Inhoud

Inleiding 10

1 De productkeuze 12
1.1 Leer jezelf en anderen kennen! 13
1.1.1 Enneagram 13
1.1.2 Kernkwadrant 15
1.2 Brainstorming en keuze productideeën 15
1.3 Het formuleren van Product Markt Technologie Combinaties 20
1.4 Marktonderzoek 21
1.4.1 Kwalitatief onderzoek 25
1.4.2 Kwantitatief onderzoek 27
1.5 Het kiezen van de definitieve Product Markt Technologie Combinatie 28
1.6 Opdrachten 29

2 De marketingstrategie als onderdeel van het ondernemingsplan 31
2.1 De kwaliteiten van de ondernemer 32
2.2 De marketingstrategie 34
2.2.1 Situatieanalyse 36
2.2.2 SWOT-analyse 43
2.2.3 Missie 45
2.2.4 Omschrijving doelmarkt 47
2.2.5 Positionering 49
2.2.6 Na te streven doelen 50
2.3 Opdrachten 51

3 Het operationeel marketingplan als onderdeel van het ondernemingsplan 52
3.1 Product 52
3.1.1 Kernproduct 53
3.1.2 Tastbaar product 53
3.1.3 Uitgebreid product 54
3.2 Prijs 55
3.3 Plaats 59

3.4 Promotie 60
3.4.1 Directmailmarketing 63
3.4.2 Telemarketing 66
3.5 Opdracht 68

4 Het acquisitieplan als onderdeel van het ondernemingsplan 69
4.1 De concretisering van de doelgroep 69
4.2 De klantbenadering 70
4.3 Het opstellen van een planningsschema 73
4.4 Opdracht 75

5 Het financiële plan als onderdeel van het ondernemingsplan 76
5.1 De investeringsbegroting 77
5.2 Het financieringsplan 78
5.3 De beginbalans 79
5.4 De exploitatiebegroting 79
5.5 De liquiditeitsbegroting 81
5.6 De btw-boekhouding 83
5.7 De eindbalans 86
5.8 De beginselen van boekhouden 86
5.9 Opdracht 88

6 Overige aandachtspunten bij het opstellen van het ondernemingsplan 89
6.1 Inkoopaspecten 89
6.1.1 Fasen in het inkoopproces 91
6.1.2 Wie koopt in? 95
6.2 Managementaspecten: 95
6.2.1 Motiveren 96
6.2.2 Leiderschapsstijl 98
6.2.3 Beslissen 100
6.2.4 Organisatiecultuur 101
6.3 Communicatieve aspecten 103
6.4 Juridische aspecten 104
6.4.1 Ondernemingsvorm 104
6.4.2 Btw en administratieve verplichtingen 105
6.4.3 Productveiligheid 106
6.4.4 Productaansprakelijkheid 107
6.4.5 Handelsnaam 107
6.4.6 Domeinnaam 108

6.4.7 Merkenrecht 109
6.4.8 Auteursrecht 109
6.4.9 Octrooirecht 109
6.4.10 Algemene voorwaarden 110
6.4.11 Koopovereenkomsten 111
6.4.12 Reclame 112
6.5 Opdracht 113

7 **De uitvoering** 115
7.1 Het werken met documenten 116
7.2 De maandelijkse financiële rapportage (verslaglegging) 120
7.3 De marketingperformance 123
7.4 Opdrachten 130

8 **De evaluatie** 132
8.1 Evaluatie van de marketingstrategie 133
8.2 Evaluatie van de marketingactiviteiten 134
8.3 Evaluatie van de inkoop of productie 135
8.4 Evaluatie van het management 135
8.5 Evaluatie van de interne en externe communicatie 136
8.6 Het financiële resultaat (Jaarrekening) 137
8.6.1 Financiële rapportage 137
8.6.2 Verschillenanalyse 139
8.6.3 Winstverdeling 141
8.6.4 Rendement 141

Bijlage 1 143
Bijlage 2 150
Bijlage 3 154
Literatuur 155
Register 156
Over de auteurs 159

1 De productkeuze

Dit hoofdstuk staat in het teken van de oriëntatie. Als je een onderneming start moet je veel zaken uitzoeken om uiteindelijk te kunnen bepalen welk product je onderneming op de markt gaat brengen voor welke doelmarkt. Als je deze keuze eenmaal hebt gemaakt dan kan er moeilijk meer van afgeweken worden. Het is dus belangrijk om hier uitgebreid bij stil te staan!

De basis van de onderneming wordt gevormd door een productidee. Dit idee moet echter omgevormd worden tot een product of dienst waarmee je de markt gaat 'bewerken'. Een idee kan ontstaan vanuit de ervaringen die je als ondernemer opdoet in de markt, bijvoorbeeld vanuit behoeften van klanten, producten van concurrenten et cetera. Voor startende ondernemers die deze contacten en ervaringen (nog) niet hebben betekent dit dat zij zelf met een idee moeten komen en vervolgens een product moeten bedenken dat hierop aansluit.

Om het definitieve product en de doelmarkt te kunnen bepalen is het allereerst belangrijk om zo veel mogelijk ideeën te bedenken met bijpassende producten/diensten en mogelijke doelmarkten. Vervolgens moet je de zogenaamde Product Markt Technologie Combinaties (PMTC's) vaststellen. Dan doe je marktonderzoek om de definitieve PMTC's en de levensvatbaarheid ervan vast te stellen. Ten slotte kies je dan, op grond van de onderzoeksresultaten, een definitieve PMTC. Dit betekent dat je niet alleen het product of de dienst hebt bepaald die je gaat verkopen, maar ook je doelmarkt en de behoeften van je klanten die je met 'jouw oplossing' gaat bevredigen!

We beginnen dit hoofdstuk met een analyse van jezelf als beginnende ondernemer en manager. Waar liggen je kwaliteiten en waar je zwakten? Het is erg belangrijk om die te leren kennen. Bij het starten van een onderneming werk je vaak samen met andere ondernemingsleden. Het is belangrijk om deze snel te leren kennen om tot een goede samenwerking te komen. Een PMTC kan nog zo goed gekozen zijn, uiteindelijk wordt een groot deel van je succes bepaald door je sociale vaardigheden en de geslaagde samenwerking tussen oprichters van de onderneming.

1.1 Leer jezelf en anderen kennen!

Een goede manager kent niet alleen de mensen waarmee hij direct samenwerkt, maar vooral ook zijn of haar eigen kwaliteiten. Hier gaat het om de vraag over welke persoonlijke eigenschappen je beschikt en in hoeverre die bijdragen tot het slagen van de onderneming. Het is dus belangrijk om inzicht te hebben in je eigen kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen in relatie tot die van anderen. Door dit inzicht leer je jezelf en anderen beter kennen. Dit zal de samenwerking ten goede komen.
Er zijn twee bekende instrumenten om inzicht te krijgen in je eigen kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen in relatie tot die van anderen, namelijk het enneagram en het kernkwadrant. Hiermee kun je je eigenaardigheden in kaart brengen en verder uitwerken. Als je goed oplet kun je hierna patronen herkennen in de samenwerking met anderen; je gaat bijvoorbeeld zien waarom je bij de een anders reageert dan bij een ander en waarom anderen ook verschillend op jou reageren. Hierdoor kun je effectiever omgaan met de mensen in je omgeving.
Ieder mens is uniek en de beste managers zijn die managers, die hun unieke kwaliteiten benutten bij het toepassen van opgedane kennis en inzichten en aangeleerde vaardigheden. Het lukraak toepassen van een theorie of gedragsprotocol leidt dus niet automatisch tot goed management. De uitdaging voor jou is om een koppeling te vinden tussen de algemene inzichten en je eigen, persoonlijke kwaliteiten.

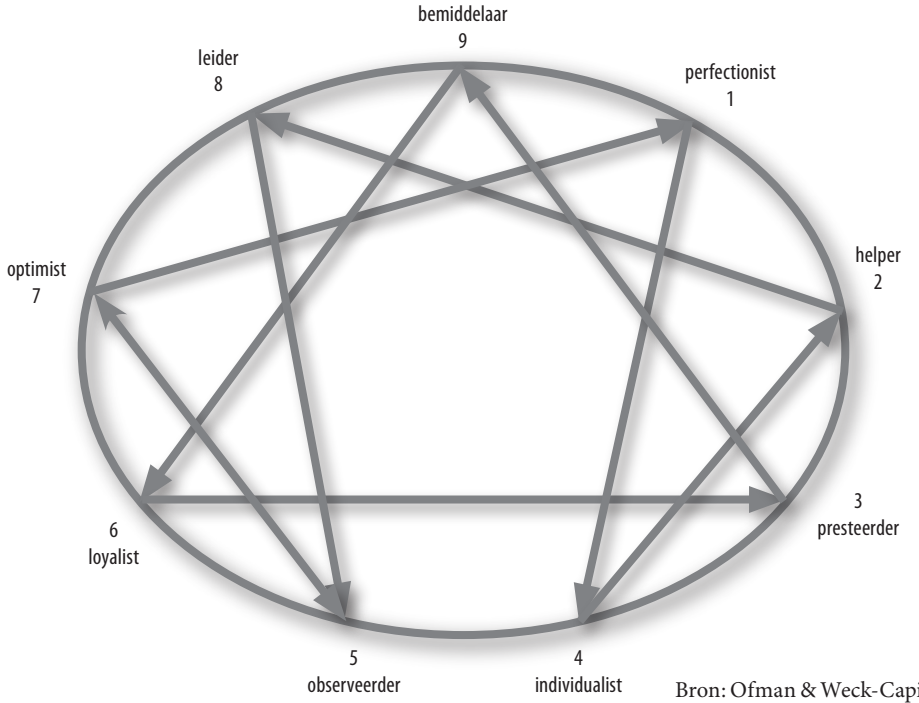
1.1.1 Enneagram

Het enneagram is een eeuwenoud model dat in het Grieks letterlijk 'negen' (ennea) en 'punt' (gramma) betekent. Tegenwoordig wordt het enneagram veel gebruikt in het bedrijfsleven. Het maakt duidelijk waarom iemand beter overweg kan met de ene collega, medewerker of baas dan met de ander en het geeft helderheid over de eigen rol in relaties. Wanneer je kennismaakt met de negen basistypes van het enneagram zul je in elk type wel iets van jezelf herkennen. Als je doorzoekt zul je waarschijnlijk ontdekken dat één type vooral bij jou past en dat er vanuit dat basistype relaties zijn te leggen naar andere types. Het enneagram kun je gebruiken om achter je – vaak onbewuste – mentale en emotionele drijfveren te komen. Je zou kunnen zeggen dat ieder mens wordt gedreven door een bepaalde kernmotivatie. Daarvan zijn negen hoofdgroepen die ook de negen basistypes van het enneagram vormen (zie ook figuur 1.1):

1 de perfectionist wil goed zijn en de dingen verbeteren;
2 de helper wil geliefd zijn;

3 de presteerder wil zich waardevol en geaccepteerd voelen;
4 de individualist wil begrijpen wie hij/zij is en zichzelf uitdrukken;
5 de waarnemer wil de wereld om zich heen begrijpen en competent zijn;
6 de loyalist wil zekerheid en veiligheid;
7 de optimist wil bij, gelukkig en tevreden zijn;
8 de leider wil zichzelf beschermen door sterk en vol zelfvertrouwen te zijn;
9 de bemiddelaar wil in eenheid en harmonie met anderen leven.

Op www.jeeigenbedrijf.com staat een test die je kunt maken om te kijken welk type je (zo op het 'eerste gezicht') bent. Hoe ga je nu met de indeling van het enneagram om? Het is niet de bedoeling dat je jezelf of anderen in een 'hokje' stopt, want we gaan ervan uit dat iedereen uniek is. We hebben allemaal een aantal kenmerkende eigenschappen die bij één enneagramtype horen, maar per type zijn er weer duizenden verschillende verschijningsvormen. Het enneagram is er niet voor bedoeld om jezelf of anderen vast te pinnen maar om inzichten te geven die je kunt benutten om 'wijzer' met jezelf en anderen om te gaan.

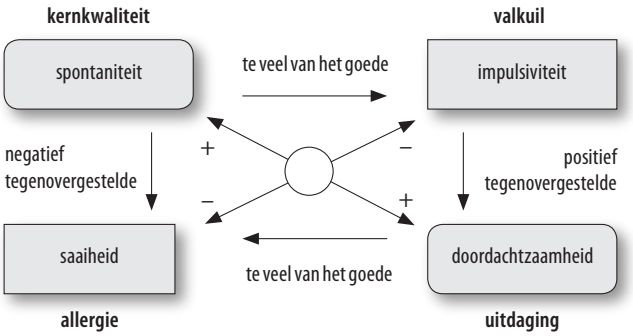


Bron: Ofman & Weck-Capitein, 2000

Figuur 1.1 Het enneagram

1.1.2 Kernkwadrant

Het kernkwadrant is een model dat recent ontwikkeld is door Daniel Ofman. Als je met behulp van het enneagram hebt vastgesteld wat voor type je bent vertelt het kernkwadrant je meer over je sterke en zwakke punten en over hoe je met andere typen mensen omgaat. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je allergisch bent voor een bepaald type, waardoor je de neiging hebt om je kwaliteit nog sterker in te zetten. Uiteindelijk doe je 'te veel van het goede' en vervormt je kwaliteit tot je valkuil. De oplossing hiervoor is niet het afzwakken van je kwaliteit, maar het vinden van je uitdaging. Je voegt dan als het ware een kwaliteit toe aan de kwaliteiten die je al hebt, waardoor je in balans blijft met je omgeving. In figuur 1.2 zie je dit uitgewerkt voor de kernkwaliteit spontaniteit.



Bron: Ofman & Weck-Capitein, 2000
Figuur 1.2 Het kernkwadrant

1.2 Brainstorming en de keuze van productideeën

In de vorige paragraaf hebben we stilgestaan bij het leren kennen van jezelf en anderen wat essentieel is voor een goede samenwerking. Deze heb je zeker nodig als je de basis gaat leggen van je onderneming: het kiezen van een product of dienst.
De onderneming staat of valt met het kiezen van een goed product. Een goed product is een product dat bij je past, waar je enthousiast over bent en waar je je ziel en zaligheid in kan leggen om er een succes van te maken. Een goed product moet echter ook 'aanslaan in de markt'. Met andere woorden: het moet iets zijn dat aansluit bij de wensen en behoeften van potentiële klanten, jouw zogenaamde doelmarkt.
Het zou mooi zijn als je iets kunt bedenken dat geheel nieuw is op de markt. Immers als het echt iets nieuws is, verkoopt het relatief makkelijk. Er zijn al-

tijd mensen (klanten) die het leuk vinden om als eerste iets nieuws te hebben. Bovendien heb je geen concurrentie. Maar in de meeste gevallen zul je kiezen voor een bekend product in een 'nieuw jasje'. Met behulp van dat 'nieuwe jasje' probeert de onderneming zich dan te onderscheiden in de markt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
- een net even wat ander product (andere kleur/grootte/ander gewicht);
- een betere prijs (vaak goedkoper);
- een snellere levering (klanten denken vaak: ik heb besloten wat ik wil en wil het ook meteen hebben);
- een directere manier van verkrijging (bijvoorbeeld via internet);
- betere betalingsvoorwaarden (nu kopen, pas later betalen).

De bedoeling is dat je je in deze fase zo breed mogelijk oriënteert op de mogelijke producten die je kunt gaan verkopen en de doelmarkt die je voor ogen hebt. Dit noemen we de zogenaamde Product Markt Technologie Combinaties (PMTC's). Verdere uitleg daarover volgt in paragraaf 1.3. Hierbij is het essentieel dat je eerst alle mogelijkheden onderzoekt die je zelf ziet en vervolgens verder onderzoek doet naar een paar PMTC's. De bedoeling is dan dat je aan het eind van de oriëntatiefase (eind hoofdstuk 1) een gemotiveerde keuze kunt maken met betrekking tot het product dat je kiest en de doelmarkt waarop je je richt.
Het is essentieel dat er in deze fase zo veel mogelijk productideeën naar voren komen. Een goede manier om dit te realiseren is brainstormen. Uitgangspunt hierbij is dat vanuit een groep zo veel mogelijk ideeën worden bedacht en verzameld. Er mag op andermans ideeën worden voortgeborduurd. Bezwaren en negatieve feedback zijn – in dit stadium – uit den boze! Hieronder volgt een aantal adviezen:

1 *Ga uit van producten van nu, van vroeger, in de toekomst*
   a Welke producten die momenteel in de handel zijn spreken je aan en hoe kunnen deze verbeterd en/of uitgebreid worden?

   Voorbeelden:
   - opbergdraagtasjes en oplaadapparaatjes voor mobiele telefoons;
   - USB-sticks met cursusinformatie;
   - aanstekers met ludieke opdruk.

   b Welke producten zijn vroeger op de markt gebracht en spreken je aan?

Voorbeelden:
- rageartikelen (draaikubussen, flippo's et cetera);
- grammofoonplaten (lp's, singletjes et cetera).

2 *Ga uit van specifieke doelmarkten en bedenk daar producten bij*
Uitgangspunt hierbij zijn de wensen en behoeften van deze groep mensen.

Voorbeelden:
- seniorenmarkt: dit is een groep mensen met specifieke wensen en behoeften. Je zou hun bijvoorbeeld computercursussen kunnen aanbieden. Je zou ook voor deze groep een boodschappendienst op kunnen zetten (niet alleen supermarktproducten), reizen kunnen organiseren, medicijnen bezorgen.
- gezinnen: denk aan diensten als kinderfeestjes organiseren, oppascentrale opzetten.
- mensen die veel (individueel) sporten: denk aan zweetbandjes, lichtgevende veters, T-shirts, mp3-spelers.

NB De genoemde voorbeelden van productideeën ontstaan pas als je de doelgroep hebt geformuleerd.

3 *Ga uit van je eigen competenties*
Als er bijvoorbeeld een paar 'computerfreaks' aan de onderneming deelnemen zou je websites kunnen helpen opzetten voor organisaties of cd's kunnen branden met muziek of videofilmpjes. Als men bijvoorbeeld sterk is in marktonderzoek zou je klanttevredenheidsonderzoeken kunnen aanbieden aan de plaatselijke middenstand.
Deze ideeën ontstaan pas als je eerst hebt aangegeven waarin je zelf goed bent.

4 *Ga uit van competenties van vrienden/kennissen/relaties*
Als je een vriend/kennis of relatie hebt die fotograaf is en iemand die piloot is zou je luchtfoto's kunnen aanbieden aan bedrijven (leuk om op te hangen in de receptie!).

Met behulp van deze uitgangspunten kun je diverse productideeën formuleren. Creativiteit speelt hierbij uiteraard een grote rol. Daarom is het belangrijk dat iedereen vrijuit ideeën naar voren brengt zonder enige rem te voelen en zonder dat hier kritiek op geuit wordt.

Als je een lijst met productideeën hebt is het belangrijk om te gaan selecteren. Naar de overgebleven ideeën doe je later verder onderzoek. De eerste selectie doe je, op basis van kennis en gevoel, met behulp van de volgende criteria:

1 *Praktische haalbaarheid*
De meest succesvolle ondernemingen zijn die ondernemingen die het simpel houden. Kies dus voor niet al te ingewikkelde producten en beperk het aantal keuzemogelijkheden voor de klant. Het uitbreiden van je productenpakket kan altijd nog. Als je weinig tijd hebt om een product op de markt te brengen, houd dan ook rekening met levertijden.

2 *Financiële haalbaarheid*
Een startende onderneming heeft vaak weinig werkkapitaal. De prijs van de producten die je wilt verkopen moet daarbij passen. Als je bijvoorbeeld erg van mountainbiken houdt en veel ervaring hebt met het sleutelen aan fietsen zou het een idee zijn om mountainbikes te gaan verkopen of verhuren. Voorwaarde is wel dat je werkkapitaal voldoende groot is om de fietsen te kunnen inkopen.

3 *Uniekheid*
Is het productidee enigszins nieuw of anders dan wat er momenteel op de markt gebracht wordt?

4 *Gevoel*
Het gevoel van de ondernemer speelt een belangrijke rol bij de keuze van een Product Markt Combinatie. Geeft het product je een goed gevoel, sluit het aan bij je interesse en denk je dat de doelmarkt werkelijk zit te wachten op dit product?

5 *Competenties van de ondernemer(s)/relaties van de ondernemer(s)*
In welke zaken zijn de leden van de onderneming goed of kent men mensen die ergens erg goed in zijn en die ingehuurd kunnen worden?

De ervaring is dat op grond van de praktische en financiële haalbaarheid al veel productideeën afvallen. De 'uniekheid', het 'gevoel' bij het product en de sterke punten van de ondernemers moeten dan de doorslag geven. Een methode om dit te doen is het toekennen van waarden (gewichten) aan deze variabelen. Kader 1.1 geeft hiervan een voorbeeld.

Selectie van productideeën

Als je 'het gevoel' belangrijker vindt dan de 'uniekheid' en je deze weer iets belangrijker vindt dan de competenties van de ondernemers dan kun je de volgende 'gewichten' aan deze variabelen meegeven:

het gevoel 0,5
de uniekheid 0,3
de competenties 0,2
} samen altijd 1!

NB Deze 'gewichten' worden van tevoren vastgesteld en zijn subjectief.

Stel dat je de waarde moet gaan vaststellen van de volgende productideeën: Het aanbieden van computercursussen aan senioren (= idee 1) en het op de markt brengen van luchtfoto's voor bedrijven (= idee 2).

Uitgangspunt:

- Computercursussen bestaan al en de vraag is niet zo groot maar de ondernemer weet alles van computers.
- Luchtfoto's van bedrijven worden nagenoeg niet aangeboden en de verwachting is dat er zeker vraag naar is. Je kent een piloot in opleiding (moet vlieguren maken) en een fotograaf die het leuk vindt om luchtfoto's te maken.

De waarden van deze twee ideeën kunnen als volgt worden vastgesteld:

selectiecriterium	gewicht	waardering (1=laag; 10=hoog)		score idee 1	score idee 2
		idee 1	idee 2		
het gevoel	0,5	6	7	3	3,5
uniek	0,3	4	8	1,2	2,4
competenties	0,2	8	7	1,6	1,4
totaal	**1**			**5,8**	**7,3**

NB Het gewicht (0,1 -1)moet van tevoren worden vastgesteld en blijft voor ieder productidee gelijk. Het cijfer van de waardering (0-10) moet voor ieder idee apart worden vastgesteld. De hoogte van deze waardering is afhankelijk van de mate waarin het idee voldoet aan het selectiecriterium. Ook dit cijfer is subjectief en vast te stellen door de ondernemer(s).

De tabel geeft aan dat idee 2 de hoogste waarde heeft (7,3). Zo kunnen de waarden van alle productideeën worden vastgesteld en de ideeën met de hoogste waarden gaan door voor verder onderzoek.

Kader 1.1

1.3 Het formuleren van Product Markt Technologie Combinaties

Nu je productideeën hebt geselecteerd is het belangrijk om te bepalen op welke markt je je met de onderneming wil gaan begeven en met welke concrete producten. Om richting te geven aan het verdere onderzoek dat je wilt gaan doen is het belangrijk om het productidee verder uit te werken en van de verschillende productideeën de markt af te bakenen. Een methode om dit te doen is de PMTC van ieder idee vast te stellen en de markt ervan te definiëren met behulp van de volgende dimensies:

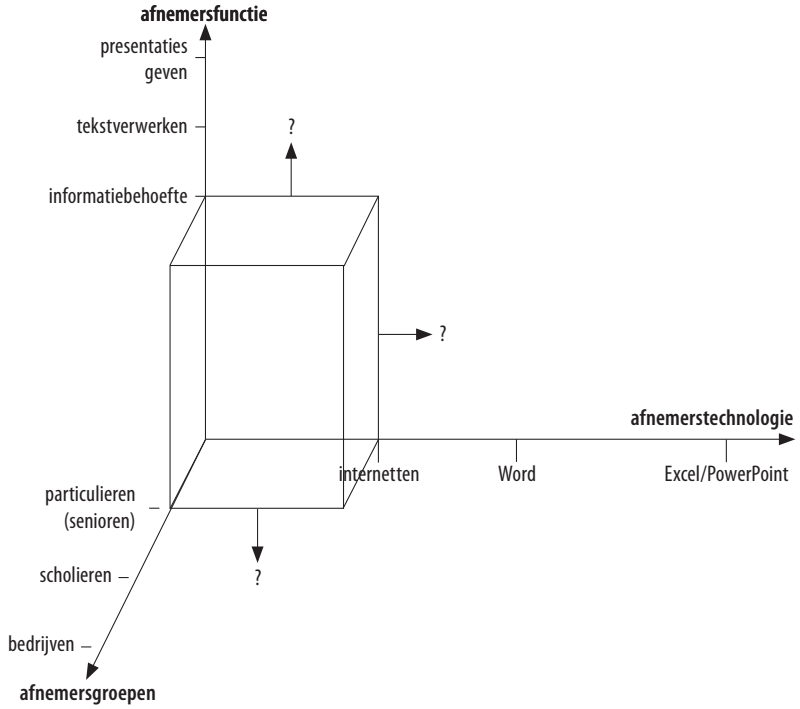
1 *Product*
Product staat voor afnemersfuncties. Dit zijn de functies die je product voor de doelmarkt kan hebben ofwel de behoeften van klanten die je wilt bevredigen. Bijvoorbeeld: wij helpen klanten om effectiever en efficiënter informatie te zoeken op internet.

2 *Markt*
Markt staat voor afnemersgroepen ofwel de marktsegmenten. Bijvoorbeeld: de markt voor computercursussen bestaat uit de (grove) segmenten bedrijven en particulieren. Deze twee groepen kunnen verder worden gesegmenteerd. Het segment waar wij ons op richten (onze doelmarkt) is het particuliere segment en wel de senioren in de Randstad.

3 *Technologieën*
Technologie staat voor de producten (een bepaalde technologie) die op deze markt worden aangeboden, waarbij je aangeeft welke je kiest voor je onderneming. Bijvoorbeeld: er worden allerlei computercursussen aangeboden maar wij bieden computercursussen aan om klanten in staat te stellen zelf informatie te achterhalen op internet.

Deze drie dimensies vormen de zogenaamde Product Markt Technologie Combinaties (PMTC's). Door deze drie met elkaar te combineren kun je de markt afbakenen en definiëren. Figuur 1.3 geeft dit grafisch weer.

Deze onderneming heeft besloten om internetcursussen aan te gaan bieden aan senioren, gebruikmakend van hun behoefte aan informatie (het 'businessdomein' – datgene waarmee de onderneming zich bezighoudt – wordt door de kubus aangegeven). Als de zaken goed blijken te lopen kan later besloten worden om te gaan groeien en 'te gaan schuiven langs de assen' (zie pijlen met



Figuur 1.3 Afbakening van de markt volgens de theorie van Abell (bewerkt volgens Alsem, 2005)

vraagteken). De onderneming kan bijvoorbeeld ook een cursus 'Word' gaan aanbieden aan de huidige doelmarkt (senioren) of Excel/PowerPointcursussen aan gaan bieden aan een ander segment (bijvoorbeeld scholieren) et cetera.
Het is belangrijk om de markt van de producten die je hebt bedacht voorlopig te definiëren zodat je gericht marktonderzoek kunt gaan doen. Daarna stel je de definitieve PMTC vast waarmee de onderneming van start gaat.

1.4 Marktonderzoek

In de vorige paragraaf is aangegeven hoe een productidee verder uitgewerkt kan worden tot een Product Markt Technologie Combinatie. Dit betekent dat het productidee verder is geconcretiseerd, dat hierbij een doelmarkt is bepaald en dat is aangegeven waarom de doelgroep het product zou willen kopen. Dit alles doe je op grond van gevoel, kennis en inschatting.
Om nu te toetsen of deze inschatting juist is moet er informatie worden ingewonnen. Je stelt daarbij de volgende vragen:

1 Zit de doelgroep wel te wachten op het bedachte product en zo ja, welke eisen stelt men hier dan aan? (doelgroeponderzoek)
2 Is het product wel verkrijgbaar in de vorm die je bedacht had en zo ja onder welke voorwaarden is het product te verkrijgen? (leveranciersonderzoek)
3 Wordt het product al aangeboden op de markt en zo ja, door wie en tegen welke voorwaarden? (concurrentieonderzoek)
4 Is het toegestaan het product zomaar op de markt te brengen of moet er rekening worden gehouden met een aantal consequenties op juridisch gebied? (onderzoek naar juridische beperkingen)

Het is nu tijd om de 'markt' te gaan onderzoeken en conclusies te trekken zodat je definitief het product kunt kiezen dat je onderneming op de markt gaat brengen. Het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) geeft de volgende definitie van het begrip marktonderzoek:

'Marktonderzoek is het systematisch en objectief zoeken naar en het analyseren van gegevens die van belang zijn voor het vaststellen en oplossen van marketingproblemen.'

Volgens het NIMA is het dus belangrijk dat marktonderzoek *systematisch* en *objectief* wordt uitgevoerd. 'Systematisch' betekent volgens een bepaald systeem, een plan. Het zogenaamde onderzoeksplan wordt voorafgaand aan het onderzoek opgesteld zodat de onderzoeker weet wat hij moet onderzoeken, op welke manier dit gebeurt en hoe lang hij hier mee bezig mag zijn. 'Objectief ' betekent dat je 'het probleem' van alle kanten bekijkt en je bij de opzet en uitvoering van het onderzoek niet laat verleiden door vooropgezette meningen en doelen van anderen. Deze objectiviteit is voor de ondernemer erg lastig te behouden omdat hij zelf partij is en van zijn idee graag een succes wil maken. Alleen een marktonderzoeker die objectief is doet zijn werk goed.

Veel mensen denken bij marktonderzoek al snel aan het houden van een enquête. Natuurlijk is dit een goede manier om aan informatie te komen. Er zijn echter ook andere informatiebronnen, zoals internet, de krant, statistieken (CBS), publicaties, branchegegevens van banken et cetera. Denk ook aan de gesprekken die je voert met mensen uit je directe omgeving en mensen uit de branche. Vaak kun je met behulp van deze bronnen al een goed beeld krijgen van de (on)mogelijkheden van je onderneming.

Hoe zet je nu een marktonderzoek op?

1 *Het vaststellen van de probleemstelling* – De eerste stap in een marktonderzoek is de probleemformulering: wat is precies het probleem waar het onderzoek over moet gaan? Als dit probleem helder is kun je pas gaan bepalen welke informatie je nodig hebt om dit probleem op te lossen. Ieder onderzoek begint dan ook met de formulering van de probleemstelling. Deze wordt vervolgens uitgewerkt in onderzoeksvragen. De probleemstelling geeft richting aan je onderzoek. Het is de hoofdvraag van het onderzoek die aangeeft welke onderwerpen en aandachtsgebieden aan de orde komen:
   1 Voor wie doe je het onderzoek (wie heeft er belang bij de uitkomsten)?
   2 Over welke doelgroep gaat het onderzoek (wie behoren er tot de 'onderzoekspopulatie')?
   3 Wat wil je te weten komen van de doelgroep?

   Voorbeeld:
   Hoe groot en van welke aard is de vraag naar luchtfoto's van het eigen gebouw bij bedrijven in Rotterdam, in welke mate is er sprake van concurrentie en is dit idee uitvoerbaar?

2 *Het formuleren van de onderzoeksvragen* – De tweede stap is het ontrafelen van de probleemstelling in onderzoeksvragen. Deze vragen zijn praktischer en concreter dan de probleemstelling.

   Voorbeeld:
   a Bepaling van de grootte en aard van de vraag. Onderzoeksvragen zouden kunnen zijn:
      – Zijn bedrijven die gevestigd zijn in een straal van 15 km rondom Rotterdam Airport geïnteresseerd in de aanschaf van een luchtfoto van hun eigen gebouw?
      – Welke prijs hebben deze bedrijven daarvoor over?
      – Hoe groot moeten deze foto's zijn?
   b Bepaling van de grootte en de aard van de concurrentie. Onderzoeksvragen zouden kunnen zijn:
      – Worden er al luchtfoto's in deze regio aangeboden?
      – Welke bedrijven doen dit?
      – Welke verkoopprijzen worden hierbij gevoerd?
   c Bepalen of het aanbieden van luchtfoto's aan bedrijven in Rotterdam uitvoerbaar is. Onderzoeksvragen zouden kunnen zijn:
      – Mogen en kunnen er luchtfoto's van bedrijven genomen worden uit een vliegtuig?
      – Zijn er piloten en fotografen bereid om dit te gaan doen?

3 *Deskresearch* – Nu het probleem en de vragen die beantwoord moeten worden duidelijk zijn, is de volgende fase in het onderzoek het inlezen. Deskresearch betekent letterlijk onderzoek doen van achter het bureau. De vraag daarbij is wat er al bekend is en waar je deze informatie vandaan kunt halen. De bronnen die je kunt gebruiken zijn boeken, tijdschriften, kranten en internet.

Kijk in de catalogus van de bibliotheek op scholen en bij de grote stadsbibliotheken met een wetenschappelijke steunfunctie. Actuele titels kun je vaak vinden in de grote boekwinkels van het internet, bijvoorbeeld www.bol.com voor Nederland en www.amazon.com wereldwijd.

Begin in eerste instantie met literatuurstudie. Als je meteen begint met zoeken op internet loop je het gevaar dat je te ongestructureerd te werk gaat. Handige internetadressen zijn: www.startpagina.nl, www.cbs.nl, www.bibliotheken.nl.

Als je deze bronnen hebt geraadpleegd wordt het tijd om zelf direct informatie in te gaan winnen voor je eigen onderzoek. Dit wordt field research (veldonderzoek) genoemd. De gegevens die afkomstig zijn uit field research noemen we primaire gegevens. De gegevens die je haalt uit desk research heten secundaire gegevens.

4 *Kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek* – Na een verkennend onderzoek moet je een keuze maken tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Beide is ook mogelijk: eerst kwalitatief en daarna kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek doe je diepgaand onderzoek onder een beperkt aantal respondenten (ondervraagden) en de uitkomsten behoeven niet representatief te zijn voor de doelgroep als geheel. Bij kwantitatief onderzoek verkrijg je (oppervlakkige) informatie van veel respondenten. Het is een grootschalig onderzoek met statistisch betrouwbare cijfermatige gegevens. Het doel van kwantitatief onderzoek is om informatie te verzamelen die representatief is voor de hele doelgroep.

In deze fase is het verstandig om in ieder geval een kwalitatief onderzoek te doen om na te gaan wat een bepaalde groep mensen van je product vindt of denkt. Je kunt dan vaststellen of je PMTC zal aanslaan in de markt en hoe dit product het beste uitgevoerd kan worden. Daarnaast kun je bepalen hoe je product het beste gepositioneerd kan worden (de pluspunten ten opzichte van de concurrentie) en wat de zwakke en sterke punten zijn van het bedachte productidee. De uitvoering van kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt hieronder verder toegelicht.

1.4.1 Kwalitatief onderzoek

De meest gebruikte vormen van kwalitatief onderzoek zijn het diepte-interview en de groepsdiscussie. De respondenten zijn mensen die het product naar verwachting gaan kopen of gebruiken. Daarom is het belangrijk om bij de bepaling van het productidee direct een doelmarkt te bepalen. Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat je monsters of proefmodellen kunt tonen waarover de respondenten hun mening kunnen geven. Zowel bij het interview als bij de discussie is er sprake van een sterke interactie tussen de interviewer en de geïnterviewde. De interviewer heeft de belangrijke taak om de mensen aan het praten te krijgen over wat zij *werkelijk* van het productidee vinden. De vragen zijn sterk verdiepend en inzichtvormend. Bij een officieel kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van een aantal van vijftien tot zestig respondenten. Bijvoorbeeld vijf groepsdiscussies met groepen van maximaal acht personen of twintig tot vijfentwintig diepte-interviews onder mogelijke afnemers.

Diepte-interviews – Een interview verloopt alleen goed als het goed is voorbereid. Dit begint met het maken van de afspraak (vaak op het adres van de geïnterviewde). Geef bij het maken van de afspraak duidelijk aan waar je het over wilt gaan hebben en ga na of de respondent ook echt degene is die zich met jouw onderwerp bezighoudt.

Het interview duurt tenminste één uur. Een handig hulpmiddel bij het voeren van het gesprek is een checklist met alle mogelijke vragen die je zou kunnen stellen of zaken die je belangrijk vindt. Cluster deze vragen op onderwerp en kijk aan het eind van het gesprek of alle zaken aan bod zijn gekomen. Het is belangrijk dat je tijdens het gesprek een onderwerp aansnijdt en hier vervolgens op doorvraagt. Alleen zo krijg je diepgaande informatie die je niet gekregen zou hebben als de respondent een vragenlijst ingevuld zou hebben.

Werk het gesprek zo snel mogelijk na afloop uit. Alleen mensen met ervaring kunnen tijdens het gesprek aantekeningen maken. Je kunt het gesprek ook opnemen. Een nadeel hiervan kan zijn dat de geïnterviewde niet vrijuit praat en dus niet alles zegt. Een andere mogelijkheid is om iemand mee te nemen die notuleert.

Groepsdiscussies – Een groepsdiscussie wordt ook wel 'focusgroup' genoemd. Het is een rondetafeldiscussie met zeven tot tien personen. De gespreksleider heeft een belangrijke rol: hij/zij snijdt de onderwerpen aan, zorgt dat iedereen aan bod komt, dat iedereen inhoudelijk op elkaar reageert, dat de leden zich op hun gemak voelen en dat er een open sfeer ontstaat. Hij moet het gesprek

een bepaalde kant op kunnen leiden zonder dat hij/zij sturing geeft aan de antwoorden en opmerkingen van de respondenten.

Uit de discussie die ontstaat kan de gangbare mening van een groep mensen vastgesteld worden, bijvoorbeeld wat men van een product vindt en hoe dit uitgevoerd zou moeten worden. Gevoelige onderwerpen zijn niet geschikt voor een groepsdiscussie, zoals bijvoorbeeld 'het gebruik van condooms' of 'het gebruik van alcohol in het verkeer'. Als je een groepsdiscussie gaat houden, denk dan aan de volgende zaken:

- Doe dit niet alleen, maar vraag of iemand je helpt. Bombardeer hem/haar tot je assistent die bijvoorbeeld de jassen aanneemt, de notulen maakt, de koffie zet en inschenkt en de cadeautjes aan het eind uitdeelt.
- Selecteer de deelnemers aan het gesprek zorgvuldig.
- Laat de deelnemers aan het gesprek met elkaar kennismaken. Zo praat men makkelijker met elkaar.
- Maak van tevoren een checklist van de onderwerpen van algemeen naar specifiek en zorg dat deze besproken zijn.
- Stel alleen open vragen en oefen deze van tevoren op anderen.

Kader 1.2 geeft een voorbeeld van kwalitatief onderzoek.

Voorbeeld kwalitatief onderzoek

Een startend bedrijf van de opleiding Sport Marketing Management wilde een sporttas in de vorm van een rugzak (inclusief handdoek, zweetbandjes, doucheschuim en shampoo) aanbieden aan bedrijven en particulieren in Rotterdam. De bedoeling was om de handdoek en zweetbandjes te voorzien van een opdruk, bijvoorbeeld van het eigen bedrijf. Om dit idee verder uit te werken hebben de ondernemers een aantal groepsdiscussies georganiseerd. Uit deze discussie kwam het volgende naar voren:

- **Een rugzak werd zeer gewaardeerd omdat de meeste deelnemers de fiets gebruiken om te gaan sporten.**
- **Als men de tas zelf zou aanschaffen wilde men geen opdruk op de producten. Een opdruk was alleen acceptabel als de tas gratis door een bedrijf werd aangeboden.**
- **Shampoo en doucheschuim werden niet gewaardeerd omdat de voorkeuren hiervoor sterk uiteen liggen.**
- **Er was behoefte aan een ander product, namelijk een opbergdoosje voor bijvoorbeeld ringen, kettingen, horloges en brillen.**

Op grond hiervan is het productidee aangepast.

Kader 1.2

1.4.2 Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek is met name geschikt als je wilt weten welke personen in een bepaald product geïnteresseerd zijn en/of welke eisen men aan een bepaald product stelt. De enquête is het hulpmiddel bij het verzamelen van de gegevens. Enquêtes kun je afnemen op verschillende manieren (schriftelijk, telefonisch, mondeling, via internet). In alle gevallen werk je met een vaste vragenlijst. Deze moet voor de respondent te begrijpen zijn en een logische volgorde aanhouden. Om dit te checken is het verstandig om eerst een proefenquête te houden. Bij een kwantitatief onderzoek bepaal je het minimaal aantal ingevulde enquêtes dat je nodig hebt om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over je doelgroep (minimale respons). Omdat niet iedereen die een enquête toegestuurd krijgt meedoet moet je meer enquêtes versturen dan je nodig hebt. Een kwantitatief onderzoek kost vrij veel tijd omdat het enige tijd duurt voordat alle respons is ontvangen en verwerkt.

Om een goed beeld te krijgen van de levensvatbaarheid van iedere PMTC moet ook onderzocht worden of het product te leveren is en onder welke voorwaarden, of het product reeds wordt aangeboden en op welke manier, en of er nog beperkingen zijn op juridisch gebied. Kader 1.3 geeft hiervoor een aantal tips.

Tips

1. **Koop van ieder productidee een soortgelijk product, achterhaal de leverancier en vraag een offerte aan. Als er meerdere leveranciers achterhaald kunnen worden is het handig om ook meerdere offertes aan te vragen.**
2. **Neem vervolgens contact op met deze leveranciers om alle facetten van de inkoop en de uitlevering te bespreken. Het gaat erom dat je vaststelt dat het product leverbaar is en dat er meerdere leveranciers bestaan waarvan gekocht kan gaan worden.**
3. **Breng de concurrentie in kaart en bepaal op welke locaties/winkels het product wordt aangeboden en in welke uitvoeringen/prijzen et cetera.**
4. **Bespreek met een jurist eventuele beperkingen die er zijn op het juridisch vlak en of de onderneming risico loopt bij het op de markt brengen van dit product. Vervolgens is dan de vraag wat de onderneming zou kunnen doen om deze risico's te beperken.**

Kader 1.3

1.5 Het kiezen van de definitieve Product Markt Technologie Combinatie

Nu is het zaak om op grond van de bevindingen uit het onderzoek de Product Markt Technologie Combinatie te kiezen waarmee je aan de slag gaat. Als het goed is ben je in dit stadium veel te weten gekomen en kun je antwoord geven op de volgende vragen:

1 *Met betrekking tot de afnemer*s – Is de afnemer geïnteresseerd in het bedachte product, is hij bereid het product daadwerkelijk te kopen, tegen welke prijs en welke voorwaarden heeft hij nog meer?

2 *Met betrekking tot de leveranciers* – Is het product te leveren in de uitvoering zoals gewenst en tegen welke voorwaarden? Prijs en levertijd spelen hierbij een belangrijke rol.

3 *Met betrekking tot de concurrentie* – Is er concurrentie op dit gebied, van welke concurrenten is het meest te vrezen en waarom? Wat kan de onderneming hier tegenover zetten?

4 *Met betrekking tot beperkingen op juridisch gebied* – Is de onderneming vrij om het productidee zo op de markt te zetten?

5 *Met betrekking tot de praktische uitvoerbaarheid* – Is het haalbaar om het product succesvol op de markt te zetten gezien de complexiteit van het idee en de tijd die je kunt nemen om het product op de markt te brengen?

6 *Met betrekking tot de uniekheid* – In hoeverre is het product anders of misschien zelfs nieuw (denk aan producten die in het buitenland verkocht worden maar in Nederland nog niet)?

7 *Met betrekking tot het gevoel en de competenties van de ondernemers* – In hoeverre sluit het idee aan bij de interesse van alle ondernemers en in hoeverre zijn zij bekwaam genoeg om er een succes van te maken?

8 *Met betrekking tot de financiële haalbaarheid van het product* – Indien bovengenoemde punten goed zijn onderzocht, is het mogelijk om de financiele haalbaarheid te bepalen. Is het product betaalbaar gezien de financiële middelen van de onderneming en kan er genoeg omzet/winst worden gerealiseerd? Op grond van het marktonderzoek (afnemers – leveranciers – con-

currentie) moet er een globale kosten/batenanalyse gemaakt kunnen worden van de geselecteerde PMTC's. De antwoorden op de eerste zeven vragen zullen alle een invloed hebben op deze analyse.

Met behulp van bovenstaande punten moet het mogelijk zijn om uiteindelijk gemotiveerd en onderbouwd het product te kiezen. Welk product je uiteindelijk kiest bepaal je zelf, daar ben je ondernemer voor!

1.6 Opdrachten

1 *Kies Product Markt Technologie Combinaties*
   a Bedenk per persoon zo veel mogelijk producten om in je onderneming te gaan verkopen. Bedenk daar meteen een mogelijke doelmarkt bij. Hanteer de vier punten zoals aangegeven in paragraaf 1.2. Probeer zo creatief mogelijk te zijn en laat je niet leiden door eventuele bezwaren. Wees echter wel realistisch.
   b Maak een lijst van alle Product Markt Technologie Combinaties die de groep heeft bedacht (product en doelmarkt!).
   c Bepaal de praktische en financiële haalbaarheid van ieder idee. De ideeën die niet haalbaar zijn vallen af.
   d Bepaal met behulp van de techniek die is beschreven in kader 1.1 de waarde van de overgebleven productideeën en stel vast welke voorlopig gekozen worden voor verder onderzoek.

NB Het aantal PMTC's dat doorgaat is afhankelijk van het aantal deelnemers in de groep. Het is aan te bevelen om per onderzoeksgroepje niet meer dan drie personen op te nemen, dus als de onderneming bestaat uit twaalf personen dan is het de bedoeling dat er vier PMTC's gekozen worden voor verder onderzoek.

2 *Omschrijf van de voorlopig gekozen productideeën de PMTC's volgens de theorie van Abell*
   a Bedenk bij de (vier) producten die je vastgesteld hebt zo veel mogelijk afnemersfuncties, afnemersgroepen en productvariaties (zie ook figuur 1.3).
   b Omschrijf het businessdomein van ieder productidee door de afnemerstechnologie, afnemersgroep en afnemersfunctie te omschrijven.

3 *Welke definitieve Product Markt Technologie Combinatie kies je en waarom?*
Om een onderneming goed te laten draaien is het nodig om een goed pro-

duct (of dienst) op de markt te brengen dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelmarkt. De oriëntatiefase dient enkel en alleen om een *gemotiveerde productkeuze* te maken.
Deze motivatie is gebaseerd op een gedegen marktonderzoek. Het ondernemingsplan dat gemaakt moet worden, wordt gebaseerd op het resultaat van dit onderzoek. Daarom is het belangrijk om aan dit marktonderzoek ruime aandacht te geven en dit goed op te zetten. Als je meer wilt weten over de opzet en uitvoering van je marktonderzoek verwijzen we je naar het boek *Starten met marktonderzoek* van M.A. Broekhoff.

a Bepaal de aantrekkelijkheid van *iedere* PMTC met behulp van een zelf opgezet en uitgevoerd marktonderzoek bestaande uit vier onderdelen:
   – *Potentiële klanten*
     Welke eisen stellen potentiële klanten aan het product of de dienst? Is er werkelijk vraag naar? Dit onderzoek heeft te maken zowel met de uitvoering van het product als met de prijs die men hiervoor over heeft.
   – *Leveranciers*
     De technische haalbaarheid moet onderzocht worden: is het product te produceren, zijn er leveranciers, wat zijn de globale inkoopprijzen, levertijden en betalingscondities?
   – *Concurrentie*
     Wie zijn de directe concurrenten, welke uitvoeringen leveren zij, welke prijzen hanteren zij en welke voorwaarden hanteren zij nog meer?
   – *Juridisch onderzoek*
     Kan het product zomaar op de markt worden gebracht, wat zijn de juridische consequenties?

b Trek een conclusie op grond waarvan je de definitieve PMTC kiest. Motiveer deze keuze met behulp van de 8 punten genoemd in paragraaf 1.5.

Stel een rapport op van maximaal tien bladzijden over de definitieve product/marktkeuze. Geef ook een officiële presentatie van maximaal vijftien minuten over dit onderwerp. In het rapport en tijdens de presentatie moeten alle hoofdpunten zoals aangegeven in de opdracht aan de orde komen. Ga dus in op de onderzoeksopzet en vooral de resultaten van alle onderzoeken.