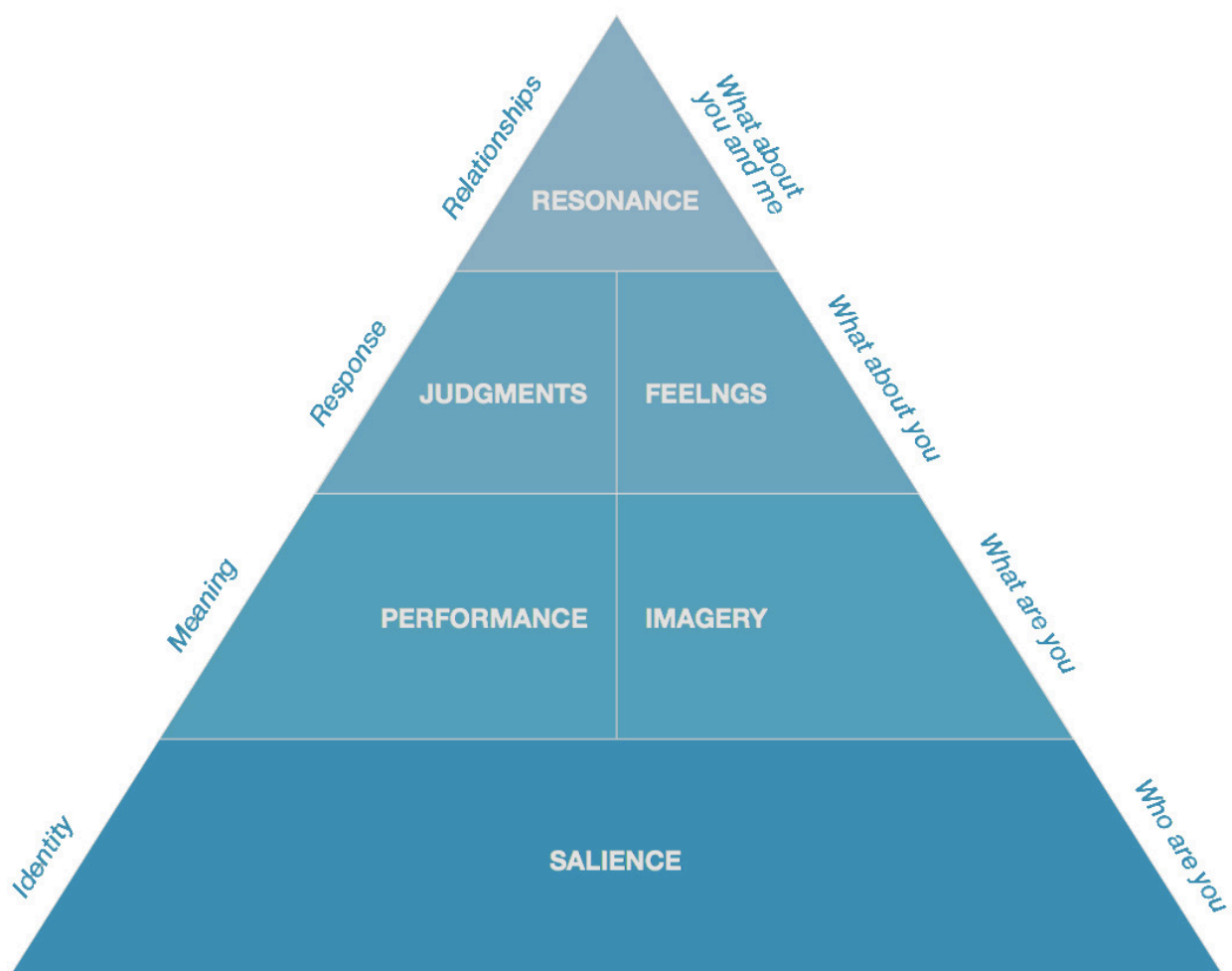
Persoonlijke relevantie en de consequentie van informatie zijn twee factoren die de associaties van merkkennis versterken. Hoe meer een persoon nadenkt over productinformatie en dit in verband brengt met de bestaande kennis over een merk, hoe sterker de merkassociaties zullen zijn (Keller, 2010).

- **Gunstige merkassociaties**

Om unieke en gunstige associaties aan het merk te koppelen en zo de beste positionering voor het merk te bepalen, worden de concurrenten en de consument zorgvuldig geanalyseerd. De marketeers creëren gunstige associaties met het merk die consumenten ervan overtuigen dat deze voordelen hun behoeften bevredigen. Dit vormt merkoordelen (Keller, 2010).

- **Unieke merkassociaties**

Unieke en sterke associaties zijn essentieel voor het merksucces. Onderscheidende en betekenisvolle kenmerken moeten aan een merk worden gekoppeld. Alleen op deze manier kan er concurrentievoordeel gecreëerd worden. De essentie hiervan is een duurzaam concurrerend voordeel, oftewel USP (Keller, 2010).



Figuur 5 | Bron: Het Customer Based Brand Equity- model (CBBE-model) van Keller (2010)



HOOFDSTUK 4 | Interne onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk is de organisatie-identiteit van Arnesco beschreven. Die is onderzocht door het doen van kwalitatief onderzoek. Daarnaast wordt er dieper ingegaan op de organisatie aan de hand van het Golden Circle-model van Sinek (2009) en de gewenste positionering vanuit de organisatie wordt besproken. In paragraaf 4.1 is antwoord gegeven op deelvraag twee.

4.1 Organisatie-identiteit

De eerste stap van het Bergwerff-model is het achterhalen van de organisatie-identiteit. De identiteit van Arnesco was tot heden nooit vastgesteld, dan wel systematisch geformuleerd of uitgedragen. Riezebos en Van der Grinten (2012) hebben zes onderdelen benoemd waarmee de identiteit kan worden vastgesteld: historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie en missie, cultuur en organisatie- en klantwaarden. Het doel van de semigestructureerde interviews met het management en de medewerkers, was om informatie te krijgen over de zes onderdelen. Deze informatie heeft gediend als vertrekpunt in de focusgroep en aan de hand daarvan is gezamenlijk de organisatie-identiteit bepaald.

4.1.1 Historie

Arnesco is opgericht in het jaar 1984 door meneer E. van Kesteren en meneer P. Schutte. Deze twee mannen kwamen bij het bedrijf Imatech vandaan en zijn samen Arnessen Corporation Holland, oftewel Arnesco, begonnen. Arnesco richtte zich toen puur op het elektrische, bijvoorbeeld: verlichting, scheepskabels en elektromotoren. Sinds een aantal jaren zijn meneer E. Van Kesteren en meneer P. Schutte gestopt bij Arnesco en heeft meneer Gerrie Plune het bedrijf met succes overgenomen. Sinds de overname heeft het bedrijf een flinke groei gerealiseerd en is het productenpakket uitgebreid naar de wensen en behoeften van de klanten. Arnesco is nu gespecialiseerd in technische en elektrische componenten (Bijlage 7, blz. 24).

4.1.2 Bedrijfsoriëntatie

Uit onderzoek is gebleken dat de organisatie een mix heeft van zowel een proces-, product(dienst)- als markt-oriëntatie. In de interviews met het management en de medewerkers zijn uiteenlopende antwoorden gegeven en uiteindelijk is in de focusgroep de bedrijfsoriëntatie vastgesteld. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2012) ligt bij een procesgeoriënteerde organisatie het accent op het zo goed mogelijk beheersen van processen. Het management zegt hierover het volgende: 'Wij behalen onze winst en onze toegevoegde waarde uit het dienst verlenen en zo snel mogelijk in een juist proces iets te kunnen leveren' (Bijlage 7, blz. 24). Tijd en snelheid zijn essentieel voor de klanten, omdat schepen vaak een korte periode op één plek blijven. Snel aanbieden en leveren is daarom belangrijk en hier zijn goede processen voor nodig (Bijlage 10, blz. 72).

Bij een product(dienst)georiënteerde organisatie behoren volgens Riezebos en Van der Grinten (2012) de kenmerkende woorden: kwaliteit en innovatie. De respondenten benadrukken dat de organisatie zich richt op het leveren van hoogwaardige kwaliteit diensten en producten: 'Als je geen kwaliteit levert, heb je ook geen klanten, persoonlijk denk ik dat daarmee alles valt of staat' (Bijlage 8, blz. 30). Tevens wordt er altijd gekeken of er vernieuwende producten ingekocht kunnen worden: 'We kijken altijd of we nieuwe producten of diensten kunnen inzetten of verbeteren' (Bijlage 10, blz. 70).

Volgens Riezebos en Van der Grinten (2012) richt men zich bij een marktgeoriënteerde organisatie op de kansen en mogelijkheden die een markt biedt. Voor Arnesco is het cruciaal dat zij het aanbod zo optimaal mogelijk aan de wensen en behoeften van de klant aanpassen. In de focusgroep komt naar voren dat de organisatie zich continu aanpast aan de klant en dat ze altijd kijken in de markt of er nieuwe producten, diensten of merken te krijgen zijn die passen bij de behoeften van de doelgroep (Bijlage 10, blz. 70).

4.1.3 Kerncompetenties

‘Know how’

Arnesco is gespecialiseerd in technische en elektrische componenten en zij geven aan dat daardoor de kennis van zowel de markt als de producten erg groot is. Hierbij kwam ook ter sprake dat de klanten volgens de medewerkers het gevoel hebben dat ze met professionals te maken hebben op het gebied van technisch en elektrisch (Bijlage 10, blz. 72).

Dienstvaardigheid

Binnen de organisatie wordt altijd doorgezocht naar oplossingen, passende producten of diensten, ook al treedt Arnesco hierbij buiten haar com-fortzone en zitten er producten bij die niet dagelijks behandeld worden. Dit is volgens de medewerkers een echte kracht van Arnesco (Bijlage 10, blz. 74.).

Klantcontact

Volgens de organisatie is het klantcontact een van de meest belangrijke kerncompetenties. In de focusgroep wordt dit bevestigd: ‘Wanneer je klanten bijvoorbeeld een bloemetje of een kaartje sturen als er iets persoonlijk met je aan de hand is, dan weet je dat het klantcontact goed zit’ (Bijlage 10, blz. 74). De organisatie streeft naar een stukje menselijkheid naar elkaar toe.

4.1.4 Visie en missie

Aan de hand van de interviews is een aantal missies en visies geformuleerd en tijdens de focusgroep voorgelegd. De volgende visie is gezamenlijk geformuleerd: ‘Een samenwerking creëren waarbij we niet alleen samenwerken met de klant, maar die ook de organisatie dichter bij elkaar brengt. Hierbij ligt de nadruk zowel intern als extern op efficiëntie en betrouwbaarheid’ (Bijlage 10, blz. 75).

Tijdens de focusgroep waren de respondenten het snel eens over de missie. De volgende missie is gekozen aan de hand van de casussen: ‘Arnesco streeft naar een relatie met haar klanten, waarbij de wensen en behoeften van de klanten zo optimaal mogelijk worden nagestreefd’ (Bijlage 7, blz. 77).

4.1.5 Cultuur

Binnen de organisatie heerst een combinatie van een formele cultuur en een familiecultuur. Er gelden standaardregels omtrent de werkzaamheden en al het werk is gebaseerd op het systeem, waarmee verplicht wordt gewerkt. Het contact onderling is vrij informeel te noemen en dit heeft volgens de medewerkers en het management te maken met het kleine team. Daarnaast is er een aantal kenmerken dat past bij de cultuur van Arnesco: efficiëntie, procedures, kostenbeheersing en een betrouwbare levering (Bijlage 10, blz. 77).

4.1.6 Organisatie-en klantwaarden

Voor het achterhalen van de gewenste organisatie- en klantwaarden is er gebruik gemaakt van de waardenlijst uit Bijlage 16. De gekozen waarden zijn verwerkt met behulp van de Spinnenweb-methode en besproken in de focusgroep. Zie Bijlage 11 voor de uitgewerkte Spinnenweb-methode. Uiteindelijk zijn in de focusgroep drie organisatiewaarden en drie klantwaarden gekozen:

Organisatiewaarden	
Samenwerking:	Binnen het team is de samenwerking van groot belang om resultaten te behalen.
Doelgerichtheid, efficiënt en tijdbesparend:	In deze branche wordt geacht om doelgericht en efficiënt te werken, waardoor je ook tijdbesparend bezig bent.
Respect:	De organisatie vindt respectvol naar elkaar zijn van groot belang.

Klantwaarden	
Betrouwbaarheid:	Volgens de organisatie moet je als scheepsleverancier betrouwbaar zijn om een klantrelatie op te bouwen.

Doelgerichtheid, efficiënt en tijdsbesparend:	Voor veel klanten is het van groot belang dat de order zo snel mogelijk geleverd wordt. Er moet dus uitgestraald worden naar de klanten dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden.
Samenwerking:	Naast dat Arnesco binnen de organisatie moet samenwerken, moet er ook samengewerkt worden met de klanten.

4.2 Golden Circle-model

De tweede stap uit het Bergwerff-model is het Golden Circle-model van Sinek (2009). Om meer te weten te komen over de organisatie en haar beweegredenen, is dit model ingezet. Door middel van de gehouden focusgroep is er inhoud gegeven aan de zogenoemde: what, how en why.

4.2.1 *Why*

Waarom doet Arnesco wat ze doen? Omdat Arnesco de beste meedenkende, oplossingsgerichte product- en dienstverlenende partner wil zijn in termen van leveringssnelheid, service en mentaliteit. Daarnaast willen ze een partnerschap aangaan en de klanten meerwaarde bieden. Dit blijkt onder andere uit het volgende: ‘Wij willen met de juiste producten en onze servicegerichtheid een relatie opbouwen met onze klanten’ (Bijlage 10, blz. 82).

4.2.2 *How*

Hoe doet Arnesco wat ze doen? Volgens de organisatie zijn ze servicegericht, betrouwbaar, zetten ze net dat stapje extra, zijn ze goed in contacten onderhouden en diensten verlenen en zijn ze sterk in de logistieke afhandeling. Dit onderbouwt zich door: ‘We zijn een handelsfirma, dus we leveren alles wat een klant vraagt en we kennen nog tien andere bedrijven in de omgeving die hetzelfde leveren bijvoorbeeld. ‘We onderscheiden ons momenteel met hoe we dingen doen op het gebied van servicegerichtheid. Daarnaast hechten we veel waarde aan onze betrouwbaarheid’ (Bijlage 10, blz. 82).

4.2.3 *What*

Wat doet Arnesco? Arnesco levert technische en elektrische componenten.

4.3 Gewenste positionering vanuit de organisatie

Aan de hand van de focusgroep is er gediscussieerd over een passende strategie en een passende klantbelofte voor Arnesco. Iedereen was het tijdens dit onderdeel van de focusgroep zeer snel eens over deze onderwerpen en hierdoor is ook gezamenlijk de klantbelofte vastgesteld.

4.3.1 *Strategie*

Bij dit stuk onderzoek zijn de waardenstrategieën van Treacy en Wiersema (2010) voorgelegd. De strategie die volgens de medewerkers en het management het best past bij Arnesco is een combinatie van een ‘klantpartnerschapsstrategie’ en een ‘kostenleiderschapsstrategie’, waarbij de focus ligt op een klantpartnerschap opbouwen (Bijlage 10, blz. 85). Arnesco richt zich op de klantrelaties, ze zijn continu bezig met het helpen en begrijpen wat een klant nodig heeft. Hierbij loopt per klant sterk de optimale balans tussen klantpartnerschap en kostenleiderschap uiteen. Dit vergt professionele vraagverhelderingskennis van de behoefte van de klant door Arnesco. Daarnaast wordt de service en het koopgemak voor de klant geoptimaliseerd, wat eveneens in lijn is met een ‘kostenleiderschapsstrategie’.

4.3.2 *Propositie*

Aan de hand van de interviews met het management en de medewerkers is een aantal klantbeloften opgesteld. Tijdens de focusgroep is unaniem gekozen voor de volgende klantbelofte: ‘We will make sure everything is taken care of. That’s what partners do, that’s who we are. Iedereen was enthousiast over deze belofte: ‘Dit is echt een hele mooie klantbelofte. Het is echt zo van: hier heb je mijn stempel’ (Bijlage 10, blz. 85).



ES

HOOFDSTUK 5 | Externe onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de externe onderzoeksresultaten besproken. Deze bestaan onder andere uit het kwalitatieve onderzoek onder de doelgroep van Arnesco en de deskresearch. Aan de hand van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag drie, vier, vijf en zes. Eerst worden de onderzoeksresultaten uit het kwalitatieve onderzoek onder de doelgroep besproken, daarna volgen de stappen vier en vijf uit het Bergwerff-model. Dit betreft de concurrentieanalyse en het Brand Driver-model.

5.1 Analyse interviewresultaten

Stap drie van het Bergwerff-model bestaat uit het onderzoek onder de doelgroep van Arnesco. Zowel onder zes potentiële als elf huidige klanten van Arnesco zijn semigestructureerde interviews met de decision making units afgenomen. De interviewvragen zijn afgeleid van het theoretisch kader en hierbij is ook rekening gehouden met de trends en ontwikkelingen in de maritieme offshorebranche. De vragen zijn onderverdeeld in de variabelen producten, diensten, problemen, klantrelatie, vergelijkbare scheeps-leveranciers, positionering, merkvoorkeur en communicatie. Deze resultaten hebben geholpen een passende positionering vast te stellen en te kunnen verklaren. De uiteindelijke positioneringsstrategie moet de decision making unit aanspreken, aangezien zij uiteindelijk degenen zijn die de keuze maken tot aankoop.

5.1.1 Producten

Bij Arnesco worden voornamelijk elektrische en technische componenten ingekocht, maar er zitten nog wel eens uitzonderingen tussen. Eén klant geeft gelijk bij de eerste vraag aan dat ze ook proberen andere artikelen bij Arnesco in te kopen, vanwege de gunfactor. De huidige klanten kiezen Arnesco voor het inkopen van de producten om meerdere redenen. Zo wordt Arnesco gekozen omdat zij een groot netwerk van toeleveranciers hebben, over de juiste kennis beschikken, Arnesco op een fijne locatie gevestigd is, ze een betrouwbare en servicegerichte organisatie zijn en omdat ze een goede prijs-/kwaliteitverhouding hebben. Eén van de huidige klanten heeft hierover het volgende gezegd:

‘De locatie is voor ons heel prettig, Rotterdam is gewoon goed voor ons. Daarnaast heb ik de laatste tijd echt deskundigheid ervaren en ook de flexibiliteit is erg fijn’ (Bijlage 18, blz. 132).

Alle elf huidige klanten zijn tevreden over de aangeboden producten en merken. Hierbij wordt aangegeven dat Arnesco producten levert zoals is aangevraagd en dat de producten van een goede kwaliteit zijn. Daarnaast zijn alle elf huidige klanten bekend met het aanbod van Arnesco. Daarbij geven vier klanten aan dat ze geïnteresseerd zijn in meer informatie over het aanbod. Eén van de huidige klanten heeft hierover het volgende aangegeven: *‘Ja, dit is altijd prettig natuurlijk. Het productaanbod bij een leverancier verschilt heel erg en het is fijn om te weten bij welke leverancier je welke spullen kunt opvragen’ (Bijlage 18, blz. 153).* Twee klanten geven ook als tip dat het handig zou zijn als Arnesco bijvoorbeeld eens in het jaar een online catalogus uitbrengt. De productbehoefte bij de potentiële klanten verschilt heel erg, omdat dit ligt aan de sterk afhankelijke behoefte waarmee de potentiële klant op dat moment te kampen heeft.

5.1.2 Diensten

Wanneer er gevraagd wordt naar de tevredenheid van dienstverlening geven alle elf huidige klanten aan over het algemeen tevreden te zijn over de dienstverlening. Daarbij geven vier respondenten gelijk aan dat het aanbieden een stuk sneller kan. Zoals eerder in het kwalitatief onderzoek onder de medewerkers en het management van Arnesco is genoemd, draait het in deze branche allemaal om snel en efficiënt werken. Binnen de doelgroep van Arnesco werken veel organisaties met een 3-bid systeem¹. Wanneer twee leveranciers een aanbieding hebben gedaan en Arnesco is een aantal dagen later, is de order vaak al vergeven. Als er gevraagd wordt hoe Arnesco de dienstverlening kan verbeteren, geven zes van de elf huidige klanten aan dat de snelheid van aanbieden een stuk verbeterd kan worden. Eén van de huidige klanten heeft hierover het volgende gezegd: *‘Met name in de vlotheid*

¹ Het 3-bid systeem is een methode die wordt ingezet bij het versturen van aanvragen. De aanvraag dient naar drie verschillende leveranciers verstuurd te worden, waarna er maar één leverancier de daadwerkelijke order krijgt.

van offertes kunnen ze verbeteren' (Bijlage 18, blz. 133). Bij zowel de potentiële klanten als de huidige klanten wordt de optimale dienstverlening omschreven als: snel leveren, flexibiliteit, efficiëntie, volledige service en een goede prijs-/kwaliteit verhouding. Eén van de respondenten zegt hierover het volgende:

'Best they can do is offer competitively priced and good quality products. Always be up front with any problems encountered with an order and be flexible in approach' (Bijlage 18, blz. 180).

5.1.3 Problemen

Bij het inkopen van producten loopt een groot aantal respondenten tegen hetzelfde probleem aan. Elf van de in totaal zeventien respondenten geven aan dat de communicatie vanaf het begin van de aanvraag vaak niet duidelijk is. Wanneer een leverancier hier geen navraag over doet, komt het vaak voor dat er onduidelijkheden ontstaan over de gewenste producten. Hierdoor worden er soms verkeerde producten geleverd. Voor de klant is dit een groot probleem, omdat veel producten direct naar het buitenland verzonden worden. Het is dan vaak nog goedkoper om de producten opnieuw te bestellen dan de items retour te sturen. Een van Arnesco's potentiële klanten zegt hierover:

'Het purchasingproces aan boord is het begin van de hele keten. Je merkt dat wanneer het in het begin van de keten het niet helder is in de communicatie, je hier later een hoop problemen mee krijgt in de levering' (Bijlage 19, blz. 229).

Als er wordt gevraagd aan de huidige klanten of ze dit probleem ook met Arnesco ervaren is het antwoord: nee. Hierbij wordt aangegeven dat Arnesco altijd goed oplet, na belt of afspraken maakt over de te leveren items. Problemen waar alle respondenten tegenaan lopen bij de dienstverlening in het algemeen zijn: reactiesnelheid, flexibiliteit, kennis, levertijden en service. Als er wordt gevraagd hoe er ingespeeld kan worden op deze situaties worden tips gegeven als: een aantal contactpersonen toewijzen aan een organisatie, zodat er altijd iemand is die de juiste service kan verlenen en sneller kan reageren en communiceren. Door zeven van de zeventien respondenten wordt als overig probleem bij scheepsleveranciers de kennis van de medewerkers genoemd. Dit kan gaan over de kennis van producten, incoterms², maar ook over de maritieme branche algemeen. Eén van de huidige klanten heeft het volgende aangegeven:

'Sommige leveranciers weten niet zo goed waar ze het over hebben en wanneer er dan geen nummertje bij staat raken ze al een soort in paniek' (Bijlage 18, blz. 160).

5.1.4 Klantrelatie

In totaal vinden negen van de zeventien respondenten vertrouwen het allerbelangrijkst in een klant-leverancierrelatie. De overige respondenten benoemen aspecten als begrip, open communicatie, eerlijkheid en aanpassingsvermogen. Hierbij geeft één respondent aan dat hij erop wil vertrouwen dat er een eerlijke prijs wordt aangeboden en dat er gezegd kan worden waar het op staat, zonder dat elkaar dingen verweten worden. Aan de potentiële klanten is gevraagd hoe zo'n relatie opgebouwd wordt. Daarbij geven drie van de zes potentiële klanten aan dat de basis goed moet zijn. Hiermee worden onder andere de persoonlijke klik, het proces van inkopen en de inkoopvoorwaarden bedoeld. De andere drie respondenten geven aan dat het vooral ligt aan de open en eerlijke communicatie. Onder zowel de huidige als de potentiële klanten wordt voornamelijk hetzelfde gereageerd wanneer het gaat over het onderhouden van zo'n relatie. Vijftien van de zeventien respondenten geven aan dat dit heeft te maken met het onderhouden van contacten en met het blijven communiceren. Hierbij worden onder andere bedrijfsbezoeken, evaluatiemomenten en persoonlijk contact genoemd. Een voorbeeld hiervan:

'Een klant-leverancierrelatie kan het beste onderhouden worden door goed te communiceren en te blijven communiceren met elkaar' (Bijlage 18, blz. 155).

² Incoterms zijn internationale standaarden over de plichten en rechten van de koper en verkoper bij het internationaal transport van goederen.

Volgens de huidige klanten voldoet Arnesco aan deze eisen, maar geeft een aantal klanten aan dat Arnesco wat pro-actiever te werk mag gaan. Arnesco wordt volgens de huidige klanten omschreven als een servicegerichte en betrouwbare organisatie, waarbij de volgende waarden worden toegekend: betrouwbaar, eerlijk, flexibel, kwaliteit en behulpzaamheid. Betrouwbaarheid wordt het meest toegekend, dan volgt kwaliteit, daarna betrouwbaarheid en ten slotte behulpzaamheid en eerlijkheid.

5.1.5 *Vergelijkbare scheepsleveranciers*

Passende alternatieve leveranciers voor zowel de potentiële klanten als de huidige klanten zijn: Fuji Trading, Kerger, Neko Ship Supply, TSS Rotterdam, Imatech, GMS en I.S.T. Marine Service Group. Zes van de elf huidige klanten geven in het interview aan dat Arnesco momenteel niet onderscheidend is ten opzichte van de concurrenten. Dit heeft te maken met het gebrek aan onderscheidend vermogen in service, producten en kwaliteit. Volgens één respondent 'springen ze er niet uit'. Arnesco doet gewoon haar werk, maar niks extra's. Vijf huidige klanten geven aan dat Arnesco wel onderscheidend is ten opzichte van de concurrenten. Hierbij wordt aangegeven dat Arnesco op persoonlijk contact en klantrelatie het onderscheid maakt. Een van de huidige klanten zegt hierover het volgende: *Ja, Arnesco is erg klant-georiënteerd. Hierdoor zijn ze zeker onderscheidend van de rest* (Bijlage 18, blz. 195). En hoe kan een scheepsleverancier zich dan het best onderscheiden van de concurrenten? Volgens zowel de huidige als de potentiële klanten heeft dit te maken met snelheid, persoonlijk contact, kosten, service, flexibiliteit en eerlijkheid. Daarbij worden persoonlijk contact en de snelheid het meest genoemd. De respondenten zullen definitief overstappen wanneer de kosten erg hoog zijn, wanneer er slecht gecommuniceerd wordt en als de snelheid in het algemeen te laag is. Tevens maken alle elf huidige klanten die betrokken zijn in dit onderzoek gebruik van andere vergelijkbare leveranciers. Vaak worden de offertes met elkaar vergeleken op prijzen en levertijden (3-BID).

5.1.6 *Positionering*

Op basis waarvan wordt een klant nou klant? Elf van de zeventien respondenten geeft aan dat prijs en kwaliteit de basisaspecten zijn waar ze naar kijken voordat ze klant worden bij een scheepsleverancier. Ook worden aspecten genoemd zoals snelheid, flexibiliteit, betrouwbaarheid en service. Dit is af te leiden uit onder andere:

Nummer één is echt de kwaliteit, maar ook prijs-/kwaliteitverhouding. Twee is de snelheid en flexibiliteit. Hoe snel ontvang je een offerte? Hoe snel kunnen ze leveren? Betrouwbaarheid hoort hier ook bij (Bijlage 18, blz. 135).

Prijs, kwaliteit en service. Een leverancier moet gewoon aan deze voorwaarden voldoen, willen ze een 'approved supplier' worden (Bijlage 18, blz. 162).

Vijf van de zeventien respondenten geven aan dat prijs een van de allerbelangrijkste aspecten is in verband met de huidige oliecrisis. Aan het begin van het interview is gevraagd of de respondenten een korte beschrijving van hun organisatie konden geven. Wat uit de onderzoeksdata te ontdekken is, is dat de vijf respondenten die prijs een van de belangrijkste aspecten vinden, zich bevinden in de offshore-, petroleum- en oliebranche. Zij geven aan dat er minder te besteden is door de lage olieprijs en daardoor de prijs-kwaliteitverhouding het belangrijkste vinden. Want ondanks dat de respondenten letten op de prijzen, willen ze wel een kwalitatief goed product. Een potentiële klant heeft hierover het volgende gezegd: *Met oog op de huidige crisis in de markt is het voornamelijk de focus op kosten* (Bijlage 19, blz. 230).

Respondenten die zich in een andere bedrijfstak bevinden, zoals reparatie, geven aan dat de focus echt ligt op snelheid. Twee respondenten geven aan dat de klantrelatie de grote doorslaggevende factor is. Voor de andere vijftien respondenten is de klantrelatie een belangrijke factor, maar niet doorslaggevend. Deze respondenten geven eerder de voorkeur aan snelheid en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Daarbij wordt wel door één respondent genoemd dat er meer zaken worden gedaan met een leverancier als de relatie onderling goed te noemen is: *If you have a good relationship the supplier gets more business and the customer is satisfied* (Bijlage 19, blz. 183). Ter controle is de vraag gesteld of de respondenten drie tot vijf waarden konden benoemen die zij het belangrijkste vinden met betrekking tot de keuze van een scheepsleverancier. Er is eerst gevraagd of ze zelf waarden konden benoemen en vervolgens konden de respondenten nog waarden kiezen uit de waardenlijst in

Bijlage 13. De vijf meest gekozen waarden zijn: prijs, kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. De belangrijkste waarde met betrekking tot een scheepsleverancier is de prijs, dan volgt snelheid/tijd en kwaliteit. Daarna komen de waarden betrouwbaarheid en flexibiliteit. Deze waarden komen sterk overeen met de eerdere vraag, waarom een klant nou daadwerkelijk klant wordt.

5.1.7 *Merkvoorkeur*

Dit onderzoek draait uiteindelijk om het genereren van een voorkeurspositie in de perceptie van de doelgroep. Hierbij is aan de huidige klanten de vraag gesteld op wat voor manier Arnesco een voorkeurspositie kan genereren. Vier van de elf huidige klanten hebben aangegeven dat Arnesco momenteel al een voorkeurspositie heeft. De andere zeven huidige klanten geven aan dat Arnesco een voorkeurspositie kan genereren door een goede klantrelatie op te bouwen, door flexibel te zijn, door reactiesnelheid en door de hele dienstverlening goed geregeld te hebben. Eén van de huidige klanten zegt het volgende over een voorkeurspositie genereren:

‘Door een goede klantrelatie op te bouwen, gun je elkaar net wat meer en dat maakt de samenwerking zeer prettig’ (Bijlage 18, blz. 144).

De potentiële klanten geven aan dat een scheepsleverancier een voorkeurspositie kan genereren door over de juiste kennis te beschikken, een goede klantrelatie op te bouwen, goede service te verlenen en ook is er een stukje gunfactor. Merkvoorkeur wordt volgens de theorie veroorzaakt door merkmeerwaarde en sterke merken. Om een sterk merk te genereren, wordt vaak het CBBE-model van Keller (2010) ingezet. Onderdelen die hierin terugkomen zijn merkbekendheid en merkimago. Hierover zijn vragen gesteld tijdens de interviews. Om misverstanden te voorkomen zijn in dit onderzoek de termen naamsbekendheid en organisatie-imago gebruikt. Alle zeventien respondenten geven aan dat de naamsbekendheid niet heel erg belangrijk is, maar hierbij wordt het argument gebruikt dat een leverancier wel vindbaar moet zijn op het internet:

‘Op het moment dat de inkoper niet weet dat het bedrijf bestaat, zal hij dat bedrijf ook niet selecteren. Het is daarom wel belangrijk dat ze een stukje naamsbekendheid hebben’ (Bijlage 18, blz. 200).

In totaal vinden tien van de zeventien respondenten het organisatie-imago wel belangrijk. Eén van de potentiële klanten heeft hierover het volgende gezegd: ‘No one wants to deal with a shady or questionably reputed organization’ (Bijlage 18, blz. 239). De andere zeven respondenten vinden dit ook belangrijk, maar zullen hun keuze hierdoor niet laten beïnvloeden. Er wordt hierbij aangeduid dat er wel een dubbele check wordt gedaan als er slechte verhalen in de markt rond gaan, maar dat ze uiteindelijk zelf beslissen of de verhalen daadwerkelijk kloppen. Hierbij wordt aangegeven dat het een klein wereldje is, waarbij verhalen zich snel verspreiden.

5.1.8 *Communicatie*

Een opvallend gegeven is dat geen van de elf huidige klanten zelf is benaderd door Arnesco, voor zover de respondenten dit zich kunnen herinneren. De communicatiemiddelen die worden ingezet bij een zoektocht naar een passende leverancier zijn: Google, Shipperserv en het ‘approved supplier’ systeem waarmee de respondenten werken. Hierbij wordt Google in totaal zestien keer genoemd, Shipperserv zeven keer en het ‘approved supplier’ systeem zes keer. Alle zeventien respondenten geven aan eerst naar de website van een leverancier te kijken, voordat er zaken mee wordt gedaan. Zeker als het gaat om een nieuwe leverancier:

‘Yes, it is important to have some references of their business on their website before initiating a process’ (Bijlage 18, blz. 170).

Wanneer er eenmaal vaak zaken met een leverancier wordt gedaan, wordt er volgens zeven respondenten daarna bijna niet meer naar de website gekeken. De belangrijkste aspecten van de website van een scheepsleverancier naast een professionele uitstraling, is de aanwezigheid van het aanbod, informatie over de organisatie zelf (corporate story) en de locatie- en contactgegevens van het bedrijf. In totaal geven zes van de zeventien respondenten aan dat de professionele uitstraling van groot belang is. Eén van de huidige klanten heeft hierover het volgende gezegd: ‘Het is nog beter om geen website te hebben, dan een website die er armoedig uitziet’ (Bijlage

18, blz. 164). Persoonlijk contact is voor alle zeventien respondenten van grote waarde. Ze willen graag weten met wie ze zaken doen en twee respondenten geven hierbij aan dat ze het prettig vinden om contactpersonen toegewezen te krijgen: 'Ik heb liever dat ik één persoon heb die mij helpt, zodat ik een aanspreekpunt heb' (Bijlage 18, Blz. 191). Vier van de zes potentiële klanten in het onderzoek geven aan dat een scheepsleverancier naamsbekendheid kan opbouwen door vindbaar te zijn op het internet, terwijl negen van de elf huidige klanten aangeven dat Arnesco naamsbekendheid kan opbouwen door meer actief naar buiten te treden, door bijvoorbeeld beurzen en (potentiële) klanten te bezoeken:

'Attending relevant conferences like Impa, where you have procurement staffs in one place and let them know about Arnesco' (Bijlage 18, blz. 151).

In het interview is de vraag gesteld of de respondenten op de hoogte gehouden willen worden van informatie van hun scheepsleverancier, waarbij alle zeventien respondenten positief antwoordden. Graag zouden ze op de hoogte gehouden willen worden van statusupdates, nieuwe producten en nieuwe merken. Vijf van de elf huidige klanten in het onderzoek geven aan dat de communicatie tussen hen en Arnesco verbeterd kan worden. Er worden verbeterpunten genoemd, zoals de reactiesnelheid, het beter opvolgen van orders en de contactmomenten in het algemeen. Alle zeventien respondenten geven in het onderzoek aan dat ze het liefst via telefoon, face-to-face of via e-mail contact hebben met hun leverancier. In het onderzoek van Shipserv uit 2011 kwam naar voren dat er een grote verschuiving zou komen op het gebied van sociale media. Er is daarom de vraag gesteld of de respondenten het interessant zouden vinden om hun leverancier te volgen op sociale media. Negen van de zeventien respondenten zien geen toegevoegde waarden van het inzetten van sociale media. Respondenten die het wel interessant vinden om Arnesco te volgen, geven de voorkeur aan Facebook en LinkedIn. Hierbij geven ze wel aan dat de focus van de organisatie niet moet liggen op het inzetten van sociale media.

5.2 Concurrentieanalyse

Stap vier van het Bergwerff-model is de concurrentieanalyse. In deze paragraaf is aan de hand van deskresearch de positionering van de belangrijkste concurrenten weergegeven. Er is een top vijf van de belangrijkste concurrenten samengesteld en per concurrent is een beknopte beschrijving gegeven van de organisatie, de positioneringsstrategie en de positioneringsgrondslag. In Bijlage 20 is de hele concurrentieanalyse opgenomen, waarin de in totaal twaalf concurrenten uitgebreid zijn geanalyseerd aan de hand van hun websites.

1. Imatech

Deze leverancier heeft hetzelfde aanbod als Arnesco, namelijk: technische en elektrische componenten. Ook wordt Imatech een aantal keren bij de (potentiële) klanten genoemd als vergelijkbare scheepsleverancier en als een goed alternatief. Imatech is ook een relatief kleine organisatie te noemen met elf tot vijftig medewerkers. Imatech hanteert de positioneringsstrategie 'kostenleiderschap', met als positioneringsgrondslag 'producteigenschappen'.

2. TSS Rotterdam

Oorspronkelijk zat deze leverancier niet tussen de door Arnesco aangedragen concurrenten, maar dit maakt ze nog niet minder concurrent. TSS Rotterdam heeft eveneens hetzelfde aanbod als Arnesco. Daarnaast is deze organisatie ook in Rotterdam gevestigd en zijn ze makkelijker vindbaar op internet dan Arnesco. Tijdens het interview is TSS Rotterdam een aantal keer benoemd als goed alternatief. TSS Rotterdam houdt de positioneringsstrategie 'kostenleiderschap' aan, met als positioneringsgrondslag 'producteigenschappen'.

3. Neko Ship Supply

Een aantal (potentiële) klanten heeft Neko Ship Supply genoemd als een goed alternatief ten opzichte van Arnesco. Daarnaast bieden zij ook een breed scala aan technisch en elektrisch aan. Neko Ship Supply houdt een kostenleiderschapsstrategie aan, met als positioneringsgrondslag 'producteigenschappen'.

4. Fuji Trading

Fuji Trading stond in de aangedragen lijst van Arnesco en daarnaast wordt Fuji Trading ook een aantal keer

genoemd door de klanten als goed alternatief. Deze organisatie is een leverancier die alles levert wat een schip nodig heeft. De klanten geven aan dat Fuji Trading erg goed is in persoonlijk contact onderhouden. Wanneer er gekeken wordt naar de website, heeft Fuji Trading zich gepositioneerd aan de hand van een ‘kostenleiderschapsstrategie’, met de positioneringsgrondslagen ‘producteigenschappen’ en ‘prijs’.

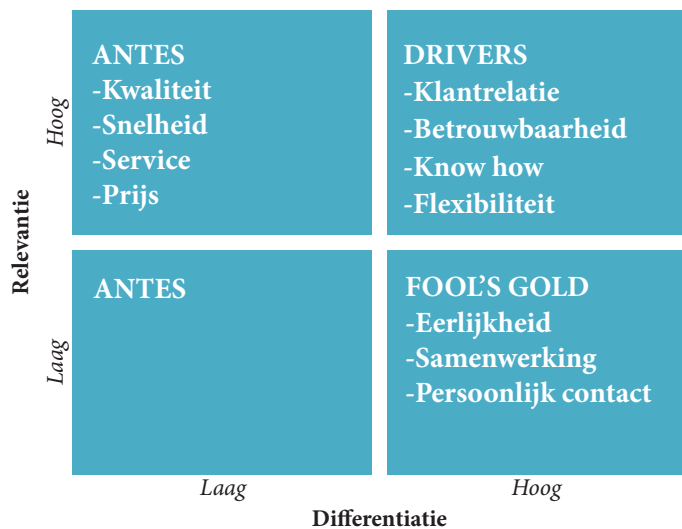
5. MPA Marine Providoring Agency

MPA heeft een groot aanbod aan producten, waaronder ook technisch en elektrisch. Zoals eerder naar voren kwam in de identiteit en ‘golden circle’ van Arnesco, is dat ze echt een klantrelatie willen aangaan met de klanten. Daarnaast geven ze veel om persoonlijke communicatie. MPA heeft zich hier ook op gepositioneerd. Er is een gecombineerde positioneringsstrategie ingezet, namelijk: de ‘klantpartnerschapsstrategie’ en de ‘kostenleiderschapsstrategie’. MPA gebruikt hierbij de positioneringsgrondslag ‘mentaliteit’ en ‘waarde’.

5.3 Brand Driver-model

Stap vijf uit het Bergwerff-model is het Brand Driver-model van McKinsey (2003). In zowel het interne onderzoek onder de medewerkers en het management als het externe onderzoek onder de doelgroep zijn veel waarden naar voren gekomen die ingezet kunnen worden bij de positionering van Arnesco. Deze waarden zijn overzichtelijk weergegeven in Bijlage 21. In het Brand Driver-model (zie figuur 6) zijn deze waarden ingevuld naar relevantie en differentiatie. Arnesco zal zich namelijk moeten toespitsen op een paar waarden, terwijl de organisatie meerdere behoeftes vervult. De ‘drivers’ en ‘antes’ dienen als basis voor de positionering.

Figuur 6 | Bron: Het ingevulde Brand Driver-model



5.3.1 Drivers

De waarden klantrelatie, betrouwbaarheid, ‘know how’ en flexibiliteit lenen zich het beste voor de in te zetten positionering van Arnesco. Deze waarden zijn zowel relevant bevonden voor de doelgroep als onderscheidend ten opzichte van de concurrenten en daarmee worden ze ‘drivers’ genoemd. Uit het interne onderzoek is naar voren gekomen dat Arnesco een relatie aan wil gaan met haar klanten. Uit onderzoek onder de doelgroep is gebleken dat de klantrelatie ingezet kan worden om een voorkeurspositie te genereren. Tevens wordt dit attribuut weinig geclaimd door de concurrenten, waardoor het goed inzetbaar is bij de positionering van Arnesco. Betrouwbaarheid is zowel een van de klantwaarden van Arnesco, als een van de vijf belangrijkste waarden voor de doelgroep. Ook wordt de waarde betrouwbaarheid niet geclaimd door de concurrenten. Uit de interne onderzoeksresultaten is een van de kerncompetenties van Arnesco de ‘know how’ hebben van de markt en van de producten. In het onderzoek onder de doelgroep van Arnesco is als probleem naar voren gekomen dat veel leveranciers niet over de juiste kennis beschikken. Daarnaast is de ‘know how’ ook een van de waarden die volgens de respondenten zorgt voor een voorkeurspositie. Deze waarde wordt momenteel door geen van de belangrijkste concurrenten geclaimd, waardoor deze waarde zowel onderscheidend en relevant is. Flexibiliteit wordt door de respondenten genoemd als een van de belangrijkste waarden, een onderscheidende waarde en een waarde waarmee een voorkeurspositie gegenereerd kan worden. Deze waarde wordt ook weinig geclaimd door de concurrenten en is daardoor net als de waarde ‘know how’ zowel onderscheidend als relevant.

5.3.2 Antes

De waarden kwaliteit, snelheid, service en prijs zijn aan de hand van het Brand Driver-model wel relevant voor de doelgroep, maar niet onderscheidend ten opzichte van de concurrenten. Dit, omdat de concurrenten deze waarden ook claimen. Uit onderzoek is echter gebleken dat Arnesco zich zeker kan onderscheiden wat betreft service, prijs, snelheid en kwaliteit. Dit zijn volgens de respondenten namelijk wel onderscheidende waarden (paragraaf 5.1.5). Deze waarden zijn zeker van belang bij de positionering van Arnesco, maar dit zijn

niet de waarden waar de grootste nadruk op moet worden gelegd. Dit heeft te maken met de positionering van de concurrenten. Uit onderzoek onder de doelgroep van Arnesco blijkt dat kwaliteit een van de belangrijkste aspecten is op basis waarvan de keuze tot aankoop wordt gemaakt. Dit attribuut is zeer relevant voor de doelgroep, maar wordt door alle concurrenten geclaimd. Een scheepsleverancier kan namelijk zelf beslissen welke kwaliteit er wordt ingekocht. Er zal dus altijd geprobeerd worden om aan de vraag van de klant te voldoen. De waarde snelheid is heel relevant voor de doelgroep, omdat de producten vaak zo snel mogelijk geleverd moeten worden. Helaas wordt dit attribuut door bijna alle concurrenten geclaimd, waardoor het zijn onderscheidend vermogen heeft verloren. De waarde service wordt door bijna alle potentiële en huidige klanten aangedragen als relevante waarde. Door de concurrenten wordt service ook geclaimd, omdat het de kern van deze 'business' omvat. Het werk van een scheepsleverancier bestaat uit dienst- en service verlenen. Hierdoor is het niet onderscheidend voor een positionering. De prijs is een van de belangrijkste aspecten bij de inkoop van producten, echter positioneren bijna alle concurrenten zich hiermee. Hierdoor is ook de prijs niet onderscheidend meer voor de positionering.

5.3.3 Fool's gold

De waarde eerlijkheid is volgens de respondenten een onderscheidende factor ten opzichte van de concurrenten, alleen zal de doelgroep op basis van deze waarde niet de keuze maken om producten bij Arnesco aan te schaffen. De waarde samenwerking heeft Arnesco als klantwaarde opgegeven. Deze waarde heeft te maken met een klantrelatie, maar alleen de samenwerking is niet een waarde waarop de klanten zullen kiezen. De samenwerking zou dan door moeten groeien naar een klantrelatie. Persoonlijk contact is net zoals de samenwerking een voorwaarde voor de klantrelatie. Deze waarde heeft eveneens onderscheidend vermogen, maar is niet de reden waarom een klant meer zal inkopen.



6

4

1

2

5

3

6

HOOFDSTUK 6 | Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de conclusies beschreven die voortvloeien uit zowel de deskresearch als fieldresearch. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: 'Hoe kan Arnesco zich positioneren in de maritieme offshoremarkt om zich te onderscheiden van de concurrentie en om merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten?' Het antwoord hierop wordt per deelvraag onderbouwd.

DEELVRAAG 1 | Wat is positionering?

Positioneren is een marketing/communicatie-instrument dat merken en organisaties helpt om zich te onderscheiden van hun concurrenten, door toegevoegde waarde te creëren in de perceptie van de doelgroep. Hiervoor hebben meerdere wetenschappers verschillende strategieën ontwikkeld, die kunnen helpen om tot de juiste positionering te komen. De strategie die het best bruikbaar is voor een positionering hangt af van de doelstelling van het onderzoek. Voor dit onderzoek is het waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema (2010) ingezet. Om uiteindelijk de positionering te bepalen is het Bergwerff-model ontwikkeld en ingezet (zie figuur 4).

DEELVRAAG 2 | Wat is de organisatie-identiteit van Arnesco?

Alvorens een positionering te bepalen, is het goed om de organisatie te leren kennen en in kaart te brengen. Aan de hand van het kwalitatieve onderzoek onder de medewerkers en het management is de organisatie-identiteit van Arnesco vastgesteld. Dit is gedaan aan de hand van de zes determinanten van Riezebos en Van der Grinten (2011). In hoofdstuk 4 zijn de uitgebreide onderzoeksresultaten te vinden. Hieronder is kort de identiteit van Arnesco weergegeven:

Onderdeel:	Uitleg:
Historie:	Arnesco is opgericht in 1984.
Bedrijfsoriëntatie:	Arnesco is zowel procesgeoriënteerd, product(dienst)georiënteerd als marktgeoriënteerd te noemen.
Kerncompetenties:	Arnesco heeft de 'know how' van zowel de producten als de kennis van de markt. Tevens beschikken ze over de kerncompetenties 'dienstvaardigheid' en 'klantcontact'
Visie en missie:	Visie: 'Een samenwerking creëren waarbij we niet alleen samenwerken met de klant, maar die ook de organisatie dichterbij elkaar brengt. Hierbij ligt de nadruk zowel intern als extern op efficiëntie en betrouwbaarheid' Missie: 'Arnesco streeft naar een relatie met haar klanten, waarbij de wensen en behoeften van de klanten zo optimaal mogelijk kunnen worden nagestreefd.'
Cultuur:	Binnen de organisatie heerst zowel een formele cultuur als een familiecultuur. Er zijn van beide culturen raakvlakken te vinden binnen Arnesco.
Organisatie- en klantwaarden:	Organisatiewaarden: samenwerking, doelgerichtheid en respect. Klantwaarden: betrouwbaarheid, samenwerking en tijdbesparend.

DEELVRAAG 3 | Hoe genereer je merkvoorkeur bij de (potentiële) klant van Arnesco?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, was het van belang dat er onderzoek werd gedaan naar het creëren van merkvoorkeur. Er is zowel onderzoek gedaan aan de hand van literatuuronderzoek als kwalitatief onderzoek onder de doelgroep. Volgens Keller (2010) wordt een voorkeurspositie gegenereerd door sterke merken en het toevoegen van merkmeerwaarde. Voor het bouwen van een sterk merk heeft Keller (2010) het CBBE-model ontworpen. In dit model wordt de merkwaarde bepaald vanuit het perspectief van de klant. Hierbij moet een organisatie goed nadenken over welke associaties ze hebben met de doelgroep, waardoor merkwaarde wordt toegevoegd. Volgens Stevense (2016) biedt de grootste toegevoegde waarde verbetering ten opzichte van de huidige situatie. Het creëert als het ware een tekortkoming en dat vormt de motivatie om het gedrag in de huidige situatie aan te passen, zodat verbetering kan worden gerealiseerd. Aan de hand van de

externe onderzoeksresultaten kan Arnesco volgens de respondenten het best een voorkeurspositie genereren door de volgende waarden in te zetten: klantrelatie, over de juiste kennis beschikken (know how), goede service verlenen, snelheid en flexibiliteit. Wanneer de organisatie deze waarden uitdraagt, zal volgens de respondenten meerwaarde gecreëerd worden, waardoor een voorkeurspositie ontstaat.

DEELVRAAG 4 | Hoe positioneren de belangrijkste concurrenten zich in de maritieme offshoremarkt?

Om Arnesco te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten, is het van belang dat er gekeken wordt naar de positionering van de belangrijkste concurrenten. Aan de hand van deskresearch is er een concurrentieanalyse uitgevoerd onder elf concurrenten van Arnesco. Deze analyse is gedaan aan de hand van de websites van de concurrenten en zo zijn zij ingedeeld naar positioneringsstrategie en positioneringsgrondslag. Van de elf concurrenten is een top vijf opgesteld. In deze top vijf van belangrijkste concurrenten voor Arnesco hebben vier zich gepositioneerd met de strategie 'kostenleiderschap' en de positioneringsgrondslag 'producteigenschappen'. De andere concurrent heeft zich gepositioneerd met een combinatie van de strategieën 'kostenleiderschap' en 'klantpartnerschap'. Een opmerkelijk feit is dat alle elf concurrenten de positioneringsstrategie 'kostenleiderschap' aanhouden. Daarvan hebben in totaal drie concurrenten een combinatie van een kostenleiderschapsstrategie en een klantpartnerschapsstrategie aangehouden. Zo valt het op dat op één organisatie na, alle concurrenten zich gepositioneerd hebben met de positioneringsgrondslag 'producteigenschappen'.

DEELVRAAG 5 | Waarom kiezen (potentiële) klanten voor een scheepsleverancier als Arnesco?

Om inzicht te krijgen in waarom de doelgroep kiest voor een leverancier als Arnesco, is in het onderzoek aan de doelgroep een aantal vragen gesteld. Deze informatie dient als basis voor de te kiezen positionering, omdat dit de waarden zijn op basis waarvan de doelgroep in eerste instantie klant zal worden. Zowel de potentiële als huidige klanten kiezen voor een scheepsleverancier als Arnesco om de volgende redenen: prijs, kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Hierbij is prijs het belangrijkste, dan volgt snelheid en kwaliteit en daarna komen de waarden betrouwbaarheid en flexibiliteit.

DEELVRAAG 6 | Hoe kan Arnesco een passende positioneringsstrategie ten uitvoer brengen?

Om uiteindelijk de passende positioneringsstrategie ten uitvoer te brengen, zijn alle belangrijke waarden uit het onderzoek onderverdeeld in het Brand Driver model. De waarden die onder de 'drivers' vallen, zijn de waarden waarmee het beste gepositioneerd kan worden. De waarden waarmee Arnesco zich het beste kan positioneren zijn: klantrelatie, betrouwbaarheid, flexibiliteit en 'know how'. Daarnaast zijn er onder de doelgroep vragen gesteld met betrekking tot communicatie. Uit het onderzoek is gebleken dat een relatie met de klant het beste onderhouden kan worden door regelmatig persoonlijk contact, open en eerlijke communicatie en bezoeken. Daarnaast wordt het liefst gecommuniceerd aan de hand van: e-mail, face-to-face contact, telefoon, website en Shipperserv.

ALGEHELE CONCLUSIE

Door middel van de conclusies per deelvraag, kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden; 'Hoe kan Arnesco zich positioneren in de maritieme offshoremarkt om zich te onderscheiden van de concurrentie en om merkvoorkeur te genereren bij haar (potentiële) klanten?' Aan de hand van de verworven resultaten kan er geconcludeerd worden dat Arnesco het best een combinatie van twee strategieën kan aanhouden, namelijk: een kostenleiderschapsstrategie en een klantpartnerschapsstrategie. De vijf belangrijkste waarden met betrekking tot een scheepsleverancier zijn prijs, kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Deze waarden zijn zowel in lijn met een kostenleiderschapsstrategie als een klantpartnerschapsstrategie. De concurrenten zijn bijna allemaal gepositioneerd als kostenleider. Wanneer Arnesco een gecombineerde strategie aanhoudt, met daarbij de nadruk op klantpartnerschap, creëert Arnesco hiermee onderscheidend vermogen. Daarnaast moet Arnesco niet alleen onderscheidend zijn, maar ook een merkvoorkeurspositie genereren. Door het koppelen van de juiste waarden wordt een tekortkoming gerealiseerd, waardoor dit een motivatie vormt om het gedrag in de huidige situatie aan te passen. Alle waarden die in dit onderzoek belangrijk zijn bevonden, zijn aan de hand van het Brand Driver-model (zie figuur 6) onderverdeeld in relevantie en differentiatie. Hoewel Arnesco meerdere behoeften kan vervullen, is het belangrijk slechts op een paar waarden toe te spitsen. Dit zijn de 'drivers' klantrelatie, betrouwbaarheid, flexibiliteit en 'know how'.



TOGETHER
EVERYONE
ACHIEVES
MORE



HOOFDSTUK 7 | Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen gedaan aan Arnesco. Deze aanbevelingen zijn gedaan op basis van zowel de fieldresearch als de deskresearch. De aanbevelingen zijn opgedeeld in strategische en operationele aanbevelingen en alle aanbevelingen staan in verbinding met elkaar om de doelstelling van het onderzoek te behalen. Na de operationele aanbevelingen wordt de haalbaarheid en implementatie besproken. Het uiteindelijke doel van de aanbevelingen is dat de doelgroep alle stappen van het CBBE-model zal doorlopen, waardoor Arnesco een sterk merk wordt en merkvoorkeur gegenereerd zal worden.

7.1 Strategische aanbevelingen

In dit onderdeel zijn de aanbevelingen te vinden over de passende positioneringsstrategie en de communicatiestrategie. De communicatiestrategie is onderdeel van het communicatieplan. Het communicatieplan is opgenomen in Bijlage 22.

7.1.1 Positioneringsstrategie

Om een voorkeurspositie te generen in de perceptie van de doelgroep is het van belang dat Arnesco zich ook onderscheidend in de markt zet. Aan de hand van zowel het interne onderzoek als het externe onderzoek wordt aanbevolen om gebruik te maken van een combinatie van twee strategieën van Treacy en Wiersema (2010), namelijk de klantpartnerschapsstrategie en de kostenleiderschapsstrategie. Niet alleen is deze gecombineerde strategie in lijn met de organisatie-identiteit van Arnesco, ook heeft de doelgroep verschillende waarden aangedragen die overeenkomsten vertonen met beide strategieën (zie Bijlage 18). Daarnaast hebben de belangrijkste concurrenten zich allemaal voornamelijk gepositioneerd op een kostenleiderschapsstrategie, met de positioneringsgrondslag 'product(dienst)eigenschappen'. Wanneer Arnesco een combinatie van de twee strategieën aanhoudt, met daarbij de nadruk op een klantpartnerschap, creëert Arnesco onderscheidend vermogen. Zoals eerder in de theorie beschreven, moeten er waarden gekoppeld worden aan de organisatie, waarmee een tekortkoming gecreëerd wordt in de huidige situatie. Hierdoor wordt een merkvoorkeurspositie gegenereerd. Daar worden de 'drivers' voor ingezet: klantrelatie, betrouwbaarheid, flexibiliteit en 'know how'. Deze zogenoemde drivers zullen toegevoegde waarde bieden, waardoor motivatie gecreëerd wordt en de kans bestaat dat het gedrag verandert. Deze drivers vallen onder de positioneringsgrondslagen 'mentaliteit' en 'waarde'.

Allereerst wordt de klantpartnerschapsstrategie aanbevolen. Hierop moet tevens de nadruk komen te liggen, omdat deze strategie nog door zeer weinig concurrenten wordt ingezet. De doelgroep in het onderzoek aangegeven dat een leveranciers zich moet inleven in de situatie van de klant en dat ze betrouwbaarheid, flexibiliteit en de klantrelatie erg belangrijk vinden. Karakteristieken van deze strategie zijn: het helpen van de klant en begrijpen wat zij nodig hebben, een bedrijfscultuur die is ingesteld op een langdurige goede relatie met klanten en een management dat zich richt op haar klantenkring (Bijlage 2, Treacy & Wiersema, 2010). Daarnaast is de strategie in lijn met de huidige werkwijze en wensen van de medewerkers en het management van Arnesco, zoals eerder besproken in paragraaf 4.4. Hierdoor is deze strategie gemakkelijk implementeerbaar binnen de bedrijfscultuur. Ook zijn alle 'drivers' in lijn met de klantpartnerschapsstrategie.

Ten tweede is het belangrijk dat ook de positioneringsstrategie 'kostenleiderschap' wordt geïmplementeerd. Karakteristieken van deze strategie zijn: het minimaliseren van kosten en problemen en activiteiten zijn centraal gepland, strak gecontroleerd en gestandaardiseerd (Bijlage 2, Treacy & Wiersema, 2010). Uit onderzoek met de doelgroep blijkt dat de eerste drie belangrijkste waarden met betrekking tot een scheepsleverancier prijs, kwaliteit en snelheid zijn (zie Bijlage 21). Deze waarden zijn allemaal in lijn met een kostenleiderschapsstrategie. Daarnaast valt de driver 'know how' ook onder een kostenleiderschapsstrategie. Wanneer de medewerkers en het management over de juiste kennis beschikken, verlopen de processen een stuk sneller. Tevens kan met de juiste kennis ook een hoop kosten bespaard blijven voor zowel Arnesco als de klant. Ondanks dat de concurrenten deze strategie ook inzetten, is het voor Arnesco wel belangrijk om zich ook hiermee te positioneren, omdat dit de reden is waarom de doelgroep in eerste instantie zal kiezen voor een scheepsleverancier. Daarnaast bevindt Arnesco zich in een branche waarbij prijs, snelheid en kwaliteit altijd van groot belang zullen zijn.

7.1.2 Communicatiestrategie

In deze paragraaf wordt een passende communicatiestrategie voor Arnesco aanbevolen. Voor het ontwikkelen van deze communicatiestrategie is gebruik gemaakt van de theorie uit Bijlage 4 en het onderzoek onder de doelgroep. Om de gekozen positioneringsstrategie onder de aandacht te brengen is het voor Arnesco van belang dat zowel intern als extern deze positioneringsstrategie wordt uitgedragen. Arnesco bevindt zich momenteel in een fase waarin de organisatie te maken heeft met een grote concurrentiestrijd. De volwassen communicatiestrategie is hier het meest van toepassing volgens Floor en Van Raaij (2010). Bij deze strategie is het verhogen van psychosociale betekenis van groot belang. Dit is dan ook de reden dat de zogenoemde 'drivers' worden ingezet: klantrelatie, betrouwbaarheid, flexibiliteit en 'know how'. Deze waarden moeten zowel intern als extern zichtbaar worden. Als er wordt gekeken naar de trend 'verandering informatiebehoefte' in paragraaf 1.2, stelt Kovac (2016) dat een nieuwe effectieve manier om een sterke indruk te maken, authentieke en inzichtelijke content ontwikkelen is. Zoals bij veel echte 'power brands' al wordt gedaan, is het inzetten van massclusivity een goede manier om meerwaarde te creëren. Massclusivity betekent exclusiviteit voor de massa. Grote merken zoals Espresso en H&M gebruiken deze strategie al continu, maar dit wordt in de B2B-markt nog weinig ingezet. Bij H&M wordt er bijvoorbeeld modieuze kleding voor een goedkope prijs aangeboden. Hierbij wordt iets exclusiefs voor de massa toegankelijk (Oosterhout & Stut, 2013). In het geval van Arnesco lenen de 'drivers' zich uitstekend voor deze strategie. Wat betreft de 'know how' kan Arnesco bekend worden als een van de weinige scheepsleveranciers met een zeer goede kennis van technische en elektrische componenten. Naast dat Arnesco zo'n goede kennis heeft van de producten en de markt, is de organisatie ook gericht op het aangaan van een klantrelatie, waarbij flexibiliteit en betrouwbaarheid hoog in het vaandel staan. Aangezien geen van de concurrenten zich positioneert met deze waarden, is Arnesco exclusief. En omdat ze niet duurder zijn dan de concurrenten, is deze exclusiviteit beschikbaar voor de gehele doelgroep. Het is hierbij van belang dat er op een formele, maar wel persoonlijke manier wordt gecommuniceerd.

Tijdens de focusgroep is unaniem gekozen voor de klantbelofte: 'We will make sure everything is taken care of. That's what partners do, that's who we are'. Deze klantbelofte sluit aan bij zowel de kostenleiderschapsstrategie als de klantpartnerschapsstrategie en daarbij zorgt die voor het verhogen van psychosociale betekenis. Er wordt namelijk een echte belofte gedaan, waarbij meerwaarde gecreëerd wordt voor de doelgroep. De doelgroep kan niet alleen voor een goede prijs-kwaliteitverhouding producten inkopen, maar ook wordt alles tot in de puntjes geregeld en zijn ze een echte partner. Eerder in het onderzoek onder de doelgroep is aangegeven dat zij als klant graag zien dat hun zorgen worden weggenomen. Daarnaast is de klantbelofte aanzienlijk kenmerkend voor de identiteit van Arnesco.

7.2 Operationele aanbevelingen

De gekozen positionering kan op verschillende manieren ten uitvoer worden gebracht. In deze paragraaf zal uitgelegd worden welke middelen en manieren ingezet kunnen worden om de positionering krachtig uit te dragen. Bij een aanpassing of formulering van een positionering komt meer kijken dan alleen een website veranderen. Volgens Treacy en Wiersema (2010) moet de gekozen positionering in heel de organisatie verankerd worden en ook daadwerkelijk worden uitgedragen. Bij sommige aanbevelingen zal in verband met de haalbaarheid een onderscheid worden gemaakt tussen korte termijn en lange termijn.

7.2.1 Website

Voor het communiceren van de gekozen strategie richting de potentiële klanten is de website van Arnesco een van de best inzetbare communicatiemiddelen. In het onderzoek heeft de doelgroep namelijk aangegeven dat zij altijd eerst kijken op een website van een leverancier voordat er zaken mee worden gedaan, tenzij er al zaken met de leverancier worden gedaan. Aangezien Arnesco momenteel al stappen heeft ondernomen om de website te verbeteren, is dit een aanbeveling voor de korte termijn.

Zoals eerder geanalyseerd in paragraaf 1.1 staat er momenteel weinig tot geen informatie op de website van Arnesco. De gehele website zal aangepast moeten worden, zodat de klantpartnerschaps- en kostenleiderschapsstrategie duidelijk naar voren komen. Hierbij is het van belang dat de vastgestelde resultaten uit dit onderzoek gecommuniceerd worden. Er moet een duidelijke huisstijl komen die in heel de organisatie en bijbehorende

communicatie geïmplementeerd wordt. Daarnaast kunnen er bijvoorbeeld foto's van medewerkers op de website worden geplaatst, waardoor de doelgroep weet met wie zij te maken hebben. Ook is het verstandig om de gekozen propositie op de homepage te plaatsen, zodat dit het eerste is waar de doelgroep mee wordt geconfronteerd wanneer zij de website betreden. De respondenten hebben in het onderzoek aangegeven dat zij graag informatie lezen over de organisatie, voordat er zaken mee wordt gedaan. Het is daarom aan te raden dat er een 'corporate story' op de website geplaatst wordt. Daarin wordt het centrale verhaal van de organisatie verteld. Hierin moet naar voren komen wat Arnesco doet, hoe zij dat doen, waar Arnesco vandaan komt en waar ze uiteindelijk naartoe gaat. De corporate story biedt zowel klanten, toeleveranciers en medewerkers houvast in de manier waarop zij geloven in de organisatie en ermee samenwerken (Hemminga, 2014). Voor het invullen van de corporate story kunnen de resultaten van het Golden Circle-model ingezet worden. Zoals eerder naar voren is gekomen in het theoretisch kader, stelt Keller (2010) dat merkmeerwaarde gecreëerd wordt door merkkennis. Eerst moet Arnesco merkbekendheid en merkimago opbouwen, voordat er merkmeerwaarde gegenereerd kan worden. Dit betekent dat er tijdens de aanpassingen op de website ook veel rekening gehouden dient te worden met de vindbaarheid. Ondanks dat er binnen Arnesco al stappen worden ondernomen met betrekking tot het vernieuwen van de website, kan een communicatieprofessional hierbij een helpende hand bieden. De vindbaarheid van een website kan verbeterd worden door:

Methodie	Uitleg
SEO-proof	SEO staat voor Search Engine Optimization. Om de website van Arnesco SEO-proof te maken, moet er rekening gehouden worden met onder andere zoektermen (keywords), webteksten, titels en tussenkoppen en linkbuilding. Hoe meer links vanaf externe webpagina's naar de pagina van Arnesco verwijzen, des te hoger de ranking in Google (Selles, 2012).
SEA-proof	SEA staat voor Search Engine Advertising. Deze vorm van marketing richt zich op gesponsorde resultaten in zoekmachines als Google. Met deze advertenties wordt ervoor gezorgd dat de website goed gevonden wordt door Google en daardoor scoort de website hoger in de zoekresultaten. Als er eenmaal is geïnvesteerd, is het handig om erachter te komen of Arnesco wel te vinden is op Google. Aan de hand van Google Analytics wordt de gebruikersdata verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd (Minds, 2009).
Sociale media	Op sociale netwerken kunnen links geplaatst worden naar de website van Arnesco. Momenteel maakt Arnesco nog geen gebruik van sociale media. Het management heeft ook aangegeven dat content realiseren op sociale media voorlopig vanwege tijdgebrek niet mogelijk is. Wat wel mogelijk is, is een aantal sociale media-accounts aanmaken. Bijvoorbeeld een LinkedIn- en een Facebookaccount. Hierop kan informatie worden gezet over de organisatie en kan doorverwezen worden naar de website, waardoor ook de vindbaarheid op Google vergroot wordt (Staal, 2011).

Het is van belang dat eerst de website wordt verbeterd en dat de positionering verankerd is in de organisatie, voordat er geadverteerd wordt. Daarom wordt er voor de lange termijn geadviseerd om te adverteren via bijvoorbeeld Google Adwords of Shipperv. Hierdoor wordt de online vindbaarheid vergroot en zo ontstaat de kans dat de traffic naar de website toeneemt.

7.2.2 Medewerkers als ambassadeurs

Dit is een van de eerste stappen van het uitvoeren van de nieuwe strategie. De medewerkers van Arnesco zijn gedeeltelijk het visitekaartje van de organisatie. Omdat de medewerkers dagelijks in contact staan met de (potentiële) klanten is het van belang dat binnen een korte termijn de positionering door hen wordt uitgedragen. Hierin kunnen de medewerkers getraind worden door bijvoorbeeld rollenspellen of focusgroepen te doen over customerservice en klantvriendelijkheid en door goede uitleg en trainingen te geven over de processen, producten en diensten binnen de organisatie. De trainingen moeten in lijn zijn met de klantpartnerschapsstrategie en de kostenleiderschapsstrategie. De medewerkers zijn vanuit zichzelf al vriendelijk opgesteld en hierdoor is het maar een kleine stap om dat extra beetje service te verlenen aan de klant. De doelgroep heeft in het on-

derzoek aangegeven dat vertrouwen, begrip en open communicatie het belangrijkste zijn in een relatie tussen leverancier en klant. Dit zijn waarden die de medewerkers en het management uit moeten dragen, om de relatie tussen klant en leverancier aan te gaan en te onderhouden. Uit het onderzoek onder de doelgroep is ook gebleken dat Arnesco momenteel sterk kan verbeteren in de snelheid van dienstverlening. Er kan bijvoorbeeld gezamenlijk gediscussieerd worden over hoe het probleem kan worden opgelost, zodat de processen voor de klant een stuk sneller verlopen.

7.2.3 Klantprofielen creëren en beheren

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal klanten graag een gezicht heeft bij de organisatie. Ze willen vaak direct een contactpersoon hebben, zodat ze weten met wie ze te maken hebben en waardoor ze weten wat ze kunnen verwachten. Dit is ook een manier om de klantrelaties beter te beheren. Om een betere band te creëren tussen de organisatie en de medewerkers is het aan te raden om één of twee contactpersonen van Arnesco aan bepaalde klanten gekoppeld worden. Wanneer deze contactpersonen zijn gekoppeld aan de klanten, is het van belang dat er klantprofielen worden opgesteld. Hiervoor moeten gesprekken worden gevoerd met de klanten, waardoor de wensen en behoeften van de klant duidelijk besproken worden. Deze wensen en behoeften dienen in het klantprofiel toegevoegd te worden, plus eventuele contactpersonen. Door het beheren van deze profielen worden alle afspraken duidelijk vastgesteld en zo is er vanuit beide kanten duidelijk wat er verwacht wordt. Via deze manier kan de gekozen strategie goed worden uitgevoerd. Aangezien elke medewerker een aantal klanten onder zich krijgt, geeft het beide partijen de kans om een klantpartnerschap op te bouwen. Daarnaast kunnen ook de aspecten van de kostenleiderschapsstrategie worden vastgelegd, zoals wensen en behoeften in levertijden of kortingen bij grote aantallen. Omdat hier redelijk veel tijd in zit, is het aan te raden om eerst op korte termijn de belangrijkste klanten mee te nemen en op een lange termijn de andere klanten toe te voegen. Tevens kan door het klantenbestand bij te houden, de klant verrast worden met een kleinigheidje. Dit kan bijvoorbeeld als de klant een jaar klant is, als een contactpersoon jarig is of wanneer iemand voor de zoveelste keer bij Arnesco besteld. Er kan bijvoorbeeld een leuke kaart met een reep chocola worden opgestuurd. Deze aanbeveling is voor een korte termijn, omdat dit een van de belangrijkste aanbevelingen is voor het beheren van de klantrelaties. Het huidige werksysteem van Arnesco leent zich perfect voor het creëren en beheren van klantrelaties.

7.2.4 Stay in touch

Aangezien Arnesco zich mede richt op een klantpartnerschapsstrategie is het van belang dat de relatie met de klant versterkt wordt. Alle respondenten hebben in het onderzoek aangegeven dat ze continu op de hoogte gehouden willen worden van ontwikkelingen omtrent hun leverancier. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op nieuwe producten, merken en veranderingen binnen de organisatie. Maar ook eens per jaar een online catalogus uitbrengen, waarin duidelijk naar voren komt wat Arnesco kan aanbieden, is wenselijk. Er is al een catalogus beschikbaar, dus deze dient telkens aangevuld te worden met nieuwe artikelen. Zowel de potentiële klanten als de huidige klanten komen dagelijks zo veel leveranciers tegen, dat Arnesco ervoor moet waken dat ze niet naar de achtergrond verdwijnen. Arnesco dient top-of-mind te blijven bij de klanten. Hier is ook aan te raden om eens in de maand te bellen met de klant, om te vragen of alles naar wens verloopt.

Momenteel kampt Arnesco met een onderbezetting, waardoor het niet mogelijk is veel naar buiten te treden en klanten te bezoeken. Deze aanbeveling is daarom voor de lange termijn. Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de relatie met de klant het best onderhouden kan worden door persoonlijk contact. Hierbij wordt ook één a twee keer per jaar een bezoek brengen aan de klant genoemd. Wanneer er in de toekomst een groei op het gebied van omzet en personeel gerealiseerd wordt, is het van belang om één a twee keer per jaar de klanten te bezoeken en de stand van zaken te bespreken. Dit worden ook wel evaluatiemomenten genoemd. Hierdoor blijft Arnesco up-to-date en kan vroegtijdig worden ingespeeld op bepaalde zaken. Dit verbetert niet alleen het proces, ook de klantrelatie blijft onderhouden. Van evaluaties kan geleerd worden en de laatste ontwikkelingen omtrent producten en merken kunnen hierbij gelijk besproken worden. Zo weet Arnesco hoe ze zich kunnen verbeteren en zo weten de klanten wat ze aan Arnesco hebben. Tevens is het belangrijk om de potentiële klanten te ontmoeten. Een aantal respondenten geeft in het onderzoek aan dat een (potentiële) le-

verancier altijd langs mag komen voor een afspraak. Daarnaast geven klanten ook aan dat Arnesco voor meer naamsbekendheid meer naar buiten moet treden. Dit kan bijvoorbeeld door beurzen te bezoeken, waar de doelgroep (decision making units) aanwezig is. Tijdens deze bezoeken dient er rekening gehouden te worden met de trend 'verandering informatiebehoefte' uit paragraaf 1.2.

7.2.5 Meet the company

Deze aanbeveling is eveneens voor de lange termijn. Aangezien Arnesco onderscheidend vermogen wil genereren ten opzichte van de concurrent, wordt aanbevolen om een bedrijfsfilmje te maken. Hierin wordt de gekozen strategie uitgedragen en komen alle medewerkers van de organisatie kort aan het woord. Aangezien veel klanten van Arnesco zich in het buitenland bevinden en Arnesco niet altijd over de middelen beschikt om naar de andere kant van de wereld te vliegen, is het gemakkelijker om het filmje te laten zien waarin de organisatie zich voorstelt. Dit bedrijfsfilmje kan tevens op de website geplaatst worden en wanneer Arnesco ooit beurzen mocht betreden kan dit filmje op een beurs worden afgespeeld.

7.3 Haalbaarheid en implementatie

De directeur Plune heeft laten weten dat er een budget is vrijgemaakt van €2000,- om de communicatieve aanbevelingen door te voeren. De implementatie zal zeker wel verandering teweeg brengen, maar geen hele grote. Aangezien de identiteit van de organisatie en de strategische aanbevelingen sterk overeen komen, is het interne draagvlak aanwezig. Er zullen voornamelijk aanpassingen gedaan moeten worden in de manier van contact leggen en contacten onderhouden. Aangezien iedereen binnen Arnesco erg druk is, zijn de aanbevelingen verdeeld over verschillende perioden. Hierover zijn afspraken gemaakt met het management van de organisatie. In het communicatieplan in Bijlage 22 wordt dieper ingegaan op de implementatie.

Actie	Doel	Termijn	Uitvoering	Budget
Website aanpassen	Uitdragen positionering en verhogen vindbaarheid	Korte termijn	Medewerker, extern bureau bijvoorbeeld Sigma Solutions	Gratis / eenmalig €350,-
Adverteren website	Vergroten online vindbaarheid	Lange termijn	Management	Hangt af van de advertentie
Contactpersoon koppelen klanten + klantprofielen	Versterken klantrelaties	Korte en lange termijn	Management	Gratis
Verassing of kleinigheidje	Versterken klantrelaties	Korte termijn	Medewerkers en management	€400,- op jaarbasis
Bedrijfsbezoeken	Versterken klantrelaties en verbeteren processen	Lange termijn	Management en medewerkers	Hier worden standaard budgetten voor vrijgemaakt
Online catalogus aanvullen	Informereren	Doorlopend	Management en medewerkers	Gratis
Trainen medewerkers	Uitdragen positionering	Korte termijn	Management	Gratis
Bedrijfsfilmje	Uitdragen positionering	Lange termijn	Extern bureau, bijvoorbeeld: MF Producties	Eenmalig €600,-

LITERATUURLIJST

Aarts, N. & Woerkum, C. (2011). *Strategische communicatie*. Assen: Van Gorcum. Eerste druk.

Andris A. Zoltners, P.K. Sinha & Sally E. Lorimer (2016). 'How more accessible information is forcing B2B sales to adapt'. Geraadpleegd op 16 februari 2016, van: www.hbr.org/2016/01/how-more-accessible-information-is-forcing-b2b-sales-to-adapt&cm_sp=Article-_-Links-_-End%20of%20Page%20Recirculation

Arnesco. (2016). Geraadpleegd op 1 februari 2016, van: www.arnesco.nl

Aufreiter, N.A., Elzinga, D., Gordon, J.W. (2003). *Better branding*. *McKinsey Quarterly*. McKinsey & Company. no.4, p.29-39.

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Eerste druk.

Bergwerff, J. (2016). *Bijlagenbundel*. Ouderkerk aan den IJssel: Goos Communicatiemakers.

Beverland, M. & Napoli, J. and Lindgreen, A. (2007). 'Industrial global brand leadership: a capabilities view'. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, pp. 1082-1093.

Corkery, M. (2016). 'Low oil prices claim new victim, an offshore drilling company from Texas'. Geraadpleegd op februari 2016, van: www.nytimes.com/2016/02/16/business/dealbook/paragon-offshore-is-latest-of-about-60-oil-firms-to-file-for-bankruptcy.html?_r=0

Disavino, S. (2016). 'U.S. oil drillers cut rigs despite price recovery: Baker Hughes'. Geraadpleegd op 28 mei 2016 van: www.reuters.com/article/us-usa-rigs-baker-hughes-idUSKCN0YI26Q

Ditco. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van: www.ditco-shipsuppliers.com

Floor, K. & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Zesde druk.

'For Shipping Industry, 'Social Media Is Here To Stay.' (2011). Geraadpleegd op 16 februari 2016, van: www.gcaptain.com/report/

Fuji Trading. (2016). Geraadpleegd op 16 april 2016, van: www.fujitrading.nl

Hemminga, M. (2014). *De corporate story*. Geraadpleegd op 24 mei 2016, van: www.communicatiecoach.com/corporate-communicatie/de-corporate-story/

Imatech. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van www.imatech.nl

Keller, K.L. (2010). *Strategisch merkenmanagement. Merkmeerwaarde opbouwen, beheren en meten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV. Derde editie.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006). 'Brands and branding: research findings and future priorities'. *Marketing Science*, Vol. 25 No. 6, pp. 740-759.

Klevenberg. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van: www.klevenberg.com

- Kovac, M. (2016). 'Social media works for B2B sales, too.' (2016). Geraadpleegd op 16 februari 2016, van: www.hbr.org/2016/01/social-media-works-for-b2b-sales-too
- Maas Shipstores. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van: www.maasship.nl
- 'Maritieme sector: High Tech, Hands on'. (2015). Geraadpleegd op 17 februari 2016, van: www.maritiemland.nl/maritieme-sector/nml/high-tech-hands/
- 'Maritieme toeleveranciers'. (2015). Geraadpleegd op 17 februari 2016, van: www.maritiemland.nl/sectoren/maritieme-toeleveranciers/
- MPA Marine Providoring Agency. (2016). Geraadpleegd op 17 april 2016, van: www.mpa-bv.nl
- MF Producties. (2016). Geraadpleegd op 5 juni 2016, van: www.mfproducties.nl
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Eerste druk.
- Minds, S. (2009). *SEO voor de marketeer*. Geraadpleegd op 28 mei 2016, van: www.frankwatching.com/archive/2009/06/09/seo-voor-de-marketeer/
- Neko Ship Supply. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van: www.nekoship.nl
- 'Oil price only a part of problem for offshore vessel owners'. (2016). Geraadpleegd op mei 2016, van: www.offshoreenergytoday.com/oil-price-only-a-part-of-problem-for-offshore-vessel-owners/
- Olsthoorn, A.C.J.M. & Van der Velden, J.H. (2012). *Elementaire communicatie*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff. Vierde druk.
- Oomen, A. (2012). *Hebbes! Een nieuwe manier van positioneren in zeven stappen*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. Eerste druk.
- Oosterhout, M. & Stut, M. (2013). *Powerbrands*. Hilversum: Uitgeverij Lias. Eerste druk.
- Oosting, A. (2015). 'Offshore industrie: van succesverhaal naar risicofactor'. Geraadpleegd op 15 februari 2016, van: <http://www.maritiemnederland.com/achtergrond/offshore-industrie-van-succesverhaal-naar-risicosector/item1591>
- Porter, M. (2006). *Concurrentiestrategie. Analysemethoden voor bedrijfstakken & industriële concurrentie*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. Tiende druk.
- Prins Supply. (2016). Geraadpleegd op 22 april 2016, van: www.prins-supply.nl
- Reassens, B. (2015). *Praktijkonderzoek in marketing en communicatie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. Eerste druk.
- Riezebos, R. & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Tweede druk.
- Sigma Solutions (2016). Geraadpleegd op 5 juni 2016, van: www.sigmasolutions.nl

- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group. Eerste druk.
- Selles, P. (2009). *Stappenplan website optimalisatie: vindbaarheid en toegankelijkheid*. Geraadpleegd op 23 mei 2016, van: www.frankwatching.com/archive/2009/03/13/stappenplan-website-optimalisatie-2-vindbaarheid-en-toegankelijkheid/
- Seaway Marine*. (2016). Geraadpleegd op 30 april 2016, van: www.seaway.nl
- Stevense, J. (2016). *De perfecte positionering. Stop denken in oplossingen, start denken in problemen*. Amsterdam: Adfo Groep. Eerste druk.
- Staal, M. (2011). *Vergroot je online vindbaarheid met social media*. Geraadpleegd op 22 mei 2016, van: www.emercede.nl/achtergrond/vergroot-online-vindbaarheid-social-media
- Treacy, M. & Wiersema, F. (2010). *De discipline van marktleiders*. Schiedam: Scriptum management. Vierde druk.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2003). *Differentiëren moet je leren. Overleven in een tijd van moordende concurrentie*. Schiedam: Scriptum uitgevers. Eerste druk.
- TSS Rotterdam*. (2016). Geraadpleegd op 1 mei 2016, van: www.tssr.nl
- Van der Grinten, J. & Weijnand-Schut, H. (2014). *Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Derde druk
- Wrist Supply*. (2016). Geraadpleegd op 14 april 2016, van: www.wrist.com

