

(s)Ken je netwerk

De Reflectiescan voor een
Strategisch MarketingNetwerk
voor kleine ondernemers

Masterthesis Communication Studies

Jitze Reeder S0026689

29 juni 2007

Begeleiders: Dr. S.A. de Vries
Dr. ir. P.W. de Vries

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerstage en -onderzoek, dat ik heb gedaan ter afsluiting van mijn master Communication Studies. Ik heb er met plezier aan gewerkt, omdat het niet alleen een bijdrage levert aan wetenschappelijke kennis op het gebied van de kleine ondernemer, maar ook omdat het praktisch resultaat een instrument is dat door iedere kleine ondernemer eenvoudig en snel resultaat oplevert.

In deze scriptie wordt als er over de kleine ondernemer gesproken wordt, gesproken over een hij. Hoewel er uiteraard ook veel vrouwelijke kleine ondernemers zijn, is zeker in de ICT-branche een zo'n groot deel man, dat hiervoor gekozen is.

Een voorwoord dient natuurlijk vooral om mensen te bedanken. Ik wil alle mensen bedanken zonder wiens vrolijke grappen, luisterend oor of praktische hulp ik het niet had kunnen redden. Wat betreft dat laatste wil ik graag Coraline Reeder. Dick Reeder en Marten Adema en mijn begeleiders speciaal noemen. Allen heel hartelijke dank!

Jitze Reeder
Enschede, 29 juni 2007

Samenvatting

Deze scriptie behandelt een onderzoek naar hoe een kleine ondernemer beter gebruik kan maken van marketing. Uit literatuurstudie over dit onderwerp blijkt dat marketing door kleine ondernemers ongepland en weinig effectief is. Kleine ondernemers ondervinden bij het gebruik van marketing beperking aan kennis, tijd, geld en impact en de attitude is vaak negatief. Veel wetenschappers zien het netwerk als een bron om deze beperkingen op te heffen. In dit onderzoek wordt onderzocht of een bepaalde vorm van zo'n netwerk, een Strategisch MarketingNetwerk (SMN), een manier is om die beperkingen weg te nemen op een manier die bij de praktijk van de kleine ondernemer aansluit. Het SMN is een geplande groep verbindingen tussen geselecteerde actoren op het gebied van marketing.

Naar aanleiding van de literatuurstudie is een participerende observatie gedaan bij een kleine ondernemer in de ICT. Hier is rijke informatie verzameld over de dagelijkse praktijk en de rol van marketing en het netwerk daarin. Ook werden succesfactoren voor het gebruik van een SMN vastgesteld en werd een instrument ontwikkeld dat rekening hield met de succesfactoren.

Om te onderzoeken of de verwachtingen op basis van de literatuur en de participerende observatie voor meer kleine ondernemers opgaan werden vijf replicatiecasussen bestudeerd door interviews te houden met de kleine ondernemers en documentstudie. In de replicatiecases werd onderzocht hoe marketing en het netwerk gebruikt wordt en wat de succesfactoren zijn voor een SMN.

Marketing en het netwerk worden ongestructureerd en ongepland gebruikt met te veel aandacht voor effect op de korte termijn. De succesfactoren zijn attitude, kennis, tijd, geld en impact. De belangrijkste conclusies wat betreft de succesfactoren zijn:

- De attitude is bepalend voor het gebruik van een SMN. De attitude bepaalt of men kennis wil verzamelen en of men daarin geld en tijd wil steken.
- Kennis en tijd zijn belangrijke factoren voor het gebruik van een SMN.
- De minst belangrijke succesfactoren, geld en impact, hangen samen: door gebrek aan geld wordt impact beperkt.
- Kennis beïnvloedt de attitude. Hoe meer kennis er opgedaan wordt over het gebruik van marketing en het netwerk, hoe positiever de attitude van de kleine ondernemer.

Rekeninghoudend met deze succesfactoren is een SMN een geschikt methode voor kleine ondernemers om meer effectieve marketing in te zetten. Het benutten van het natuurlijk gebruik van het netwerk is een laagdrempelige manier om de kennis van een ondernemer te structureren en te formaliseren. Het is gebaseerd op reflectie op het natuurlijke gebruik van marketing en netwerk en sluit aan op de dagelijkse praktijk van de ondernemer. Om te structureren en te formaliseren en optimaal gebruik te maken van de aanwezige kennis en contacten is een instrument ontwikkeld: de Reflectiescan.

Summary

In this paper you will find the results of research in the use of marketing in small businesses. It zooms in on how small business entrepreneurs are able to make better use of marketing in the running of their company.

From studying literature on this subject, it became obvious the use of marketing by small businesses is often unplanned and over all not very effective. Small businesses simply lack the necessary knowledge, time, money and impact in their markets and are hindered by a negative attitude towards marketing as a whole. A lot of researchers in this field regard the "network" a valuable tool in taking down these barriers.

This research focuses on a so-called Strategic Marketing Network (SMN). SMN entails a planned group of connections in the area of marketing, between selected actors. This paper discusses whether the use of this network is a fitting manner of dissolving the barriers that small businesses face in their use of marketing.

Besides the extensive study of literature on the subject, practical research has taken place. This was done by using the participant-observation technique to study a small ICT company. During this research, invaluable information was collected on the daily practice of running a small business and the role of marketing and networking therein.

Moreover, factors that determine the successful use of an SMN were established. Based on these success factors, an instrument for avoiding the above mentioned limitations was developed and tested in the small ICT company.

To validate the results of the literature study and the participant-observation study, a total of five replication case studies were done, both through interviews with entrepreneurs and through document studies. The replication case studies were used to find out how marketing and the network are used and what the success factors for using an SMN are.

Marketing and networking are often used in an unstructured and unplanned manner. Too much emphasis is on the short-term effects. The success factors that determine a successful use are attitude, knowledge, time, money and impact. The main conclusions regarding these success factors are:

- Knowledge and time are the key success factors in using an SMN.
- Attitude dictates the level of success when using an SMN. This is because attitude determines whether small businesses are willing to invest time and money and gather knowledge.
- There is a strong connection between the (less important) success factors money and impact, for lack of money will directly influence the impact.
- Knowledge influences attitude. The more knowledge a small business proprietor gathers on using marketing and a network in his business, the more positive his attitude will be.

Taking into account these success factors, the SMN is an appropriate method for small businesses in using marketing more effectively. By logical use of existing networks, there is a low threshold for entrepreneurs in a small business to start using SMN as a way of structuring and formalising their existing knowledge. It is based on reflection on the natural use of marketing and networks and will easily merge with the day-to-day running of the business.

For the purpose of structuring and formalising existing knowledge, and to make the most use of it, an instrument was developed: the Reflection Scan.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iv
Samenvatting.....	vi
Summary	viii
Inhoudsopgave	x
1 Inleiding	1
2 Het Strategisch MarketingNetwerk van de kleine ondernemer.....	3
2.1 De kleine ondernemer	3
2.2 Strategisch MarketingNetwerk	5
2.2.1 Ondernemersmarketing.....	5
2.2.2 Een strategisch netwerk	7
2.2.3 Het Strategisch MarketingNetwerk van de ondernemer	9
2.3 Marketing- en netwerkniveau	10
2.3.1 Marketingniveau	11
2.3.2 Netwerkniveau.....	14
2.3.3 Model marketing- en netwerkniveau	17
2.4 Succesfactoren voor een Strategisch MarketingNetwerk	18
2.4.1 Model van succesfactoren van een SMN.....	19
3 Centrale case	21
3.1 Onderzoeksmethode centrale case.....	21
3.2 Selectie van de centrale case	22
3.3 Onderzoeksvragen centrale case.....	23
3.4 Resultaten centrale case	23
3.4.1 De kleine ondernemer(s).....	24
3.4.2 Marketing.....	25
3.4.3 Marketingdocumenten	26
3.4.4 Netwerk.....	27
3.5 Succesfactoren SMN.....	28
3.5.1 Kennis.....	28
3.5.2 Geld	29
3.5.3 Impact.....	29
3.5.4 Tijd	30
3.5.5 Attitude.....	30
3.6 Het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk.....	31
3.6.1 Kernwaarden	32
3.6.2 Strategie	32
3.6.3 Strategisch marketingplan	32
3.6.4 Strategisch MarketingNetwerk	33
3.7 Conclusie.....	33
4 Replicatiecases	35
4.1 Onderzoeksmethode replicatiecases	35
4.2 Selectie replicatiecases	36
4.3 Onderzoeksvraag	37
4.4 Resultaten replicatiecases.....	37
4.4.1 Case 1: de ISP	38
4.4.2 Case 2: de Accessprovider	41
4.4.3 Case 3: de Softwareontwikkelaar.....	45
4.4.4 Case 4: de Simulator	50

4.4.5	Case 5: de Programmeur	53
4.5	Resultaten cross case-analyse	57
4.5.1	Resultaten cross case-analyse Model M & N.....	57
4.5.2	Resultaten cross case-analyse succesfactoren SMN	58
4.6	Resultaten deelvragen.....	59
4.7	Conclusie replicatiecases	62
5	Conclusie	63
5.1	Conclusie	63
5.2	Discussie	64
5.2.1	Reflectiescan en SMN	64
5.2.2	Methode.....	67
5.3	Aanbevelingen	71
5.3.1	Aanbevelingen kleine ondernemer.....	71
5.3.2	Aanbevelingen marketingprofessionals.....	72
5.3.3	Aanbevelingen vervolgonderzoek	73
	Bronvermelding	74
	Bijlage I De Reflectiescan.....	81

1 Inleiding

Stel: De hosting van je website vind je te duur en te beperkt op het gebied van service en technische mogelijkheden. Dan koop je een server voor je eigen site. Voor een domeinnaam heb je in 2000 nog een registratie bij de Kamer van Koophandel nodig, daarom richt je een B.V. op.

Omdat je ruimte op de server over hebt, verkoop je die. Je merkt dat dat goed gaat en dat je het leuk vindt, dus na een jaar koop je een tweede server: je bent ondernemer! Het aantal klanten groeit, je huurt bedrijfsruimte, het aantal producten en diensten breidt zich uit en je neemt mensen in dienst.

Dat gaat een tijd goed, maar dan ineens besta je zes jaar en merk je dat zaken gestructureerd moeten worden en dat er een zekere strategie van je verlangd wordt. Bijvoorbeeld op het gebied van marketing. Je reserveert elk jaar een bedrag voor marketing, maar vindt dat er te weinig op je 'losse flodders' terugkomt. Je wil meer met marketing. Hoe kan je je marketingbeleid verbeteren?

Deze situatie is kenmerkend voor de ondernemer. Het marketingbeleid van de ondernemer is 'informeel, ongepland en chaotisch' (Kulmala & Suoranta, 2005, p. 470) en is een samenspel van de persoonlijkheid en de intuïtie van de ondernemer (Carson et al., 1995). Kennis, tijd, geld en impact in de markt zijn een struikelblok (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, Chrisman & Leslie, 1989, Kahn & Rocha, 1982, Wilson, 1995). Nog belangrijker is de vaak negatieve attitude van de ondernemer ten opzichte van marketing, managen en plannen (Lancaster & Waddelow, 1998). Dit terwijl een strategisch plan de ondernemer veel voordeel op kan leveren (McDonald, 1989).

Lancaster & Waddelow (1998) zeggen daarom dat het marketingplan een landkaart moet zijn voor de ondernemer. Een ondernemer wil weten waar hij nu is, waar hij heen moet en hoe hij daar moet komen. Het plan moet meer worden gezien als een leidraad dan een vaste route en er rekening mee houden dat de kleine ondernemer door de dagelijkse praktijk in beslag genomen wordt. Daarom moet het plan niet alleen draaien om de lange termijn, maar moet het de kleine ondernemer de mogelijkheid geven de aanwijzingen meteen om te zetten in een koers. Alleen unieke marketing is succesvolle marketing (Carson et al., 1995), dus moeten de omgeving, het soort bedrijf en de omstandigheden binnen het bedrijf in aanmerking genomen worden (Lancaster & Waddelow, 1998). Het instrument moet ook aangeven hoe de ondernemer de mensen die hij tegenkomt en de relaties die hij aanknoopt, optimaal kan benutten. Het instrument moet een strategische planning zijn, van wat nodig is en wie dat kan leveren. Op die manier gaan die relaties een netwerk vormen met als middelpunt, de as van het wiel (Carson, 1993), de ondernemer.

Die ondernemer is door het belang voor de economie (Day, 2000, Van Gennep, 2005, Pasanen, 2005) en het steeds veranderende vlak waar ze zich op begeven (Carson et al., 1995) het onderwerp geweest van veel studies (zie: Shane & Venkantaraman, 2000). Daarin wordt het onderzoeksveld 'ondernemers en marketing' sinds de jaren tachtig steeds belangrijker (Collinson & Shaw, 2001, Day, 2000) en in dat onderzoeksveld staat het netwerk centraal (Collinson & Shaw, 2001). Dat is een logisch gevolg van de constatering dat het netwerk de eenvoudigste manier is om het tekort aan marketingkennis en -middelen aan te vullen (Carson et al., 1995, Greve & Salaff, 2003, Hansen 2001, Malecki & Tootle, 1995, Teece, 1986) en marketingbeslissingen op te baseren (Collinson & Shaw, 2001).

Echter, door de eerder genoemde kenmerken van het marketingbeleid van de ondernemer en de informele en onbewuste manier waarop het netwerk ontstaat (Carson, 1993), wordt er niet optimaal geprofiteerd van de aanwezige kennis en middelen in het netwerk.

In dit onderzoek wordt bekeken of een Strategisch MarketingNetwerk (SMN) hier een oplossing voor kan zijn. Onder het SMN wordt verstaan: een geplande groep verbindingen tussen geselecteerde actoren op het gebied van marketing. Het woord strategisch benadrukt dat het marketingnetwerk pro-actief en formeel gebruikt moet worden in plaats van onbewust en informeel (Carson, 1993).

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder kleine ondernemers, ondernemers in een klein bedrijf, omdat verwacht wordt dat bij hen de noodzaak om kennis en middelen voor marketing aan te vullen via het netwerk het grootst is. Deze kleine ondernemers hebben een bedrijf dat zes jaar of langer bestaat, omdat na de eerste vijf jaar de kleine ondernemer een plaats in de markt heeft verworven en het doen van zaken gestructureerd en geformaliseerd wordt en de middelen veranderen (Bantel, 1998).

Het SMN is een voor de hand liggende marketingaanpak voor de kleine ondernemer, omdat ondernemen, marketing en het netwerk dezelfde eigenschappen delen. Zo omschrijven Piercy en Cravens (1995) de belangrijkste karakteristieken van een netwerk als: flexibel, aanpasbaar aan verandering en klantgericht. Die focus op de klant en de belangrijke rol van verandering zijn ook de belangrijkste eigenschappen van marketing en de kleine ondernemer (Carson et al., 1995, Collinson en Shaw, 2001, Hirsch, 1992).

Of het SMN een succes kan worden, wordt bepaald door een aantal factoren. Carson (1990) noemt kennis, geld en impact. Opvallend is dat tijd niet genoemd wordt, terwijl dit in andere literatuur wordt genoemd als zeer bepalend voor het gedrag van de kleine ondernemer (Lancaster & Wadde-low, 1998). Ook opmerkelijk is dat Carson de attitude van de kleine ondernemer buiten beschouwing laat, terwijl ook hij zelf de bepalende rol van de kleine ondernemer benadrukt (Carson, 1990, Carson et al., 1995, McCartan-Quinn & Carson, 2003). Hoe deze factoren het succes van een SMN bepalen wordt onderzocht onder kleine ondernemers.

Om te bepalen wat de succesfactoren van een SMN zijn, is goed begrip van de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer noodzakelijk. Er is echter nog weinig inzicht in de processen rond strategische netwerken en het gebruik van marketing (O'Donnell & Cummins, 1999, Piercy & Cravens, 1995, Shaw, 2006). Daarom is dit kwalitatieve onderzoek er ook op gericht inzicht te verschaffen in het gebruik van marketing en het netwerk door de kleine ondernemer.

Bovenstaande overwegingen leiden tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing en het netwerk en wat zijn de succesfactoren voor het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk?

Deze vraag wordt beantwoord met een onderzoek bestaande uit twee delen: Een participierend observatie-onderzoek ondersteunt door literatuurstudie. Het model en de inzichten die daaruit kwamen, worden vervolgens getoetst in een replicatie-casestudie onder vijf vergelijkbare kleine ondernemers.

De indeling van dit rapport kan daarom iets afwijken van de indeling die de lezer gewend is. Het volgende hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de kleine ondernemer, marketing en netwerken. Dan wordt in hoofdstuk drie de centrale case van dit onderzoek behandeld. In de centrale case is het participierend observatie-onderzoek gehouden. De resultaten en de conclusies daaruit zijn gebruikt om een model en een onderzoeksinstrument te ontwerpen.

Deze zijn vervolgens gebruikt bij vijf replicatiecases. In hoofdstuk vier staan daarvan de resultaten, afzonderlijk en onderling vergeleken. In hoofdstuk vijf volgt de conclusie over beide delen van het onderzoek en worden er, na een discussie, aanbevelingen gedaan.

2 Het SMN van de kleine ondernemer

In dit hoofdstuk worden de in de onderzoeksvraag gebruikte begrippen gedefinieerd. Ook wordt beschreven wat er door andere onderzoeken bekend is over het gebruik van marketing en het netwerk door de kleine ondernemer en welke aanwijzingen er zijn in de literatuur betreffende de succesfactoren van een Strategisch MarketingNetwerk.

Om het gebruik van marketing en het netwerk te kunnen plaatsen, is het belangrijk om de bijzondere karakteristieken en de situatie van het kleine bedrijf en de ondernemer te begrijpen (Carson, 1990, McCartan-Quinn & Carson, 2003). Daarom wordt deze eerst besproken. Daarna komt in paragraaf 2.2 marketing door de ondernemer aan bod, gevolgd door wat de mogelijkheden zijn voor het netwerk. Aan de hand hiervan zal duidelijk worden met welke definities in dit onderzoek gewerkt gaat worden en wordt een model gevormd dat duidelijk maakt, hoe die begrippen gerelateerd zijn.

2.1 De kleine ondernemer

De kleine ondernemer is een ondernemer in een klein bedrijf. In deze paragraaf worden deze begrippen toegelicht, te beginnen met het kleine bedrijf.

Kleine bedrijven verschillen wezenlijk van grote bedrijven (Carson, 1990, Hudson, Smart & Bourne, 2001). Deze verschillen beïnvloeden de planning, de managementstructuur en de manier waarop marketing wordt geïmplementeerd (Collinson & Shaw, 2001). Dit is bekend geworden doordat naar het kleine bedrijf steeds meer onderzoek gedaan wordt (McLarty, 2005), ondermeer omdat kleine bedrijven de meest waarschijnlijke motor voor economisch herstel en aanhoudende groei zijn (Wilson, 1995).

Uit dat groeiende aantal onderzoeken komen veel verschillende eigenschappen van het kleine bedrijf naar voren. Zo blijkt dat niet alleen de marketing ongepland is. Kleine bedrijven plannen weinig, ontstaan evolutionair en lopen of nemen (Yap & Souder, 1994) doorlopend risico. Vaak is er een cultuur die negatief aankijkt tegen procedures (McCartan-Quinn & Carson, 2003).

Kleine bedrijven hebben weinig impact in hun markten en beperkte toegang tot het netwerk (McCartan-Quinn & Carson, 2003, McGaughey, 1998, Yap & Souder, 1994), worden beperkt door een tekort aan kennis en middelen (Motwani, Jiang & Kumar, 1998, Hudson, Smart & Bourne, 2001) en hebben niet genoeg volume of producten om schaalvoordeel te behalen (Lim, Lee & Tan, 2001).

Andere eigenschappen zijn positief vanuit het oogpunt van marketing. Kleine bedrijven staan dichtbij hun markt, zijn flexibel, kunnen opereren in kleine marges en kunnen als onafhankelijke bedrijfsorganisatie (McCartan-Quinn & Carson, 2003) snel inspelen op de markt (Collinson & Shaw, 2001). Dit is ook urgenter dan voor grote bedrijven (Ahmadi & Helms, 1997), die meer invloed hebben op de markt, meer klanten, en meer middelen (Yap & Souder, 1994) om het bij bijvoorbeeld minder vraag uit te kunnen houden (Hudson, Smart & Bourne, 2001).

Een andere eigenschap van het kleine bedrijf is het aantal werknemers. Het Centraal Bureau voor de Statistiek hanteert de volgende indeling: Vanaf 100 werknemers spreekt men van een groot bedrijf, het middenbedrijf heeft 10 tot 100 werknemers in dienst, een klein bedrijf heeft minder dan 10 werknemers (CBS, 2006, Day, 2000). Deze werknemers worden geteld in voltijd-werknemers, voltijd wil zeggen een werkweek van 40 uur. Wat betreft de werknemers, zij doen meer verschillende taken, zijn meer gemotiveerd (McCartan-Quinn & Carson, 2003) en hebben meer vrijheid. Daardoor zijn kleine bedrijven innovatiever en creatiever. De organisatiestructuur is minder belangrijk (Ahmadi & Helms, 1997).

De meest voorkomende vorm van het kleine bedrijf is het bedrijf geleid door een ondernemer. 'Een klein bedrijf is de omgeving waarin de ondernemer bloeit' (Wennekers & Thurik, 1999, 29).

Alle onderzoeken maken dan ook melding van een centrale figuur in het kleine bedrijf, vaak de eigenaar (Carson, 1990), van wiens inbreng het bedrijf afhankelijk is (Cordes, Hertzfeld & Vonortas, 1999, Kickul & Gundry, 2002). In de onderzoeken worden verschillende benamingen gebruikt, eigenaar, directeur, manager, entrepreneur; in dit onderzoek zal de term ondernemer gebruikt worden.

Hoewel ondernemers niet alleen in het kleine bedrijf werken heeft het overgrote deel van het onderzoek naar ondernemers zich gefocust op kleine bedrijven. Ook in grote bedrijven kunnen de kenmerken van ondernemers voorkomen, maar hoe complexer de organisatie, hoe moeilijker dit wordt. Het is moeilijk vast te stellen wat ondernemende grote organisaties zijn (Collinson & Shaw, 2001). Veel onderzoeken nemen de bedrijven uit de sectoren midden- en kleinbedrijf bij elkaar. Gezien de specifieke eigenschappen van het kleine bedrijf is daar in dit onderzoek niet voor gekozen en zal dit onderzoek de ondernemer in de context van het kleine bedrijf bestuderen.

In 2003 was 10,8% van de Nederlandse werknemerspopulatie ondernemer, dat is in lijn met het Europese gemiddelde (Snijders, 2005). "Vooral de laatste paar jaar is het belang van ondernemerschap gegroeid voor de Nederlandse economie. In tijden van economische recessie is de dynamiek, de werkgelegenheid en de concurrentie van ondernemers van levensbelang" (Van Gennep, 2005, p. 5). In tijden van onzekerheid en verandering is de ondernemer de sleutelpersoon in de economie (Deakins, 1999). Hoewel een direct effect op de economische groei ook betwijfeld wordt (Suddle, Beugelsdijk & Wenekers, 2006), heeft de ondernemer in ieder geval veel belangstelling van de wetenschap (zie: Richtermeyer, 2003, Shane & Venkantaraman, 2000, Sciascia & De Vita, 2004).

De ondernemer heeft problemen met marketing, regels van de overheid, belastingen en het managen van een bedrijf in het algemeen. Dat komt omdat hij een generalist is, hij weet van veel relatief weinig (Carson, 1990). De managementstijl is persoonlijk (Ahmadi & Helms, 1997, McCartan-Quinn & Carson, 2003). Met persoonlijk leiding geven wordt hier bedoeld dat men vaak een meer dan instrumentele relatie heeft met de werknemers en een grotere emotionele betrokkenheid.

De ondernemer is echter meer dan een manager: een manager er op gericht is in zijn levensonderhoud te voorzien, de ondernemer wil meer dan dat (Deakins, 1999). De doelen en ambities van de ondernemer hebben grote invloed op de groei van het klein bedrijf (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Groei hoeft namelijk niet perse een doel te zijn. Men wil plezier hebben in het werk (Liu, 1995) en groei kan bijvoorbeeld van invloed zijn op de vrijheid die ervaren wordt. De algemene consensus is echter dat 'alle kleine bedrijven moeten groeien om te overleven' (Carson, 1993, p. 189). Uit deze overwegingen volgt de definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt.

Een kleine ondernemer is een onafhankelijke eigenaar/manager van een bedrijf met minder dan 10 werknemers en beperkte betekenis binnen de bedrijfstak, dat dichtbij de markt staat en gericht is op groei door nieuwe mogelijkheden in de markt waar te nemen en te exploiteren. De kleine ondernemer is op alle terreinen aanwezig is en leidt het bedrijf op een persoonlijke manier.

In de literatuur wordt ook de term ondernemerschap genoemd. Ondernemerschap is het proces van het verzamelen van middelen om een onafhankelijke onderneming te bouwen, uitgaande van creativiteit, het nemen van risico en innovatie (Harwood, 1992). Hills en Laforge (1992) stellen dat het nuttig is om de ondernemer te scheiden van het ondernemerschap. Als persoon is het namelijk vooral een managementdiscipline, het bestuderen van de ontwikkeling van een onderneming behoren zeker zoveel, en wellicht meer, tot de marketingdiscipline (Hills & Laforge, 1992). Dat onderscheid zal hier niet gemaakt worden, maar dit is al wel een voorzet op de overeenkomsten tussen marketing en ondernemers die in de volgende paragraaf aan bod komen. Dat er tussen die velden overeenkomsten zijn blijkt ook uit de omschrijving van Stevenson en Jarillo (1986), ondernemerschap is gericht op het zoeken van mogelijkheden in de markt.

2.2 Strategisch MarketingNetwerk

In deze paragraaf wordt toegelicht wat verstaan wordt onder een Strategisch MarketingNetwerk en wordt uiteengezet hoe rekening houdend met de specifieke omstandigheden van de kleine ondernemer, een SMN een invulling geeft aan het strategisch gebruik van het netwerk om beperkingen voor marketing weg te nemen. In deze paragraaf wordt over de ondernemer gesproken, daar valt ook de kleine ondernemer onder. Als er specifiek de kleine ondernemer bedoeld wordt staat dit erbij.

2.2.1 Ondernemersmarketing

Marketing is ongeacht de grootte van een onderneming (Hogarth-Scott et al., 1996) belangrijk voor het voortbestaan (Pasanen, 2005), toch wordt er door de kleine ondernemer weinig gebruik van gemaakt. Dat komt volgens verschillende onderzoekers (Carson et al., 1995, Chrisman & Leslie, 1989, Kahn & Rocha, 1982, Wilson, 1995) omdat het ondernemers de tijd, het geld en de kennis ontbreekt en ze te klein zijn om de markt te beïnvloeden (McCaughy, 1998).

Collinson en Shaw (2001) beschrijven marketing juist als de centrale filosofie van de ondernemer. De kenmerken van de ondernemer, zoals flexibiliteit, maken het mogelijk zeer klantgericht te zijn en constant in te spelen op de veranderende markt. De ondernemer staat dichtbij de markt en door het vaak persoonlijke contact is men goed op de hoogte van de behoeften van de klant, zonder het gebruik van marktonderzoeken.

Hier komt een paradox naar voren over het gebruik van marketing door een ondernemer. Aan de ene kant wordt het gezien als een basishouding van ondernemers, aan de andere kant wordt er weinig gebruik van gemaakt. De schijnbare tegenstelling valt te verklaren uit de gebruikte definitie van marketing, de bruikbaarheid van marketingtheorie door de ondernemer en het feit dat de marketing en de ondernemer eigenlijk veel overeenkomsten hebben. In deze paragraaf wordt ingegaan op de overeenkomsten, de bruikbaarheid van marketingtheorieën voor de ondernemer en wordt een definitie geformuleerd die beter bruikbaar is voor de kleine ondernemer.

Er zijn veel overeenkomsten tussen marketing en ondernemen en daar staat volgens de literatuur maar één verschilpunt tegenover. Dat blijkt althans uit het bestuderen van de literatuur over het onderzoeksveld van marketing en ondernemers, dat vanaf begin jaren tachtig een substantiële groei doormaakt (Collinson & Shaw, 2001, Coviello, Brodie & Munro, 2000). Het verschil is dat 'traditionele' marketing uitgaat van een consistente omgeving, waar de condities van de markt niet snel veranderen en waar het bedrijf de duidelijk waargenomen behoeften van de klanten vervult. De ondernemer opereert daarentegen in een onzekere omgeving, een veranderende markt en heeft te maken met onduidelijke behoeften van de klanten.

Hirsch (1992) meent juist dat ondernemers en marketing beiden kunnen worden gekarakteriseerd door het identificeren van mogelijkheden in een veranderende omgeving en het nemen van risico. Carson et al. (1995) menen ook dat de belangrijkste overeenkomst verandering is. Collinson en Shaw (2001) sluiten zich daarbij aan maar menen dat het opportunistische karakter en een innovatieve houding ten opzichte van management even belangrijk zijn. Verandering in het kleine bedrijf is of staat vrijwel altijd in het teken van groei.

Gartner (1990) concludeert dat veel van de handelingen van de ondernemer sleutelconcepten van marketing zijn. Hij noemt het creëren van een organisatie, innovatie, uniciteit en groei. Daarnaast vonden onderzoekers uit beide disciplines (Hills & Laforge, 1992) dat ondernemers en marketing beide communicatief (Carson, 1993) zijn en dezelfde focus hebben: de klant, de deal en het ontwikkelen van onderscheidende competenties (Hirsch, 1992).

Dan het tweede punt: de bruikbaarheid van marketingtheorie voor de ondernemer. Marketingtheorie en -technieken sluiten niet goed aan bij de manier van zaken doen van ondernemers (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Ze zijn ontwikkeld en onderzocht voor grote bedrijven (Collinson & Shaw, 2001, Harris & Watkins, 1998) en zoals in de vorige paragraaf aan de orde kwam, beïnvloeden de karakteristieken van een klein bedrijf de manier waarop marketing aangewend kan worden (Mccartan-Quinn & Carson, 2003). Dit betekent niet dat de marketingtheorie onbruikbaar is voor een ondernemer, wel dat ze aangepast moet worden. Het aanpassen van marketing aan de ondernemer is mogelijk gelet op de eerder genoemde overeenkomsten tussen marketing en ondernemerschap (Gartner, 1990).

Door onvoldoende kennis wordt marketing door de ondernemer als verspillend en niet effectief beschouwd (Carson, 1993) en krijgt het lage prioriteit (Blankson & Stokes, 2002). Marketingtheorie wordt vaak van de hand gewezen als een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid. Ook al heeft de ondernemer wellicht zelf geen al te helder beeld van die werkelijkheid (Lancaster & Waddelow, 1998).

Carson (1993) meent dat ondernemers wat betreft marketing niet hoeven te leren, maar veeleer de bestaande kennis moeten formaliseren. Ondernemers hebben volgens hem intuïtief verstand van marketingconcepten. Ze kennen de theorieën vaak niet, maar door hun manier van zaken doen handelen ze wel in die geest. Bij het formaliseren moet er aandacht besteed worden aan de ontwikkelingsfase van het bedrijf en de situatie van het bedrijf. Marketingtheorie, versimpeld voor gebruik voor de kleine ondernemer, kan nog steeds bruikbaar zijn in het structureren van factoren (Carson et al, 1995). Lynch (1994) meent dat door formaliseren er een wisselwerking optreedt. Marketing dient niet alleen voor het invullen van strategische doelen, maar geeft ze ook vorm. Effectieve marketing formaliseert de visie van de ondernemer.

Het derde punt om de schijnbare tegenstelling in het gebruik van marketing door de ondernemer te verklaren: de gebruikte definitie van marketing. Marketing werd lange tijd uitgedrukt in 4 P's: product, plaats, promotie en prijs (Lilien & Kotler, 1983). Een dergelijke onderverdeling (Smith, 1984) wordt steeds minder gebruikt (Van den Abeele & De Backer, 2003) en is zeker niet bruikbaar voor de ondernemer (O'Donnell & Cummins, 1999).

Een definitie die meer is toegespitst op de ondernemer is vereist. Hogarth-Scott, Watson & Wilson (1996) verstaan onder marketing: kennis van de markt. In hun ogen "vermindert [marketing] risico en draagt het bij aan het leren kennen van de behoeften van consumenten" (p.6). Lilien en Kotler (1983) leveren een brede definitie door te stellen dat marketing "draait om hoe transacties worden gecreëerd, gestimuleerd, gefaciliteerd en gewaardeerd" (p. 87). Deze definitie is algemeen, maar laat daardoor ook weer veel ruimte over om toe te passen in deze specifieke situatie.

Ook met de centrale rol van de ondernemer moet rekening worden gehouden. Zoals al in het gedeelte over de ondernemer naar voren kwam is de eigenaar op elk terrein aanwezig. Marketing van de kleine ondernemer reflecteert dan zijn persoonlijkheid, is informeel en ad hoc en vertrouwt, zeker in de beginjaren, op de intuïtie van de ondernemer (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995). Collinson en Shaw (2001) merken nog op dat het gebruik van innovatieve technieken om het product of dienst naar de markt te brengen bijdraagt aan succesvolle marketing. Dat geldt zeker voor de ondernemer die, omdat hij minder middelen heeft dan de leidende partijen in zijn markt, originele manieren moet vinden om op te vallen.

Door de definities van marketing te combineren met de specifieke rol van de ondernemer en de laatste opmerking is de definitie van ondernemersmarketing:

Ondernemersmarketing is het verzamelen van kennis door de ondernemer over markten en die te gebruiken om transacties op een innovatieve, situatiespecifieke manier te creëren, te stimuleren, te faciliteren en te waarderen.

Voor het verzamelen van kennis en voor het verwezenlijken van de andere aspecten genoemd in de definitie, kan de ondernemer zijn netwerk inzetten. Netwerken staan centraal in de literatuur rondom ondernemersmarketing, zowel de theoretische ontwikkeling als de praktijk (Collinson & Shaw, 2001). De aandacht voor het netwerk valt samen met een algemene ontwikkeling binnen het marketingveld: de belangstelling verschuift steeds meer naar netwerkmarketing (Van den Abeele & De Backer, 2003), omdat bedrijven niet meer los van hun netwerk kunnen worden bestudeerd (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Over het netwerk gaat de volgende paragraaf.

2.2.2 Een strategisch netwerk

Net als marketing worden netwerken belangrijk genoemd voor het voortbestaan van een bedrijf (Deakins, 1999). Gebruik van het netwerk wint aan strategisch belang in elke bedrijfstak en elk bedrijf (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000), maar door de instabiele omstandigheden van de ondernemer is het belang voor hen nóg groter. Carson et al. (1995) menen zelfs dat er slechts één ding voor de ondernemer telt naast wat hij zelf aan competenties inbrengt: zijn netwerk. Of zoals Morgan & Hunt (1994) het formuleren: men moet kunnen samenwerken om te kunnen concurreren.

Begin jaren tachtig geleden begonnen onderzoekers de tot dan toe geldende gedachte dat een ondernemer vrijwel los stond van zijn omgeving in twijfel te trekken. Uit de onderzoeken die volgden is gebleken dat ondernemers juist stevig verankerd zijn in netwerken (Hoang & Antoncic, 2003).

Het netwerk behelst contacten die nuttig zijn voor het bedrijf, voor technische en andere middelen voor productie (Teece, 1986) en voor aanvulling of vervanging van de aanwezige capaciteiten (Malecki & Tootle, 1995). Bosworth noemt een "netwerk een vorm van associatief gedrag tussen bedrijven die helpt bij het uitbreiden van markten, vergroten van de toegevoegde waarde of productiviteit en het stimuleren van leren ter verbetering van de marktpositie op lange termijn" (Bosworth and Rosenfeld, 1993, p. 19 in Schirmer & Taylor, 1995). In de beginfase levert toegang tot netwerken informatie en kennis die helpt bij het opzetten van de onderneming (Greve & Salaff, 2003, Hansen 2001) om beslissingen betreffende de markt te nemen en te evalueren. Netwerken dragen bij aan het product-, prijs- en promotiebeslissingen van een ondernemer (Collinson & Shaw, 2001).

Van Dijk (2001) definieert een netwerk als een relatief open systeem dat een aantal relatief gesloten systemen verbindt. Een netwerk bestaat uit verbindingen en *nodes* of actoren (O'Donnel, Gilmore, Cummins & Carson, 2001). De heersende opvatting onder netwerkonderzoekers is dat er een minimum van drie actoren en twee verbindingen nodig is om te spreken van een netwerk. Een uitzondering daarop vormt onderzoek naar ego- of egocentrische netwerken. Een egonetwerk is het bekijken van een netwerk vanuit één persoon, wat in dit onderzoek ook het geval is. In theorie zou een egonetwerk kunnen bestaan uit de ego, één andere persoon en de verbinding tussen hen. Dit is echter hoogst onwaarschijnlijk, zeker in het geval van de ondernemer (Brass, 1995).

De positie in het netwerk heeft een duidelijk en positief effect op de prestaties, concluderen Powell, Koput, Smith-Doerr & Owen-Smith (1999) in een onderzoek onder biotechnologische bedrijven. Door een centrale positie in het netwerk, Brass (1995) noemt dit de ster, groeit de verkoop, de omzet en het bedrijf. Deze positie wordt ook als de meest machtige beschouwd (Ibarra, 1993, Brass, 1995).

De verbindingen van de ondernemer met andere bedrijven kunnen horizontaal en verticaal zijn, binnen of buiten de bedrijfstak, met leveranciers, maar ook met concurrenten (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Over de verbindingen gaan goederen, diensten en het bijbehorende betalingsverkeer, maar er kan bijvoorbeeld ook kennis over stromen (Ibarra, 1993, Malecki & Tootle, 1995, Powell et al, 1999).

Sterke verbindingen zijn belangrijk, maar juist over de zwakkere stroomt nieuwe kennis (Granovetter, 1985). Sterke verbindingen zijn vaak met actoren die lijken op de ondernemer en zwakke verbindingen met actoren die verschillen. Het is daarom belangrijk ook relaties te hebben met actoren van, bijvoorbeeld, buiten de branche.

Ondernemers zijn door hun centrale rol de bouwers van het netwerk van hun bedrijf (Donkels & Lambrecht, 1997). Simpel gezegd: voor veel ondernemers zijn de gesprekken die zij hebben met mensen die zij tijdens het doen van hun zaken tegenkomen het marktonderzoek. Zo blijven ze op de hoogte van omstandigheden of veranderingen in hun markt (Collinson & Shaw, 2001). De kennis die men opdoet in het netwerk acht men meer betrouwbaar, bruikbaar en exclusiever (Brüderl & Preisendörfer, 1998). Hierdoor wordt de ondernemer niet alleen makkelijk voorzien van informatie, maar kan ook tijd uitgespaard worden met het valideren van de verkregen informatie (Collinson & Shaw, 2001, Carson et al., 1995).

Naast het netwerk staat ook het ontwikkelen van een strategie in de belangstelling van onderzoekers van ondernemersmarketing (Collinson & Shaw, 2001), uit die onderzoeken blijkt echter dat het netwerk van de kleine ondernemer meestal niet strategisch is, maar dit wel vereist is.

Het kleine bedrijf draait voornamelijk in de beginfase volledig om en op de ondernemer en zijn contacten. Carson et al. (1995) noemen het Persoonlijk Contact Netwerk en Granovetter (1985) het sociale netwerk van de ondernemer. Van nature leent het gebruik van het sociale netwerk zich voor de manier van zakendoen van ondernemers, snel, ongestructureerd, ongepland en intuïtief. Het netwerk ontwikkelt zich dan ook bijna onbewust (Carson et al., 1995). De informatie die verzameld wordt is in de eerste plaats informatie over nieuwe producten en markten. Vervolgens is het vinden van personen met kennis en geld en het overhalen van deze personen om die ter beschikking van het bedrijf te stellen een kritiek aspect van het netwerk (Carson et al., 1995).

Het benoemen van persoonlijke en zakelijke netwerken (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994, Gaag, Van der, & Sniijders, 2005, Gilmore et al., 1995) is zeker in het geval van de ondernemer moeilijk, omdat de economie zich verder ontwikkelt richting een netwerkeconomie (Contractor & Monge, 2001) en omdat als de onderneming groeit het netwerk zich aanpast aan de omstandigheden. Het netwerk van de startfase is niet hetzelfde als dat van een kleine ondernemer van wie het bedrijf een paar jaar bestaat (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Als de onderneming groeit en informatie over steeds meer nieuwe producten, markten en klanten verzameld en geanalyseerd moeten worden, volstaat de methode uit de begintijd niet meer. De ondernemer moet op zoek naar nieuwe mogelijkheden (Greve en Salaff, 2003). De marketing moet professioneler worden en dat heeft implicaties voor de manier waarop het netwerk gebruikt wordt meent Carson (et al., 1995): Het bijna afhankelijk zijn van het persoonlijke netwerk in de eerste fase van het bedrijf, verandert in bedrijfsnetwerken en zal uiteindelijk moeten veranderen in strategisch netwerken.

Klint en Sjöberg's (2003) omschrijven strategische netwerken als het geplande patroon van relaties tussen actoren die samenwerken om een gemeenschappelijk doel na te streven. Het netwerk heeft grenzen en de actoren kennen elkaar.

Dat gemeenschappelijk doel kan verschillend zijn. Bosworth onderscheidt: netwerken om kennis te delen, kosten te delen, samen profileren (door middel van marketing) of samen produceren (Bosworth, 1995 in Schirmer & Taylor, 1995). Hoe verder het netwerk zich ontwikkelt in de volgorde van dit rijtje, hoe meer vertrouwen en samenwerking er nodig is om het netwerk tot een succes te maken. De laatste twee onderscheiden zich van de eerste twee omdat ze meer strategisch, formeel vastgelegd en vastomlijnd zijn (Matthiesen, 2005). Deze netwerken hebben vaak een beter resultaat wat betreft verkoopgroei en concurrentiekracht, maar vergen ook meer risico van de ondernemer (Sherer, 2003).

Een belangrijk aspect dat Klint en Sjöberg (2003) noemen is dat het netwerk gepland is. Onderzoek toont namelijk aan dat alleen het hebben van een netwerk niet volstaat. Een strategische planning om een centrale positie te verwerven is nodig om het netwerk ten volle te benutten (Brass, 1995, Powell, et al., 1999). Strategische netwerken kunnen een bedrijf toegang verschaffen tot kennis, middelen, markten en technologieën. Daarnaast kan men leren van elkaar en schaalvoordeel creëren. Strategische doelen komen dichterbij, door het delen van risico, investeringen en organisatieaspecten (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). De invulling kan variëren van *joint ventures* tot langlopende leverancierrelaties (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Een andere reden waarom een strategisch plan noodzakelijk is, is dat netwerken ook een schaduwzijde kunnen hebben. Een bedrijf kan vast komen te zitten in weinig productieve relaties of andere meer winstgevende relaties uitsluiten (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Dat houdt in dat de opbouw van een netwerk gepland moet worden, maar ook gedacht moet worden aan de afbouw (Carson et al., 1995).

Het strategisch netwerk is geplande groep verbindingen tussen geselecteerde actoren die samenwerken om een gemeenschappelijk doel na te streven.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op hoe ondernemers het gebrek aan kennis, geld en tijd voor marktonderzoek en marketingplanning kan opvangen in zijn netwerk.

2.2.3 Het Strategisch MarketingNetwerk van de ondernemer

In de vorige paragrafen is uiteengezet wat in de literatuur bekend is over het gebruik van marketing en het strategisch netwerk door een kleine ondernemer. Daaruit blijkt dat door gebrek aan kennis, tijd en geld voor marketingactiviteiten kleine ondernemers optimaal gebruik moeten maken van hun netwerk (Collinson & Shaw (2001). Omdat goed gebruik van het netwerk een mogelijkheid biedt om snel het gebrek aan te vullen (Carson et al., 1995).

In deze paragraaf wordt een Strategisch MarketingNetwerk besproken, dat, rekening houdend met de specifieke omstandigheden van de kleine ondernemer, een invulling kan geven aan het strategisch gebruik van het netwerk om beperkingen voor marketing weg te nemen.

Ondanks het voordeel van een strategische benadering van marketing (Lilien & Kotler, 1983, McDonald, 1989), is het beslissingsproces van marketing bij ondernemers kort en gaat er weinig strategische planning aan vooraf (Collinson & Shaw, 2001, Hudson, Smart & Bourne, 2001).

Lancaster & Waddelow (1998) onderzochten waarom kleine ondernemers geen strategische benadering van marketing kiezen en identificeren verschillende barrières. Zo wordt marketing te veel als een taak gezien in plaats van een manier van het runnen van het bedrijf. Ook wordt genoemd: een gebrek aan middelen, externe druk, de attitude van de ondernemer en de bedrijfscultuur.

Een veel voorkomend voorbeeld van die bedrijfscultuur, die sterk samenhangt met de attitude van de ondernemer, is een te groot vertrouwen op financiële criteria op de korte termijn. Marketingopbrengsten als merkbekendheid en klantentrouw zijn moeilijker te meten dan maandelijkse winst. Een ander voorbeeld is de grote waarde die aan activiteit wordt gehecht, zelfs als die activiteit op de lange termijn niet veel oplevert. De focus op 'doen' in plaats van 'denken' is kenmerkend voor de ondernemer (McDonald, 1989). De ondernemer is bang voor zowel de kosten van het opstellen als voor de uitvoering van een strategische marketingplanning. Daarnaast wordt gedacht dat het plan snel achterhaald is, vooral omdat men te veel denkt in instrumenten en praktische uitvoering. Een strategisch marketingplan behelst echter, volgens Lancaster & Waddelow (1998) voornamelijk een centrale boodschap en de manier waarop die uitgedragen kan worden

Alle barrières die ondernemers noemen in hun onderzoek, schuiven Lancaster en Waddelow (1998) terzijde onder het motto: als de ondernemer het wil, lukt het. De onderzoekers komen wel tegemoet aan de problemen die de ondernemers tegenkomen. Net als eerder opgemerkt over marketing, stellen zij dat het plan toegesneden moet zijn op de ondernemer en zijn eigenschappen en omstandigheden. De ondernemer is voornamelijk bezig met zijn bedrijf gaande te houden in een snel veranderende omgeving. Daarom moet het plan niet te abstract zijn, maar de ondernemer stimuleren te schakelen tussen plannen en uitvoeren, tussen denken en doen. Daarbij moet de omgeving, het soort bedrijf, de omstandigheden binnen het bedrijf en het netwerk in aanmerking genomen worden. Onder het al eerder genoemde adagio dat unieke marketing, succesvolle marketing is (Carson et al., 1995).

De voortdurende zoektocht naar marktinformatie om beslissingen te ondersteunen en te valideren, vraagt richting en strategische planning. Carson et al. (1995) stellen daarom voor de componenten in het netwerk te onderscheiden die het best kunnen bijdragen aan de marketing. Binnen het netwerk van een ondernemer wordt dan een marketingnetwerk zichtbaar. In sommige gevallen kan dat een op zichzelf staand netwerk zijn, in andere slechts een aantal personen. De ondernemer heeft contact met hen en komt zo achter de gedachten die leven in het netwerk. Beslissingen kunnen dan getemperd en begeleid worden door het netwerk. Carson (1993) verwacht dat ondernemers makkelijker een probleem of idee toetsen bij mensen die ze vertrouwen dan bij speciaal voor het doel van het delen van kennis samengestelde groepen, zoals de Kamer Van Koophandel of 'netwerkclubs' (Mazzarol & Reboud, 2003).

Het marketingnetwerk is van groot belang voor de ondernemer (Carson et al., 1995), maar door de manier van zakendoen, marketing bedrijven en netwerken wordt het niet optimaal gebruikt. Om de mogelijkheden te benutten moet het pro-actief en formeel gebruikt worden in plaats van onbewust en informeel (Carson, 1993).

Strategisch plannen van doelen en middelen is noodzakelijk om een positie te verwerven binnen een marketingnetwerk. Dit gebeurt door verschillende, persoonlijke en zakelijke contactmomenten gedurende langere tijd. De relaties die men aangaat op bedrijfs- en individueel niveau, verschillen in formaliteit, afhankelijkheid en hoeveelheid communicatie (Coviello, Brodie & Munro, 2000).

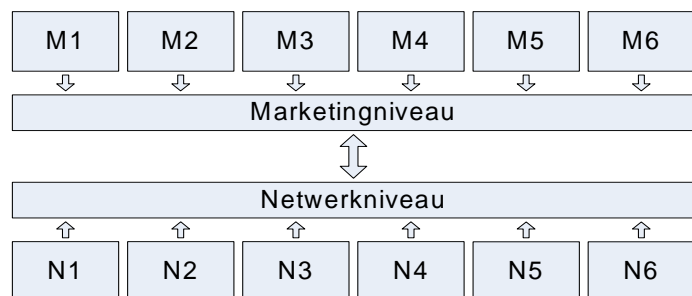
Bovenstaande overwegingen leidden ertoe dat de volgende definitie in dit onderzoek gebruikt wordt:

Het Strategisch MarketingNetwerk (SMN) is een geplande groep verbindingen tussen geselecteerde actoren die kennis en investeringen op het gebied van marketing delen.

2.3 Marketing- en netwerkniveau

Nu de kleine ondernemer, ondernemersmarketing en het Strategisch MarketingNetwerk gedefinieerd zijn, wordt uiteengezet hoe het eerste deel van de onderzoeksvraag beantwoord gaat worden: hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing en het netwerk? Om deze vraag te beantwoorden wordt een model van Carson (1990) gebruikt.

Het model geeft een theoretische kadering voor een exploratieve, kwalitatieve vaststelling van het marketingniveau van de kleine ondernemer. Carson stelde het model op, omdat het moeilijk blijkt bepaalde zaken te onderzoeken bij kleine ondernemers als deze geen inzicht willen geven in hun cijfers. Subjectieve evaluatie is een goede vervanging (Sapienza, Smith



Figuur 1 Model marketing- en netwerkniveau.

& Gannon, 1988), maar dan moet deze wel goed onderbouwd worden door een model zoals dat van Carson (1990). De stevige theoretische kadering maakt het onderzoek meer valide en betrouwbaar en de resultaten beter vergelijkbaar. Het model heeft zich bewezen in onderzoek onder ondernemers als een manier om het marketingniveau vast te stellen, zowel voor het vergelijken van meerdere meetmomenten bij hetzelfde bedrijf over langere tijd (Carson 1990), als voor het eenmalig vaststellen van het marketingniveau bij meerdere bedrijven (Fuller, 1994).

Omdat dit onderzoek ook het netwerkniveau vaststelt, en dit wil vergelijken met het marketingniveau, is het model uitgebreid. Aan de hand van het model van Carson (1990) is een gedeelte toegevoegd dat het netwerkniveau beschrijft. Zoals in figuur 1 te zien is, bestaan beide delen uit zes deelmodellen, die een specifiek aspect van marketing of het netwerk typeren.

In de volgende paragrafen zullen deze deelmodellen uiteengezet worden en zal het model verder ingevuld worden. In de volgende paragraaf komt eerst aan bod hoe deelmodel M1 tot en met M6 het marketingniveau vaststellen. In paragraaf 2.3.2 wordt hetzelfde gedaan voor het netwerkniveau en N1 tot en met N6. Dat resulteert in paragraaf 2.3.2 in een geheel ingevuld model.

2.3.1 Marketingniveau

Hoe de kleine ondernemer marketing gebruikt, wordt vastgesteld aan de hand van zes modellen. Carson (1990) gebruikte de zes modellen om de marketingniveau van een ondernemer in het kleine bedrijf vast te kunnen stellen. De modellen staan op zichzelf, maar het is te verwachten dat er overlap zal zijn. Dat is geen probleem en zelfs wenselijk, omdat dan eenzelfde onderwerp van verschillende kanten bekeken wordt. Zoals eerder vermeld kunnen de specifieke eigenschappen van het kleine bedrijf, vanuit een marketingoogpunt beschreven worden als beperkingen. Zo heet dan ook het eerste model.

Model M1: Beperkingen voor marketing

M1 Beperkingen marketing

Beperkingen voor marketing zijn in dit model kennis, geld en impact, zoals dat ook al door andere onderzoekers werd vastgesteld (Motwani, Jiang & Kumar, 1998, Hudson, Smart & Bourne, 2001). De beperkingen worden apart geïndiceerd als minimaal, beperkt of substantieel. Te beginnen met de hoeveelheid geld die gestoken wordt in marketingactiviteit.

- **Minimaal:** Er wordt geen geld besteed aan marketing, of het minimaal mogelijke om het bedrijf te laten bestaan.
- **Beperkt:** Dit wordt gedefinieerd als een omstandigheid waar geld wordt besteed aan een geplande poging om meer verkopen te genereren en de marktpositie te verbeteren.
- **Substantieel:** De omstandigheid waarin de onderneming overwegend of natuurlijk door marketing wordt beheerst en de ondernemer de meeste tijd en middelen aanwendt voor het communiceren met klanten en de markt.

Kennis: De kennis die de ondernemer heeft vanuit zijn achtergrond en vooral de hoeveelheid en soort marketingkennis die men heeft opgedaan. De kennis wordt geïndiceerd in intuïtief, ontwikkeld en strategisch.

- **Intuïtief:** De ondernemer gebruikt marketing op grond van zijn intuïtieve kennis van de markt en hoe klanten bereikt kunnen worden.
- **Ontwikkeld:** Een indicator hiervan is of er extern kennis is verkregen.
- **Strategisch:** Er is een strategie die richting geeft aan het verzamelen van kennis en het inzetten daarvan. Vaak is er in dit geval sprake van de invloed van een professional.

Impact: De impact van de onderneming wordt vastgesteld door een evaluatie van de voorgaande factoren in het licht van de invloed en bekendheid in de markt, bij consumenten en concurrenten.

- Minimaal: Er is weinig tot geen bekendheid van het bedrijf in de markt.
- Beperkt: Een beperkte impact wordt beschreven als een beperkte invloed en bekendheid in de markt.
- Substantieel: De onderneming is bekend in de markt en kan invloed uitoefenen.

Model M2: Niveau van generalisatie

M2 Niveau van generalisatie

Met model M2 kan het niveau van generalisatie van de gebruikte marketing bepaald worden. Het moge duidelijk zijn dat algemene marketingtheorie niet bruikbaar is voor de ondernemer. Ook marketing zoals die gebruikt wordt in de bedrijfstak is dat niet, omdat grote bedrijven de manier waarop van marketing gebruik wordt gemaakt bepalen. Als klein bedrijf met minder geld, tijd en kennis hetzelfde willen doen is niet effectief. Marketing waarbij gekeken wordt naar de specifieke eigenschappen en situatie van een bedrijf is succesvolle marketing. Het niveau van generalisatie wordt als volgt ingedeeld:

- Algemene theorie: Marketingtheorie op een algemeen niveau, vaak niet doorgevoerd tot implementatie.
- Bedrijfstak: De marketing die wordt gebruikt wordt volgt de normen en praktijken die in de bedrijfstak gebruikt worden.
- Situatiespecifiek: gedefinieerd als de situatie waarin een bedrijf innovatieve en creatieve marketing gebruikt, aangepast aan de specifieke omstandigheden en eigenschappen van het bedrijf.

Model M3: Planning-uitvoering

M3 Planning - uitvoering

Model 3 behandelt de schaal planning - uitvoeren. Uitvoeren, doen, resultaat op een korte termijn tegenover strategische planning, denken, doelen stellen en strategieën hoe deze te bereiken. De marketing van een ondernemer kenmerkt zich door een focus op uitvoeren. Carson (1990) noemt als een reden dat het de ondernemer het gevoel geeft bij te dragen omdat het resultaat snel te zien is. Dat geldt voor elke manager, maar in een groter bedrijf zijn er vaak nog procedures en anderen die afremmen of bijsturen. Het blijkt moeilijk voor de ondernemer zich aan een plan te houden waarvan de uitkomsten onzeker en moeilijk te meten zijn. Daarnaast heeft een ondernemer vaak niet de tijd, doordat alle tijd nodig is voor de dagelijkse gang van zaken (Hoevennagel, 2005, Waddelow & Lancaster, 1998).

Carson noemt twee categorieën om de verhouding marketingplanning en uitvoering te beschrijven:

- Minimaal: Weinig tot geen marketingplanning. Als er een planning gemaakt wordt is deze informeel en houdt men er zich in de uitvoering niet strak aan.
- In balans. Dit moet niet te letterlijk worden opgevat, er worden niet dezelfde middelen besteed aan planning en uitvoering, maar 'toepasselijk' in balans. Een belangrijke indicator is of er periodiek een planning opgesteld wordt.

Model M4: Aanpassen planningstechnieken

M4 Aanpassing Marketing-planning

Model vier behandelt de aanpassing van planning voor kleine bedrijven en is daarmee een soort combinatie van model twee en drie. Algemene planningstechnieken moeten aangepast worden zodat ze bruikbaar en aantrekkelijk zijn voor de ondernemer. De ondernemer zal planningstechnieken die in de algemene theorie gebruikt

worden altijd enigszins aanpassen, al is het alleen maar door de bij M1 genoemde beperkingen. De fase waarin de onderneming zich bevindt kunnen daarom als beperkt of als substantieel getypeerd worden.

- Beperkte aanpassing van de marketingplanning. Het bedrijf gebruikt algemene concepten en marketingplannen, massamail of grote mediacampagnes.
- Substantiële aanpassing: de marketingplanningstechnieken die aan de karakteristieken en de omstandigheden zijn aangepast.

Model M5: Marketingontwikkeling

M5 Marketing-ontwikkeling

Het aantal bepalende factoren voor de variatie in bovenstaande modellen is groot, één ervan is de leeftijd van het bedrijf. De ontwikkeling van het bedrijf brengt ontwikkeling van marketing met zich mee. Dit model beschrijft de ontwikkeling van de gebruikte marketing van de start van de kleine ondernemer tot de doorbraak naar het middenbedrijf.

- Reactieve marketing: Marketing wordt niet of nauwelijks gebruikt in deze startfase van het bedrijf. Voornamelijk wordt mond-tot-mondreclame en het netwerk gebruikt (Smith & Fleck, 1987) en wordt er gereageerd op wensen daaruit.
- Oplapmarketing: Marketing die ad hoc en spontaan gebruikt wordt omdat de verkopen omhoog moeten. Het bedrijf moet groeien en de beste manier daarvoor is meer verkoop. Men begint met af en toe adverteren, lokale sponsoring, prijsaanpassingen om bepaalde klanten te trekken en een zoektocht naar nieuwe afzetkanalen.
- Instinctieve marketing: Het belang van marketing wordt ingezien en wordt door de ondernemer naast zijn andere taken gedaan. Instinctief en vaak met een hoog risico. Vaak beperkt door de marketingkennis van de ondernemer.
- Proactieve marketing: De ondernemer heeft een professional ingeschakeld en de marketing is onderdeel van een geïntegreerde aanpak om vooraf bepaalde doelen te bereiken.

Model M6: Marketingactiviteit

M6 marketing-activiteit

Het laatste model bouwt verder op de dimensies van model 3, 4 en 5. Het bekijkt het niveau van de marketing, met daarbij aandacht voor de planning. In tabel 1 staan de factoren die de score op dit deelmodel bepalen. Deze factoren worden als weinig, impliciet of expliciet beoordeeld en de meest gebruikte beoordeling bepaald de score op M6. Weinig, impliciet of expliciet wordt als volgt door Carson (1990) beschreven.

- Weinig of geen marketing. Dit ziet men in bedrijven die reageren op vragen van klanten. Men weet niet goed wie de klanten zijn of waar ze vandaan komen. De kennis is gefragmenteerd en dus is ook de marketing gefragmenteerd. De marketing wordt gedaan zonder een duidelijk doel.
- Impliciete en simpele marketing. Dit gebeurt meestal in kleine bedrijven, meestal op instinct. Men maakt gebruik van marketing als een onderdeel van het zakendoen, maar het blijft gefragmenteerd door een gebrek aan middelen en een gebrek aan kennis en het besef dat men die kennis nodig heeft.
- Expliciete en verfijnde marketing. Dit gebeurt in die bedrijven die marketingactiviteiten ontplooiën als onderdeel van een geïntegreerd programma met een duidelijk doel. Dit wordt duidelijk door de manier waarop men de markt analyseert en de breedte van de marketingactiviteiten. De beoordeling van de marketing in weinig marketing, impliciete of expliciete marketing gebeurt aan de hand van de dimensies in onderstaande tabel.

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
Marktkennis			
Concurrenten			
Klanten			
Marktinformatie			
Concurrentievoordeel			
Geld			
Promotie			
Prijs			
Service			
Totaal			

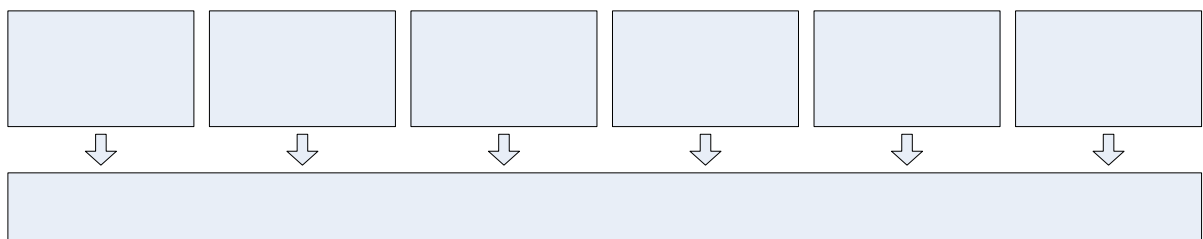
Tabel 1 Factoren die de marketingactiviteit (M6) bepalen van de kleine ondernemer (Vertaald en enigszins aangepast overgenomen van Carson, 1990)

Het gebruik van bovenstaande tabel moet resulteren in onderstaande tabel per bedrijf:

Model M	Typering			
M1. Beperkingen marketing				
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)	
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)	
M1.c Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)	
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)	
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Situatiespecifiek (2)	
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)		
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)		
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Instinctief (2)	Proactief (3)
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)	

Tabel 2 Typering van het marketingniveau van de kleine ondernemer aan de hand van zes modellen (Vertaald en enigszins aangepast overgenomen van Carson, 1990)

Alle deelmodellen samen vormen het onderstaande model voor het bepalen van het marketingniveau van een ondernemer.



Figuur 2: Model voor het bepalen van het marketingniveau van een kleine ondernemer (Carson, 1990)

2.3.2 Netwerkniveau

In deze paragraaf staat hoe het niveau van het gebruik van het netwerk bepaald wordt. Aan de hand van het model voor de bepaling van het marketingniveau (Carson, 1990) en eerder in deze paper genoemde literatuur (bv. Carson et al., 1995, Granovetter, 1985, Powell et al, 1999) is een model opgesteld. Ook het model voor het bepalen van het netwerkniveau is weer opgebouwd uit zes modellen.

Deze deelmodellen kunnen elkaar overlappen, maar ook hier is dat wenselijk, omdat zo het netwerk van verschillende kanten bekeken wordt.

Kleine ondernemers kennen naast beperkingen voor marketing, ook beperkingen bij gebruik van het netwerk (Mccartan-Quinn & Carson, 2003, McGaughey, 1998, Yap & Souder, 1994). Model N1 heet dan ook: beperkingen voor het netwerk.

Model N1: Beperkingen voor het netwerk

N1 Beperkingen
netwerk

Beperkingen voor het netwerk zijn in dit model net als voor marketing kennis, geld en impact. De indicering begint met een benadering van de hoeveelheid geld die door de kleine ondernemer gestoken wordt in netwerkactiviteiten.

- Minimaal: Er wordt niet of nauwelijks geld besteed aan planning of onderhouden van het netwerk.
- Beperkt: Er wordt geld besteed aan een poging om meer verkopen te genereren en de marktpositie te verbeteren via het netwerk.
- Substantieel: De ondernemer besteedt geld aan het plannen en het uitvoeren van een strategisch plan voor de opbouw en afbouw van zijn netwerk.

Kennis: Het netwerk biedt vooral kansen op het gebied van het delen van kennis (Ibarra, 1993, Powell et al, 1999). Daarnaast staat kennis hier ook voor het hebben van kennis van de voordelen en mogelijkheden van het netwerk. De kennis wordt geïndiceerd in intuïtief, ontwikkeld en strategisch.

- Intuïtief: De ondernemer ontwikkeld op grond van zijn intuïtieve en sociale capaciteiten een netwerk.
- Ontwikkeld: De ondernemer is op de hoogte van de voordelen en mogelijkheden van het netwerk en probeert daar gebruik van te maken.
- Strategisch: Er is een strategie die richting geeft aan het zoeken en gebruiken van kennis in het netwerk.

Impact: Een actor kan binnen het netwerk verschillende rollen aannemen (Brass, 1995). Een centrale positie in het netwerk stimuleert de groei van het bedrijf (Powell et al, 1999) en wordt in het netwerk als de meest machtige positie beschouwd (Brass, 1995, Ibarra, 1993). De typering van *ster* en *isolant* van Brass (1995) zijn hier goed bruikbaar. De tussenliggende typering zijn niet goed bruikbaar bij een onderzoek van een egonetwerk. Daarom is als tussenliggende categorie *bijrol* gekozen.

- Isolant: een actor die niet of nauwelijks verbindingen heeft met anderen. De ondernemer heeft geen invloed en niet of nauwelijks bekendheid.
- Bijrol: De ondernemer speelt een rol in het netwerk, maar heeft een beperkte invloed en bekendheid.
- Ster: Een actor die zeer centraal is in het netwerk. De ondernemer is bekend in het netwerk en kan invloed uitoefenen.

Model N2: Formaliseren

N2 Formaliseren

In dit model wordt vastgesteld of het netwerk van de kleine ondernemer geformaliseerd is. Formaliseren wordt hier gebruikt als een combinatie van het structureren van processen, met een meer zakelijke benadering van relaties. Onderscheiden worden de categorieën:

- Informeel: Berust op persoonlijke contacten van de ondernemer, op meer dan instrumenteel contact (Granovetter, 1985, Carson et al.,1995).
- Formeel: Het netwerk is gepland en meer relaties zijn enkel instrumenteel. Een indicator hiervan is *affiliate*-mogelijkheden op de website of een *Customer Relation Managemen*-systeem.

Model N3: Planning-uitvoering

N3 Planning -
uitvoering

Het derde model behandelt het door de kleine ondernemer geprefereerde 'doen' tegenover strategische planning: doelen stellen en strategieën hoe deze te bereiken. In balans moet niet te letterlijk worden genomen, net als bij Carson (1990) moet dit gezien worden als toepasselijk in balans.

- **Minimaal:** Weinig tot geen planning van het netwerk. Het netwerk ontstaat natuurlijk, ad hoc en ongestructureerd.
- **In balans:** De verhouding tussen strategische netwerkplanning en de uitvoering is in balans. Het is een iteratief proces tussen denken en doen. Een belangrijke indicator is of men periodiek nadenkt over zaken als waar het bedrijf staat in het netwerk, de marktsituatie en welke relaties in de toekomst zullen of moeten veranderen.

Model N4: Heterogeniteit netwerk

N4
Heterogeniteit

Dit model richt zich op de vraag of het netwerk van de kleine ondernemer overwegend heterogeen of homogeen is. Met actoren die lijken op de kleine ondernemer zijn er vaak sterke verbindingen en zwakke verbindingen met actoren die verschillen. Sterke verbindingen zijn belangrijk voor een ondernemer, maar juist over de zwakkere stroomt nieuwe kennis (Granovetter, 1985). Het is dus belangrijk ook relaties te hebben met actoren die verschillen van bedrijfstak, regio of grootte. Zo kan een ondernemer profijt hebben van kennis over een vernieuwende marketingoplossing die gebruikt wordt in een andere branche.

- **Homogeen:** Het netwerk van de ondernemer bestaat voornamelijk uit actoren die gelijkenis vertonen met de ondernemer.
- **Heterogeen:** Het netwerk bestaat ook uit actoren die verschillen van de ondernemer.

Model N5: Inhoud

N5 Inhoud

Dit laatste model schaaft waar de ondernemer voornamelijk het netwerk voor gebruikt in vier categorieën: kennis, investeringen, marketing en productie (Bosworth, 1995 in Schirmer & Taylor, 1995).

- **Kennis:** bedrijven delen kennis en ervaring die nodig is om concurrerend te blijven.
- **Middelen:** bedrijven ontwikkelen oplossingen voor veel voorkomende problemen of delen de kosten voor bijvoorbeeld verzekering of training.
- **Marketing:** bedrijven ondernemen gezamenlijk marketing om ingang te krijgen tot nieuwe markten en nieuwe klanten.
- **Productie:** bedrijven maken samen halffabrikaten of producten.

Model N6: Netwerkontwikkeling

N6 Netwerk-
ontwikkeling

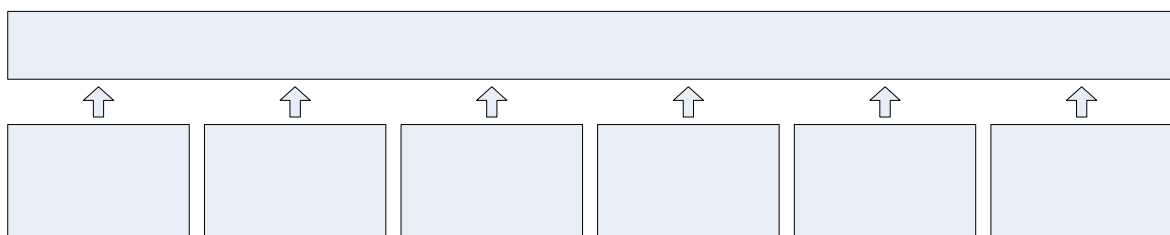
Dit laatste model schaaft de ontwikkeling van het netwerk van een kleine ondernemer in drie categorieën. Het netwerk verandert van een persoonlijk netwerk in een bedrijfsnetwerk en zal uiteindelijk moeten veranderen in een strategisch netwerk (Carson et al., 1995).

- **Persoonlijk netwerk:** Het netwerk ontstaat natuurlijk en ongepland. Op basis van de meer dan instrumentele contacten van de ondernemer.
- **Bedrijfsnetwerk:** Het netwerk bevindt zich op het niveau van bedrijven en is meer gericht op de functie die iemand vervult en hoe dat nuttig kan zijn voor de ondernemer.
- **Strategisch netwerk:** het netwerk is onderdeel van een strategisch plan.

Model N	Typering			
N1. Beperkingen netwerk				
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)	
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)	
N1.C Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)	
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)	
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)		
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)		
N4. Heterogeniteit	Heterogeen (0)	Homogeen (1)		
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)	

Tabel 3 Typering van het netwerkniveau van de kleine ondernemer aan de hand van zes modellen

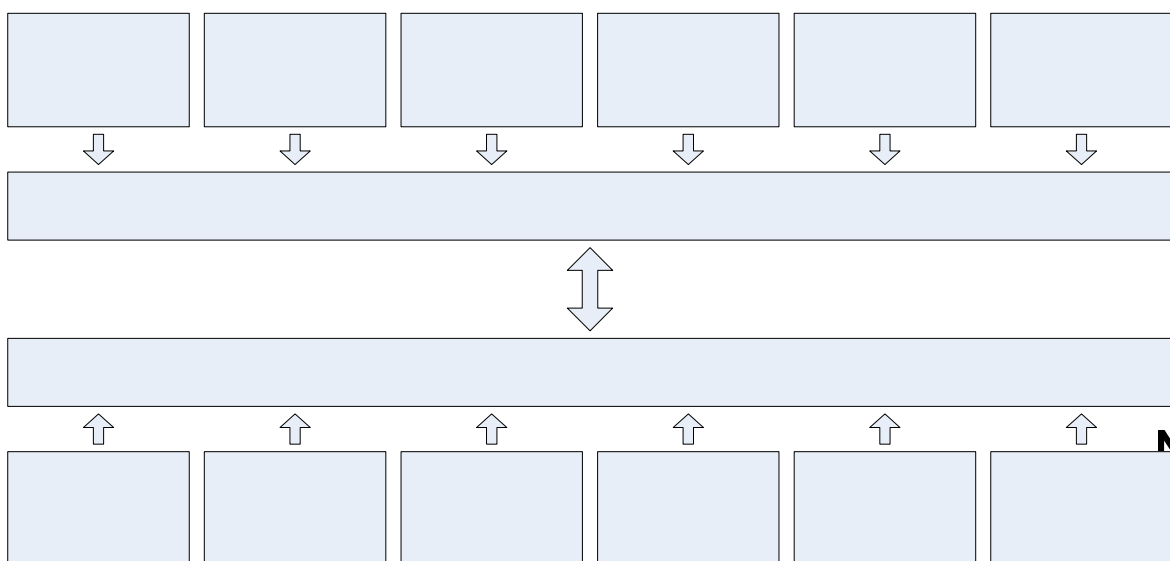
Bovenstaande deelmodellen vormen samen het model dat het netwerkniveau van de kleine ondernemer kan bepalen. Nu voor zowel het marketing- als het netwerkniveau een model is opgesteld, kan in de volgende paragraaf het volledige model gevormd worden.



Figuur 3 Model voor het bepalen van netwerkniveau van de kleine ondernemer

2.3.3 Model marketing- en netwerkniveau

Nu alle deelmodellen uiteengezet zijn, kan het onderstaande model gevormd worden. Aan de hand hiervan wordt het eerste deel van de onderzoeksvraag, hoe gebruiken kleine ondernemers marketing en het netwerk, beantwoord.



Figuur 4 Model voor het bepalen van het marketing- en netwerkniveau van de kleine ondernemer

N1 Beperkingen
netwerk

N2 Formaliseren

N3 Planning -
uitvoering

2.4 Succesfactoren voor een Strategisch MarketingNetwerk

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet hoe vastgesteld wordt hoe de kleine ondernemer marketing en het netwerk gebruikt. In deze paragraaf wordt het tweede deel van de onderzoeksvraag behandeld: Wat zijn de succesfactoren van een Strategisch MarketingNetwerk?

Kennis, geld en impact worden ook door Carson genoemd als factoren die het succes bepalen. Opvallend is dat tijd niet genoemd wordt, terwijl dit in andere literatuur wordt genoemd als zeer bepalend voor het gedrag van de ondernemer (Lancaster & Waddelow, 1998). Nog opmerkelijker is dat Carson de attitude van de ondernemer buiten beschouwing laat, terwijl ook hij zelf de bepalende rol van de ondernemer benadrukt (Carson, 1990, Carson et al., 1995, McCartan-Quinn & Carson, 2003). In deze paragraaf wordt dan ook aandacht besteed aan twee tot nu toe onderbelichte factoren: de tijd en de attitude van de ondernemer. Aan het eind van deze paragraaf wordt het model gepresenteerd dat in dit onderzoek onderzocht gaat worden.

Kennis

De succesfactor kennis (Ibarra, 1993, Powell, et al, 1999) laat zich onderverdelen in kennis van het gebruik van marketing en van het netwerk. Marketingkennis laat zich onderverdelen in kennis van marketingtheorie en kennis van de markt (Collinson & Shaw, 2001). Kennis van wat de klant nodig heeft wordt nog vaak met vallen en opstaan vergaard (Kulmala & Suoranta, 2005). De ondernemer moet kennis hebben op marketingtheoretisch gebied, zodat kennis over de markt gegenereerd kan worden. Alleen unieke marketing is bruikbare marketing (Carson et al, 1995), dus de gebruikte techniek moet aangepast worden aan de omstandigheden van de ondernemer. Ook rekeninghoudend met de ontwikkelingsfase waar de ondernemer in zit. Netwerkkennis is opgedeeld in kennis om het netwerk te kunnen gebruiken en de kennis die het netwerk kan opleveren. Netwerken vraagt kennis van de ondernemer maar levert ook kennis op.

Gebruik van een SMN vraagt kennis van wat marketing kan doen, wat marketing en het netwerk kunnen opbrengen en de realisatie dat dat vaak pas op de langere termijn te meten is (Lancaster & Waddelow, 1998). De manier van zakendoen, het gericht zijn op groei en de markt, eigenschappen van de ondernemer die onbewuste marketingkennis in zich dragen. Ook netwerken is een basisvaardigheid van een ondernemer, iets wat elke ondernemer in ieder geval onbewust doet (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Een strategie uitzetten en plannen zijn geen kenmerken van een ondernemer, deze vaardigheid en twijfel aan de noodzaak ervan kunnen het succes beperken.

Geld

Netwerken bieden externe bronnen van kennis, maar kosten geld (Kulmala & Suoranta, 2005). De bereidheid geld te investeren in netwerken én marketing is ook een factor in het succes van een SMN. De ondernemer vreest niet alleen de kosten van het maken van een strategische planning, maar ook de kosten van de uitvoering van het plan (Lancaster & Waddelow, 1998). Wil de ondernemer de kennis verkrijgen, dan moet hij bereid zijn een investering te doen om later geld uit te kunnen sparen.

Impact

Kleine bedrijven hebben weinig impact in hun markten (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Vaak zijn ze weinig bekend bij consumenten en concurrenten en hebben geen invloed op, bijvoorbeeld, de geldende prijzen (McGaughey, 1998, Yap & Souder, 1994).

In wat Bosworth (1995) co-marketingnetwerken noemt, ondernemen bedrijven gezamenlijk marketing om ingang te krijgen tot nieuwe klanten en nieuwe markten (Bosworth, 1995 in Schirmer & Taylor, 1995). Deze dimensie van strategische netwerken is nog onderbelicht (Shaw, 1999b).

Tijd

Het gebruik van marketing en netwerken kost tijd (Kulmala & Suoranta, 2005) en hoewel tijd geld is, is er in dit onderzoek voor gekozen tijd apart te benoemen, aangezien de tijd van een ondernemer zoals eerder aangehaald vaak door de dagelijkse gang van zaken gevuld is (Hoevennagel, 2005, Waddelow & Lancaster, 1998). Daarnaast heerst er een cultuur die actief ingevulde tijd, met een resultaat op korte termijn, hoger waardeert (McDonald, 1989).

Attitude

Tot slot de attitude van de kleine ondernemer. De centrale rol van de kleine ondernemer in de marketing- en netwerkactiviteiten maakt zijn attitude bepalend (Lancaster & Waddelow, 1998, Mazzarol & Reboud, 2003, McCartan-Quinn & Carson, 2003) voor het gebruiken van een Strategisch Marketing-Netwerk. De attitude ten opzichte van een SMN is opgebouwd uit verschillende componenten. Te beginnen met de attitude ten opzichte van marketing.

Harris & Watkins (1998) concludeerden dat de houding van kleine ondernemers jegens marketing bepaald wordt door tevredenheid met de status quo, korte termijn denken, een onhelder beeld van de klant en het idee dat men weinig van de concurrenten verschilt. Men ziet marketing als 'iets voor grote bedrijven' (Blankson & Stones, 2002).

Deze negatieve attitude komt volgens Carson (1993) door het gebruik van marketing op het niveau van product, prijs, promotie en plaats. Deze aanpak is te algemeen en dus niet effectief. Door dit gebrek aan *fit* en het gebrek aan invloed op de prestaties op korte termijn, wordt marketing als bijzaak gezien, terwijl marketing een kritische factor is in de continuïteit en groei van de onderneming (Kulmala & Suaranta, 2005). Ook is er volgens Carson sprake van een *credibility gap*. Het gaat het bedrijf al goed en de omzet groeit ook zonder strategische marketingplanning. Vaak wordt marketing pas ingeroepen als 'redder' als het de onderneming slecht gaat. Het gat tussen de huidige groei en de groei die er theoretisch zou kunnen zijn kan door kennis overbrugd worden.

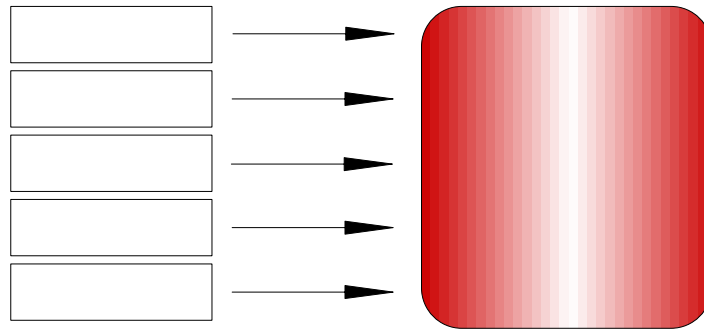
Ten tweede heeft de ondernemer niet altijd een positieve attitude ten opzichte van managen. De ondernemer is bezig met ondernemen (Liu, 1995), managen wordt geassocieerd met minder vrijheid en meer papierwerk. Daarmee samen hangt de attitude ten opzichte van plannen. In kleine ondernemingen wordt iets 'doen' met een snel zichtbaar resultaat hoger gewaardeerd (Bird, 1998). Maar als de kleine ondernemer de volledige potentie van de aanwezige middelen wil benutten moet de focus van doen, naar denken en doen als iteratief proces (Lancaster & Waddelow, 1998).

Als laatste component: de attitude ten opzichte van netwerken (Donkels & Lambrecht, 1997). De ondernemer moet ervan doordrongen zijn dat het gebruik van het netwerk bepalend kan zijn voor het succes (Deakins, 1999, Collinson & Shaw, 2001, Carson et al., 1995). Dat er geen vrijheid hoeft te worden ingeleverd en dat er vormen van samenwerking zijn, die aansluiten bij zijn wensen. Het vraagt vertrouwen van een ondernemer in de personen waarmee een verbinding wordt aangegaan en in de gezamenlijke activiteiten. Hoe verder de relatie zich ontwikkelt hoe meer vertrouwen er geïnvesteerd moet worden (Sherer, 2003).

2.4.1 Model van succesfactoren van een SMN

Aan de hand van de succesfactoren die de literatuur leverde is een model samengesteld. Het model laat zien dat het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk beïnvloed wordt door kennis, geld, impact, tijd en attitude. Dit model wordt aan de realiteit van de kleine ondernemer getoetst om het tweede deel van de onderzoeksvraag te beantwoorden: Wat zijn de succesfactoren van een Strategisch MarketingNetwerk?

In bovenstaande bespreking van de succesfactoren, kwam naar voren dat het gebruik van een SMN ook kennis, geld, tijd en impact oplevert en dat het de attitude kan beïnvloeden. Dit onderzoek concentreert zich echter op de invloed van de succesfactoren op het gebruik van een SMN, omdat in dit onderzoek onderzocht wordt wat de succesfactoren zijn om een SMN te gaan gebruiken, niet wat de succesfactoren zijn bij gebruik.



Figuur 5 Succesfactoren voor het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk gebaseerd op literatuur

kennis
Geld
Impact
Tijd
Attitude

3 Centrale case

In dit hoofdstuk wordt de case beschreven die centraal staat in dit onderzoek. In deze centrale case is door middel van een participerende observatie onderzocht hoe marketing en het netwerk gebruikt worden en wat de mogelijkheden zijn om dat te verbeteren. Het model uit de literatuurstudie is getoetst aan de werkelijkheid van een kleine ondernemer en er is methode ontwikkeld om de kleine ondernemer op een bij zijn praktijk aansluitende manier gebruik te laten maken van een SMN.

De resultaten van de centrale case staan in paragraaf 3.4 en 3.5; rijke informatie die inzicht geeft in de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer en het gebruik van marketing en het netwerk, gevolgd door het bespreken van de factoren die het gebruik van een SMN bepalen. In paragraaf 3.6 is te lezen hoe een instrument is ontwikkeld om de kleine ondernemer in staat te stellen gebruik te maken van een SMN. In paragraaf 3.7 worden vervolgens conclusies getrokken. Maar allereerst wordt ingegaan op de vragen waarom voor deze kwalitatieve onderzoeksmethode is gekozen en waarom voor deze kleine ondernemers.

3.1 Onderzoeksmethode centrale case

Kwalitatieve methoden zijn verkozen boven kwantitatieve, omdat kwalitatieve methoden geschikter zijn voor snel veranderende omgevingen, als die van de kleine ondernemer (Bousora & Deakins, 1999, Kulmala & Suoranta, 2005), omdat deze methoden niet alleen naar de uitkomsten kijken maar ook naar het proces (Kacen & Chaitin, 2006) en de kleine ondernemer niet los gezien kan worden van de omgeving (Brown & Butler, 1995). Daarnaast argumenteren onderzoekers dat onderzoek op het gebied van de kleine ondernemer te 'jong' is voor een kwantitatieve aanpak (O'Donnell & Cummins, 1999, Shaw, 1999).

Ook vanuit de onderzoeksvelden van marketing (Laurent, 2000) en netwerk (Borch & Arthur, 1995, Hoang & Antoncic, 2003, Ibarra, Kilduff & Tsai, 2005) wordt het belang van kwalitatief onderzoek onderstreept. Zo zeggen Piercy en Cravens (1995) dat de ontwikkeling van strategische netwerken grote veranderingen teweeg brengt in het gebruik van marketing, maar de verandering en gevolgen, nog slecht begrepen worden. Onderzoeken naar het netwerk van ondernemers zijn namelijk meestal kwantitatief van aard, gericht op het beschrijven van grootte, bereik en dichtheid (O'Donnell & Cummins, 1999, Shaw, 2006).

Kwalitatief onderzoek is erop gericht diepgravend informatie te verzamelen over een specifiek fenomeen, op zoek naar de betekenis van een proces (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001). Met diepte-interviews en documentstudie is er rijke informatie verzameld over de specifieke situatie en kenmerken van het kleine bedrijf. Ook de bepalende rol die één persoon speelt in dergelijke bedrijven en de netwerken waarvan deze onderdeel uitmaakt, zijn zo bepalend dat een kwalitatieve aanpak voor de hand ligt.

De methode van onderzoek die hier gebruikt wordt is de case-studie (Perren & Ram, 2004). De methode gebruikt de drie principes van kwalitatieve methodes: beschrijven, begrijpen en verklaren (Tellis, 1997).

In case-studies worden de data verzameld en georganiseerd rond een specifieke case. Een case-studie onderzoekt een fenomeen in zijn dagelijkse omgeving, en is vooral bruikbaar als de grenzen tussen het fenomeen en de dagelijkse context niet helemaal duidelijk zijn (Yin, 2003). Een case-studie is dan ook zeer gebruikelijk in onderzoek onder kleine en middelgrote bedrijven (zie: Levy & Powell, 2003). Een goede case-studie is gericht op de onderlinge samenhang en samenwerking van de onderdelen en processen rekening houdend met de context en heeft als doel om begrijpelijke, systematische en diepgravende informatie te verzamelen (Patton, 1990).

Een case-studie kan vrijwel onvoorbereid begonnen worden, een theoretische voorbereiding wordt zelfs hinderlijk gevonden voor het vrij ingaan van een case-studie. De onderzoeker is dan minder gevoelig voor alle signalen van het onderzoeksobject en de omgeving (Carson et al., 2001). Yin (2003) wijst er echter op dat theoretische kadering nodig is om ervoor te zorgen dat er geen informatie-*overload* ontstaat en er een duidelijke analyse gemaakt kan worden van de verzamelde data. Daarnaast is ook de kans op invloed van de onderzoeker kleiner (Millar, Crute & Hargie, 1992).

In dit onderzoek zijn beide bezwaren weggenomen doordat het onderzoek uit twee delen bestaat en van beide methodes geprofiteerd wordt. In het eerste deel wordt de centrale casus onderzocht op een zeer open manier. In het tweede deel worden vijf replicatiecases onderzocht aan de hand van op literatuuronderzoek gebaseerde modellen. Het opgestelde casestudieprotocol geeft dan de mogelijkheid vooropgestelde vragen te beantwoorden en cases te vergelijken (Miles & Huberman, 1994).

Ook binnen de case-studie worden verschillende methoden ingezet. Door methodologische triangulatie, wordt de validiteit van de conclusies vergroot (Yin, 2003), doordat de eventuele bezwaren van een methode kunnen worden opgevangen door een andere methode. In deze centrale casus wordt participerende observatie gecombineerd met open interviews en studie van marketingdocumenten.

Participerende observatie is een speciale vorm van observatie in het onderzoeksveld. Een onderzoeker heeft een rol in het onderwerp van studie. Daardoor maakt de onderzoeker processen en gebeurtenissen mee, die bij andere onderzoeksmethoden verborgen zouden blijven (Yin, 2003). De verzamelde data leveren een breed inzicht door directe betrokkenheid bij en ervaring van alle aspecten van de onderzoeksomgeving op een manier die niet bereikt zou kunnen worden door andere methoden van dataverzameling (Nandhakumar & Jones, 2002). Wat een optimale periode is voor een participatie daarover is geen richtlijn (Nandhakumar & Jones, 2002), verwacht wordt dat de gekozen periode van een half jaar voldoende is om conclusies te kunnen trekken.

Er liggen er bij participerende observatie ook bedreigingen op de loer, bijvoorbeeld dat de onderzoeker te veel betrokken raakt bij het onderwerp. Een manier om daarmee om te gaan is voldoende tijd te nemen voor wetenschappelijke distantie (Nandhakumar & Jones, 2002), zoals in dit onderzoek doordat de onderzoeker niet voltijd aanwezig is, maar 25 uur per week. Daarnaast is ook uit andere bronnen data verzameld, bijvoorbeeld door open diepte-interviews en velddocumenten.

In de centrale casus zijn open diepte-interviews gehouden met de twee ondernemers en met alle voltijd- en deeltijdmedewerkers. Bij aanvang van de participatieperiode zijn met de twee oprichters gezamenlijk een interview van 2,5 uur gehouden. Daarna kwamen drie vaste medewerkers en een stagiaire aan de beurt die allen een uur met de onderzoeker spraken. Deze interviews werden in een aparte ruimte gehouden en op band opgenomen om later uit te werken.

Samen met een uitgebreide literatuurstudie resulteerde dat in de onderzoeksvraag en twee modellen. Ook maakte deze methode het mogelijk te bekijken op welke manier een SMN tot stand zou kunnen komen.

3.2 Selectie van de centrale case

De centrale case is kleine ondernemer in de Informatie- en CommunicatieTechnologie (ICT). Omdat verwacht wordt dat deze *hitech*-ondernemers, ondernemers in snel veranderende of opkomende geavanceerde technologie (Park, 2005), zich in nog extremere omstandigheden dan de 'gewone' ondernemer bevinden. Een groter maatschappelijk belang (Day, 2000, Van Gennepe, 2005, Park, 2005), meer onzekerheid en snellere verandering (Bousora & Deakins, 1999, Kulmala & Suoranta, 2005). Door die extreme omstandigheden wordt verwacht dat zij ook in hogere mate afhankelijk zijn van het succesvol gebruik van marketing en netwerk.

Ter volledigheid de definitie van de kleine ondernemer uit hoofdstuk 2. Medewerkers worden geteld in voltijdplaatsen inclusief de ondernemer.

Een kleine ondernemer is een onafhankelijke eigenaar/manager van een bedrijf met minder dan 10 werknemers met beperkte betekenis binnen de bedrijfstak, dat gericht is op groei door nieuwe mogelijkheden in de markt waar te nemen en te exploiteren. De kleine ondernemer is op alle terreinen aanwezig is en leidt het bedrijf op een persoonlijke manier.

Een voorwaarde is dat de ICT-bedrijven zes jaar of langer bestaan. Dan hebben ze namelijk de eerste vijf beslissende jaren achter de rug en een plaats verworven in hun markt (Bantel, 1998). Er is veel onderzoek gedaan naar de eerste jaren (bv. Cressy, 2006, Peters & Brush, 1996, Watson & Everett, 1999), maar de specifieke eigenschappen van het bedrijf van zes tot twaalf jaar zijn daarbij achtergebleven. En dat terwijl de leeftijd van een bedrijf bepalend is voor de marketingactiviteit (Carson, 1990) en er nog weinig bekend is van het gebruik van marketing na de eerste vijf jaar (Greve & Salaff, 2003). Ook van de rol van het netwerk van een kleine ondernemer die langer dan vijf jaar zaken doet is nog weinig bekend. Bantel (1998) concludeerde dat het doen van zaken gestructureerd en geformaliseerd wordt en de middelen veranderen als het bedrijf ouder is. Zij heeft echter niet onderzocht wat die veranderingen zijn en hoe marketing of netwerk formaliseren.

3.3 Onderzoeksvragen centrale case

Zoals gezegd werd de participerende observatie in de centrale case zeer open begonnen. Toch was de onderzoeksrichting enigszins afgebakend en konden aan de hand van de hoofdvraag, *Hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing en het netwerk en wat zijn de succesfactoren voor het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk?*, de volgende deelvragen geformuleerd worden:

- Wat is de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer?
- Hoe wordt in de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer marketing gebruikt?
- Welke marketingdocumenten worden gebruikt en hoe worden deze gebruikt?
- Hoe wordt in de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer het netwerk gebruikt?

In de literatuur wordt het netwerk gepresenteerd als een manier om kennis en middelen aan te vullen om zo beter gebruik te kunnen maken van marketing (Collinson & Shaw, 2001, Carson et al., 1995, Greve & Salaff, 2003, Hansen, 2001, Malecki & Tootle, 1995, Teece, 1986). In hoofdstuk twee is daarom een SMN voorgesteld als een manier om het netwerk in te zetten om marketing te verbeteren. In deze centrale case zal het SMN aan de praktijk van de ondernemer getoetst worden aan de hand van de volgende vragen:

- Kan een SMN een kleine ondernemer helpen beter gebruik te maken van marketing?
- Welke factoren bepalen het succes van een SMN?
- In welke mate bepalen die factoren het succes van een SMN?
- Hoe kan de kleine ondernemer in staat gesteld worden een SMN te gebruiken?
- In welke mate geeft het model dat uit de literatuur naar voren komt een accuraat beeld van de werkelijkheid van de kleine ondernemer?

3.4 Resultaten centrale case

De centrale case is een Internet Solution Provider (ISP). Omdat zij zich voornamelijk richt op web- en serverhosting wordt het bedrijf worden aangeduid als de Host. De onderzoeker kwam bij het bedrijf binnen in een op het gebied van communicatie interessante tijd. Men zat eerst in een situatie waar alle medewerkers, inclusief ondernemers, in dezelfde ruimte zaten. Iedereen maakte vrijwel alles in het bedrijf mee en veel werd 'even tussendoor besproken'.

Er werd verhuisd naar een nieuw gebouw waar de medewerkers in verschillende ruimtes waren ondergebracht. Dit droeg bij aan een algemeen klimaat dat er zaken geformaliseerd moesten worden.

Ook lopen er steeds meer projecten naast elkaar, waardoor die informele coördinatie tekortschoot. De formalisering, bijvoorbeeld door de ingevoerde wekelijkse vergadering, kwam ook de aandacht voor marketing en het netwerk ten goede. Onderstaande resultaten zijn tot stand gekomen door analyse van participerende observatie en interviews met de ondernemers en de medewerkers. De resultaten zijn ingedeeld aan de hand van de structuur die uit het literatuuronderzoek naar voren kwam en in de interviews genoemde zaken. De citaten zijn van de ondernemers, tenzij anders vermeld.

3.4.1 De kleine ondernemer(s)

In paragraaf 2.1 werden de eigenschappen genoemd die kenmerkend zijn voor de kleine ondernemer. In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van het bedrijf en wordt bekeken of de Host deze eigenschappen ook heeft. Bij een eerste blik valt al op dat er niet één 'centrale figuur' is in het bedrijf, maar dat er twee ondernemers zijn.

De Host	
Sinds	2000
Aantal medewerkers	8
Markt(segment)en	B2C en B2B
Geografische markten	Oost-Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	Het leveren van kwaliteit en persoonlijke service.
Wat biedt het bedrijf aan?	Domeinregistratie, hosting en webdesign.
Producten of diensten?	Producten
Hoeveel verschillende producten of diensten?	Drie hoofdgroepen.
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede
Wie leidt of leiden het bedrijf?	2 eigenaars
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Ja
Wat zijn de bronnen/middelen?	Bedrijfsinkomsten
Wie zijn de klanten?	MKB en particulieren.

Tabel 4 Algemene informatie centrale case: de Host

De Host is zes jaar geleden opgericht door twee studenten van de Universiteit Twente. 'Het leuke eraan is het ondernemen. Machtig om zelf iets op te bouwen!' 'Het had ook mengvoeders kunnen zijn.' Uit ontevredenheid met het toenmalige aanbod wat betreft service en technische mogelijkheden, kochten zij een server voor hun eigen site. De ruimte die over was, werd verkocht. Na een jaar werd een tweede server aangeschaft.

Er kwam een merk voor de zakelijke markt en later één voor consumenten. Langzaam steeg het aantal klanten en werd er een kantoor gehuurd. Sinds die tijd is het bedrijf snel gegroeid en heeft het zich naast *webhosting* gericht op *re-selling*, *serverhosting*, applicatieontwikkeling en websiteontwerp.

Het steeds breder wordende aanbod van producten en diensten is organisch gegroeid. Klanten kwamen met vragen en daar werd op ingespeeld. Uitgangspunten waren de voorkeuren van de werknemers en de commerciële kansen van een product of dienst. 'Je hebt iets opgebouwd en dan wil je weer iets nieuws.' De zakelijk klanten zijn afkomstig uit het Midden- en KleinBedrijf, het aandeel buitenlandse klanten is te verwaarlozen.

De twee ondernemers zeggen elkaar goed aan te vullen. 'Als de één wat te snel wil, kan de ander hem wat afremmen.' Bij de Host werken op één oprichter na mensen met een technische achtergrond. De ISP is sinds de oprichting gegroeid van twee naar acht medewerkers, daarnaast werken er nog gemiddeld twee stagiaires. De leiders van het bedrijf zijn de eigenaren.

Enigszins afwijkend van de literatuur (Cordes, Hertzfeld & Vonortas, 1999, Kickul & Gundry, 2002) is dat zeker de wat langer aan het bedrijf verbonden medewerker ook veel inbreng heeft. De organisatiestructuur is 'plat' en wordt 'niet zo belangrijk' gevonden.

De managementstijl is persoonlijk, 'het is een club vrienden.' 'We gaan hier informeel met elkaar om.' De medewerkers zien elkaar ook op sociaal vlak. Technische capaciteiten alleen zijn niet voldoende, het is misschien nog wel belangrijker of mensen in het team passen. 'We nemen ook mensen aan die net zo gedreven zijn als wij, die de klanten benaderen zoals wij dat doen. Die *feeling* hebben voor de zaak en ook willen dat de klanten goed worden geholpen.'

Zoals de literatuur voorspelt voor de kleine ondernemer (Yap & Souder, 1994), plant de Host weinig. 'We zijn ondernemers, geen log apparaat. We zetten weinig op papier, we zetten geen beleid op, we doen het meer op gevoel. Zo zijn we ook begonnen: we hebben iets in ons hoofd en dat gaan we uitvoeren.' 'Dat zijn we aan het veranderen, want we merken nu wel, ook de accountant zegt dat, dat we een lange termijnplanning moeten opstellen. Om te zeggen waar we over twee jaar willen staan of kunnen staan.'

Dat er weinig beleid was bleek ook uit de keuze voor nieuw te ontwikkelen producten of diensten. Vaak werd er in wat minder drukke tijden iets bedacht 'om de omzet een *boost* te geven.' Dat kon dan iets zijn wat achteraf gezien ver van de kernactiviteit, hosting, aflag en meer werd geopperd door de inkoop van een goed klinkende domeinnaam dan door een doortimmerd ondernemingsplan.

Hoewel het nooit in bijvoorbeeld een missie of visie is neergelegd is er toch grote overeenstemming in hoe de medewerkers de Host beschrijven. De identiteit van de onderneming wordt gekenschetst met woorden als: Kwaliteit, persoonlijke service, klantgericht, betrouwbaar, innovatief, enthousiast en meedenkend. 'Kwaliteit en persoonlijke aandacht dat is onze Unique Selling Point.'

De Host voldoet aan vrijwel alle in paragraaf 2.1 genoemde eigenschappen van een kleine ondernemer. Afwijkend zijn de twee centrale ondernemers en de inspraak van de werknemers. De dagelijkse praktijk is ongestructureerd, er wordt niet gepland. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet hoe marketing in de dagelijkse praktijk gebruikt wordt.

3.4.2 Marketing

'Op marketinggebied doen we eigenlijk weinig. Wel spontane acties, maar dat zijn losse flodders, er zit geen visie achter.' De Host gebruikt marketing, maar ongepland en gericht op resultaat op de korte termijn. Niemand heeft het als taak. Er is meer kennis aanwezig dan waarvan men zich bewust is, men is bereid die te structureren. Het is een ad hocbeslissing hoe het geld besteed wordt. We begroten het wel, dat is het probleem niet'. Maar op waar ze het geld aan uitgeven komt 'weinig terug.'

Veel eigenaren/managers van kleine bedrijven hebben problemen met marketing (Motwani, Jiang & Kumar, 1998, Hudson, Smart & Bourne, 2001), ook bij de Host ontbreekt kennis op het gebied van marketing. De ondernemers hebben een achtergrond in bestuurskunde en elektrotechniek. De medewerkers zijn aangenomen op hun kennis van internetgerelateerde onderwerpen.

Uit de literatuur komt naar voren dat het marketing zoals de grote bedrijven in de branche het uitvoeren niet geschikt is voor een kleine ondernemer. Die ervaring heeft de Host ook met radiocommercials op een regionaal kanaal, een bord langs het veld bij de plaatselijke Betaald Voetbal Organisatie en advertenties in computerbladen. Al deze 'geldverslindende' inspanningen hebben weinig, in ieder geval niet merkbare, resultaten gehad. Adverteren in lokale bedrijfsbladen is ook niet rendabel gebleken, 'behalve als je er *gratis* inzet.'

Niemand heeft marketing als taak 'we bedenken het een beetje met elkaar.' Zoals dat al aangeeft is er geen beleid of een doel op een langere termijn, dan om even de verkopen op te poetsen. 'Soms gebeurt er wel wat aan marketing dan ligt het weer maanden stil, dat is niet efficiënt.' 'We zouden meer aandacht voor marketing moeten hebben. Ook omdat we veel technen in dienst hebben die toch anders naar bepaalde dingen kijken. Bijvoorbeeld een interface op een site. Zij kijken of het allemaal goed werkt, terwijl een commerciële iemand kijkt of het aansluit op de wensen van een klant.'

Dat is een punt dat we altijd op gevoel hebben gedaan. Dat gaat wel goed, maar ik denk dat als je wat groter wordt dat je daar serieuzer naar moet kijken.' Een ontwikkeling van 'marketing door de ondernemer' naar 'proactieve marketing'.

De Host weet niet wat het effect is van de marketinguitingen. 'Ook als we even geen reclame maken, is er geen pijn op te trekken. Wat wel we weten: maart en april en september en oktober zijn maanden waarin het aantrekt. We kunnen niet zeggen of dat door B2C of door B2B is.' De ondernemers schatten dat ongeveer 70% van de klanten particulier is, 30% bestaat uit (midden- en klein-) bedrijven.

Bij de marketing wordt sterk gekeken naar de kortetermijnopbrengsten. Uitgedrukt in hoeveel klanten er afkomen op het geadverteerde product. Langetermijnopbrengsten als naamsbekendheid en imago-opbouw worden niet nagestreefd. Tenminste niet in hun marketingdocumenten, onder de klanten probeert men dat meer: 'We vinden het belangrijk op de lange termijn een goede band op te bouwen met onze klanten. We denken mee en komen ook met nieuwe ideeën. Ook in de prijs houden we rekening met die band, we vragen een faire prijs. Dat krijgen mensen door, dat ze waar voor hun geld krijgen.' 'Daardoor is het verloop ook onder 10%.'

De Host kiest welke producten men gaat verkopen door te 'kijken wat er in de markt gewenst is en daarop in te spelen.' Om daarna te zeggen dat marktkennis een probleem is. 'Dat doen we meer op gevoel, maar het zou wel goed zijn een keer te weten wat de klanten willen.' 'We spreken natuurlijk erg weinig klanten, alles wordt op afstand geregeld.'

Wat voornamelijk opvalt, is dat de ondernemers meer weten dan ze zelf beseffen. Een opmerking dat ze niet veel marktkennis hebben wordt gevolgd door: 'Vooraf voor zakelijke klanten, is hoe lang je bestaat, of de telefoon opgenomen wordt of je een postbus hebt belangrijk. Dan krijgen ze vertrouwen. Anders gaan ze naar de gerenommeerde partijen die duizenden mailingen en flyers per dag versturen. De zakelijke klant maakt het niet uit wat het kost. Die willen kwaliteit. Die kunnen het zich ook niet veroorloven dat de server er een dag uitligt, dat moet meteen geregeld worden.'

Ook concurrenten spreekt men weinig. In de literatuur werd er al melding van gemaakt dat technologische markten snel veranderen (Bousora & Deakins, 1999, Kulmala & Suoranta, 2005), daarnaast is het aantal deelnemers niet gering. De ondernemers noemen in Nederland 1500 hosting-bedrijven, en '2800 bedrijven die ingeschreven zijn bij de Stichting Internet Domein Registratie Nederland.' Doordat 'fysieke plaats geen rol meer speelt' en verschillende Internet Service Providers zeer verschillende producten of diensten aan kunnen bieden is het moeilijk een beeld te vormen. De ondernemers kunnen geen onderneming noemen die hetzelfde doet. 'Grofweg zitten we tussen de grote partijen die iedereen wel kent en de 'zolderkamerhosters'. Daarmee worden particulieren bedoeld die vanuit huis serverruimte verkopen. 'We concurreren op kwaliteit.' 'De kwaliteitsproviders waar wij ons mee vergelijken zitten toch in onze orde van grootte.'

Het gebruik van marketing van de Host is kenmerkend voor dat van een kleine ondernemer 'informeel, ongepland en chaotisch' (Kulmala & Suoranta, 2005, p. 470). Kennis, tijd, geld en impact zijn factoren die het succes bepalen, maar de attitude van de ondernemers is het belangrijkste.

3.4.3 Marketingdocumenten

Er zijn over het afgelopen half jaar weinig marketingdocumenten voor handen en dan alleen voor extern gebruik. Het meest opvallende aan de marketingdocumenten is het gebrek aan een consistente huisstijl, de website heeft een uiterlijk, dat niet hetzelfde is als het briefpapier en die wijkt weer af van de visitekaartjes. Dit wijst erop dat er geen marketingplanning is en er niet periodiek bij stil wordt gestaan, bij wat bijvoorbeeld een doelgroep is en hoe men die aan wil spreken.

De belangrijkste marketinguiting zijn de websites van de verschillende merken die het bedrijf voert voor server- en webhosting. 'Het is goed met verschillende hengels te vissen.' Bij de merken wordt rekening gehouden met een doelgroep: De ene site is 'zakelijker', de ander 'wat gezelliger'. De zakelijke website is overzichtelijk en daardoor eenvoudig te navigeren. De website straalt echter geen 'kwaliteit' uit. De website is ontworpen door een externe partij.

Ook voor de prijsgevoelige consument heeft men een website: 'Vooral particulieren kunnen voor een euro per jaar weggaan, ook al zijn ze tevreden, (...) dus begonnen we een prijsvechter.' Maar de klanten bleven weg. 'We weten niet waarom het niet werkt. Wellicht dat het nog niet bekend genoeg is, met de andere merken begon het ook langzaam.' Ze geven wel aan, behalve het laten ontwikkelen van de website, er geen marketinginspanningen voor te hebben geleverd.

Daarnaast heeft men in november 2005 op een beurs gestaan. 'Dat is goed voor de naamsbekendheid, je weet niet precies wat mensen er mee doen.' Daarvoor is een A5 met bedrijfsinformatie en zijn vier productgerichte brochures in A4-formaat ontworpen. Dit is intern gedaan. Inhoudelijk vooral veel technische informatie. Enkele taal en stijlfouten daargelaten wordt er duidelijk informatie verschaft. Maar: 'dat is allemaal meteen weer niet up to date.' Ook zijn op die jaarlijkse computerbeurs pennen verspreid. 'je weet niet wat er op terugkomt.' Het was geen unieke stand.

Er lijkt geen overeenstemming in het bedrijf te bestaan of het op een beurs staan nuttig is, de één vond het niks, wijzend op de aanbieding waar niks op is teruggekomen, de ander kijkt naar de naamsbekendheid en zegt dat het daarvoor goed was. Weer een andere medewerker ziet voordelen om klanten eens te spreken, een ander zegt dan weer: er zijn er maar acht gekomen.' Wat duidelijk werd is dat er geen evaluatie is gedaan waar een conclusie werd getrokken en lessen voor de toekomst werden getrokken. 'Op de [beurs] geef je ook pennen weg en je praat met heel veel mensen. Het is moeilijk een direct effect aan te geven, maar de maanden erna zijn we wel sterk gegroeid.'

Advertenties in computermagazines en regionale ondernemersbladen worden sporadisch gedaan en intern ontworpen. 'We weten niet of daar iets op terugkomt.' De advertenties vestigen de aandacht op de prijzen van de producten. 'Radiospotjes en in een lokaal blad staan is weggegooid geld.' 'Maar misschien is het wel dat het effect pas zeer lang erna merkbaar is. De kracht van herhalen.' Ook na de radioreclame zijn ze 'gegroeid, maar of dat een direct effect was of dat het gewoon mond-tot-mond was en dat groei ook groei genereert, is moeilijk te zeggen.'

Concluderend: Marketingdocumenten worden gebruikt, maar ongepland en ongestructureerd.

3.4.4 Netwerk

De Host gebruikt het netwerk, maar niet gepland en onbewust. Het is onderhouden en vergroten van het netwerk wordt voornamelijk door één van de ondernemers gedaan. 'Wat betreft business to business werkt het gebruik van het netwerk.' Men is zich bewust van het netwerk en het wordt ook gebruikt, maar voornamelijk informeel en ad hoc. Vaak op basis van vriendschap of familiebanden. Zo werden voor de bestickering van het nieuwe pand, een vriend van de ene ondernemer en de zwager van de ander gevraagd een offerte uit te brengen. Degene die het uiteindelijk werd deed dat ook goedkoper, omdat de Host hem weer een opdracht leverde bij een ander familielid. 'Het gaat wel met zakelijke argumenten.'

De omgang in het netwerk is voornamelijk zakelijk, maar wordt wel informeler als de relatie langer bestaat. 'Het op bezoek gaan bij mensen werkt.' 'Ook op de lange termijn willen we een band opbouwen. [...] we denken mee en komen ook met nieuwe ideeën. We houden de ontwikkelingen goed in de gaten. Ook in de prijs houden we rekening met die band, we vragen een faire prijs.'

Ook worden er pogingen ondernomen om actief het netwerk te bouwen op instrumentele gronden. Een klant wilde naast webdesign en hosting ook een internetmarketingprogramma. Op internet is toen een partner gevonden, die gespecialiseerd was in internetmarketing. Behalve dat de Host nu een compleet product kon leveren door de kennis aan te trekken, scheelt het ook tijd en geld. Hij wilde ook graag hosting nemen en de Host nam op haar beurt weer een bannercampagne af.

Deze 'voor-wat-hoort-wat'-constructie gebruikt men vaker. 'Met een populair weblog hebben we de afspraak dat we hun dataverkeer sponsoren. In ruil daarvoor plaatsen zij een banner.'

Ook het personeel levert haar bijdrage door het gebruik van het netwerk, de één sterker dan de ander. 'Natuurlijk, iedereen brengt wel eens een kennis aan, maar actief ermee aan de slag doet er maar één.' Hiervoor staat niets op papier.

Er zijn ook relaties afgebroken omdat men niet meer op één lijn zat of de activiteiten te ver van de kernactiviteiten aflagen. De huidige site is ontworpen door een bevriend reclamebureau. Dat ging voor vriendenprijzen, 'maar toen de vrienden steeds meer in ruil vroegen hebben we besloten onze eigen weg te gaan. Ook omdat we het ontwerpen van websites en ook ons eigen drukwerk intern gingen doen.'

'De klanten zijn heel tevreden, we hebben een verloop van minder dan 10%.' Het bedrijf probeert dit te gebruiken, door schijfruimte weg te geven, als een klant een klant aanbrengt. De ondernemers geven aan veel klanten binnen te halen via mond-tot-mondreclame. 'Via-via krijgen we heel veel.' Een apart genoemde vorm van mond-tot-mondreclame zijn internetforums waarop klanten vertellen over hun ervaringen.

Het netwerk draait vooral om de contacten van de ondernemers en is redelijk homogeen. 'We merken dat partners met ons meegegroeid zijn.' Echter als men naar de zakelijke achtergrond kijkt is dat weer zeer verschillend. 'Veel in het oosten van het land, maar eigenlijk uit heel Nederland en een klein deel daarbuiten.' 'Fysieke plaats is niet meer belangrijk.'

Het gebruik van het netwerk door de Host ligt in lijn met de verwachtingen op basis van de literatuur. Het netwerk is op een informele en onbewuste (Carson, 1993) manier ontstaan en wordt nog steeds zo gebruikt.

3.5 Succesfactoren SMN

De situatie van de Host sluit aan bij de situatie van de kleine ondernemer en het gebruik van marketing en netwerk zoals dat besproken wordt in hoofdstuk 2. Daarom wordt verwacht dat het aan de hand van de literatuur opgestelde Strategisch MarketingNetwerk bruikbaar is voor de Host. In deze paragraaf worden de succesfactoren voor de Host nader bekeken.

3.5.1 Kennis

Gebrek aan kennis is het belangrijkste punt dat genoemd wordt bij aanvang van de onderzoeksperiode. 'Wij weten niks van marketing, maar denken wel dat er nog veel te winnen valt.' In het bedrijf is nooit iemand aanwezig geweest met een achtergrond in marketing. Kijkend naar het niveau van generalisatie, zit men op het niveau van kennis van algemene theorie. Gekoppeld aan de beperkte aandacht en kennis wat betreft planning van marketing en het gebruik van het netwerk is de conclusie van de ondernemers gerechtvaardigd dat er geen marketingbeleid bestaat.

Marktkennis doen de ondernemers vooral op door gesprekken die zij hebben met de mensen die ze tijdens het de dagelijkse gang van zaken tegenkomen. Deze informele vorm van marktonderzoek schiet echter te kort. 'Eigenlijk weten we niet zo goed wat onze klanten willen. We horen wel eens wat, maar dat is ongestructureerd.' Daardoor, worden er veel beslissingen genomen in de waan van de dag en is het niet gebruikelijk die beslissingen uitgebreid te evalueren.

Kijkend naar marktkennis heeft men ook weinig idee wat de precieze concurrenten zijn. Dat komt door de onoverzichtelijke en snel veranderende markt, de digitale omgeving waarin geconcurrereerd wordt en het feit dat ondernemers niet op markt gericht zijn maar op ondernemen (Liu, 1995).

'De zakelijke klant maakt het niet uit wat het kost. Die willen kwaliteit. Die kunnen het zich niet veroorloven dat de server er een dag uitligt. Zakelijke klanten vinden het belangrijk dat het bedrijf langer bestaat en dat ze een pand en een postbus hebben.' Dat schept vertrouwen, in een markt waarop ook nog veel minder professionele ondernemingen concurreren.

'Particulieren kijken nog wel naar de kosten, maar dat is een kleine groep.' De Host concurreert daarom meer op kwaliteit en service, dan op prijs. 'We zitten nu met prijs en kwaliteit in de middenmoot.'

Dus was één van de speerpunten van het marketingplan om een nieuwe site te ontwerpen die dit zou uitdragen. Hier bleek dat tijd een spelbreker was en de focus op opbrengsten op de korte termijn. Dat kwam bijvoorbeeld tot uitdrukking in het feit dat de ontwerper die de site zou maken werd steeds voor externe werkzaamheden ingezet of was bezig intern promotiemateriaal te ontwerpen. De kennis is er wel dat een nieuwe site op de lange termijn waarschijnlijk meer op zal leveren, maar de ondernemer koos toch vaak voor de opbrengst op korte termijn. Meer over deze factoren in paragraaf 3.4.3.

Een ander voorbeeld is een Customer Relation Managementsysteem en het voornemen de binding met de dertig meest winstgevendende klanten versterken, 'bijvoorbeeld door een jaarlijks relatiegeschenk.' Dergelijke plannen worden genoeg gemaakt, maar de tijd en de prioriteit ontbreken om ze uit te voeren. Ook het feit dat deze proefballonnetjes niet worden gedocumenteerd, maakt dat ze een half jaar later weer eens besproken worden maar niet uitgevoerd.

3.5.2 Geld

Geld is altijd een probleem voor de kleine ondernemer (Motwani, Jiang & Kumar, 1998), zo 'moeten de investeringen eerst verdiend worden.' Daarmee wordt bedoeld dat de winst die gemaakt wordt meteen weer in het bedrijf gestoken wordt. 'Wij doen er geen gekke dingen mee, daardoor hebben we dit bereikt.' Banken zijn wel bereid geld te lenen, maar met mate, dus grote investeringen of het nu gaat om nieuwe servers of het aannemen van nieuwe mensen houden altijd een risico in.

Voor de marketing is geld 'het probleem niet'. Geld is er nooit genoeg, dus het is in zoverre een probleem dat ze niet een uitgebreide campagne met een complete mediamix kunnen doen. Voor de vraag die de host wil genereren is er genoeg geld. De vraag is veel meer hoe dat ingezet wordt.

Men had bijvoorbeeld op een zeker moment vier merken. Dit is voor het opbouwen van een sterke merknaam niet gunstig, omdat het budget dan erg versnipperd raakt. Het opzetten van een nieuwe naam waaronder hosting aangeboden werd en de latere samenvoeging van merken ging zonder een achterliggend beleid, maar meer op intuïtie. De Host heeft nu nog drie merken over en profileert zich op één merk.

De ondernemers zeggen: 'Wel goed om met meerder hengels te vissen.' Daarbij moet wel bedacht worden dat dan ook de marketingbudgetten verdeeld moeten worden. Dat wijst wellicht weer op beperkte kennis en het gebruiken van technieken die voor de marktleider wel bruikbaar zijn. 'Dan bel len mensen hierheen en dan snappen ze niet van welk merk wij zijn.'

Geld is er wel gereserveerd, maar wordt teveel uitgegeven aan marketinguitingen die voor grote bedrijven uit de bedrijfstak wel bruikbaar kunnen zijn. Maar door de kleinschaligheid niet door de Host. Voorbeelden hiervan zijn radiocommercials en recenter advertenties in computertijdschriften. Voor het netwerk is het moeilijk geld in te zetten zeker omdat men ook niet weet wat eruit gaat komen.

3.5.3 Impact

Kleine bedrijven hebben weinig impact in hun markten en beperkte toegang tot het netwerk (Mccartan-Quinn & Carson, 2003, McGaughey, 1998, Yap & Souder, 1994). Voor de Host geldt dat ze merken 'weinig bekend te zijn bij collega's of concurrenten.' Ze hebben minimale impact in de markt, bij consumenten en concurrenten.

De Host heeft geen invloed op concurrenten of de marktsituatie. De bekendheid onder consumenten wordt overschat. Een goed opgezette promotieactie was door het gebrek aan impact in de markt niet optimaal. Het blijkt als kleine speler in een markt met veel kleinere spelers moeilijk om een promotie-actie bekend te maken.

Ook hebben ze zelf weinig idee van wie hun concurrenten als men kijkt naar hun combinatie van producten. 'Wel weten we onze notering bij de SIDN, de stichting die de domeinregistratie in Nederland regelt, geeft een lijst uit met per bedrijf het aantal .nl domeinnamen. Dan zie je wel wie het dichtst in je buurt zit.' Maar omdat dat slechts voor één extensie is en domeinregistratie slechts één van de producten is zegt dat 'lang niet alles'.

Kijkend naar de typologie van Brass (1995) heeft de Host een bijrol in het netwerk.

3.5.4 Tijd

Carson (1990) noemt kennis, geld en impact als beperkingen. De ervaringen bij de Host bevestigen dat tijd erg belangrijk is. 'Tijd is vrijwel altijd de beperkende factor.' 'ook nu we met meer zijn is er altijd te weinig tijd.' De opmerkingen over een gebrek aan tijd in de interviews zijn velerlei. Maar men werkt ook voor het plezier, dat betekent dat er eerder over gewerkt wordt of in de avonduren nog wat gedaan, dan 'dat er hier een gestreste sfeer hangt'.

De tijd die men aan marketing en het netwerk kan besteden is beperkt. Tijd is geld, dat is evident, maar omdat tijd zo'n wezenlijke beperking vormt, moet deze toch apart genoemd worden. Zo zou het opstellen van een rudimentaire vorm van marketingbeleid, geen geld kosten, maar wordt de tijd er niet voor genomen. Daarnaast is het ook de manier van tijd indelen. Men wil graag zijn tijd zelf indelen en het structureren van werkzaamheden is niet gebruikelijk.

Ook andere onderzoekers noemen een gebrek aan tijd een kenmerk van ondernemers (Hoevennagel, 2005, Waddelow & Lancaster, 1998). Zo is het bezoeken van een netwerkbijeenkomst voor een grote ondernemer een stuk makkelijker. Behalve dat een werkweek al te kort is voor een kleine ondernemer, Als de ondernemers een middag weg zijn is meteen een groot deel van de medewerkers afwezig, dit legt veel druk op de overgeblevenen.

De dagelijkse gang van zaken neemt alle tijd in beslag. Vooral de support op de hostingproducten en het technisch onderhoud op de servers. 'Bij een groter bedrijf heeft een netwerkbeheerder 20 servers onder zijn hoede bij ons twee man 120.' Deze twee medewerkers doen daarnaast ook nog support, programmeerwerk of de financiële administratie van het bedrijf. Dit soort werkdruk heeft gevolgen voor de aandacht die aan marketing en het netwerk kan worden gegeven. Bij de presentatie van het marketingplan, viel er een server uit en dan moeten twee belangrijke medewerkers meteen aan de slag om dat op te lossen. Dit is afwijkend van de intenties die worden uitgesproken en ook van het geld dat er voor gereserveerd is. Ondanks die goede intenties bleek het toch vaak moeilijk, men wilde een aanbiedingactie wel voorbereiden op papier, maar vaak moest het dan toch nog even op het laatst in orde worden gemaakt.

3.5.5 Attitude

Men wil graag doen wat men leuk vindt, ook op marketinggebied. Ook al komt er weinig op terug, is het 'gaaf om in een blad te staan.' Men is geneigd bedrijfstakspecifiek of algemene marketingtechnieken te volgen om creatieve en vernieuwende ideeën te bedenken wordt geen tijd genomen.

Men staat overwegend positief tegenover planning 'wij zijn geen log apparaat', maar men onderkent wel het nut van een 'meerjarenplanning waar je rekening mee gaat houden en als je groter wordt hoort daar ook een marketingplanning bij.' (Lancaster & Waddelow, 1998) noemen de attitude van de ondernemer bepalend. Dat geldt ook voor de Host. De organisatie is plat, maar de twee ondernemers nemen uiteindelijk de beslissingen. Hun attitude is dan ook bepalend voor de koers van de onderneming. Zoals de door Carson (1990) genoemde positieve attitude ten opzichte van resultaten op korte termijn. 'Ik heb vanmorgen even een server verkocht' wordt als 'beter' ervaren dan als in dezelfde tijd een lange termijn planning opgesteld is. Daarbij moet opgemerkt worden dat de focus op 'doen' in plaats van 'denken' (McDonald, 1989) is niet alleen een kwestie van attitude of cultuur maar ook van noodzaak. 'Als alle mail is afgehandeld, is de dag al vaak halverwege en dan wordt er wel weer gebeld.'

Daarbij speelt ook mee dat de vrijheid die men bij het ondernemen ervaart heel belangrijk is. 'Kansen zien en dan grijpen, dat is ondernemen.' 'Het hadden ook mengvoeders kunnen zijn.' Wel ontdekte men dat als er op een gegeven moment meerdere projecten tegelijk lopen er meer coördinatie nodig is. Ook de wens van de accountant een beleidsplan in handen te hebben, deed de ondernemers beseffen dat het nodig was. 'Dat we wat helderder dingen op papier hebben, een duidelijk lijn. We kunnen kijken naar onze concurrenten, dingen waar we tegenaan gaan lopen, niet alleen met marketing, maar ook voor onszelf.'

Doordringen van kennis duurt lang, het blijkt moeilijk bestaande overtuigingen en praktijken te vervangen. Het netwerk wordt gebruikt op een manier die ongestructureerd is en men is zich weinig bewust van de mogelijkheden die dat zou kunnen bieden. Men doet wat men leuk vindt en is niet gewend te werken met papier. Niet actief gebruik van het netwerk, omdat de opbrengsten van 'netwerken slecht merkbaar zijn. Niet alleen voor de tijd kies ik dan voor een bestaande klant.'

Men is wel bereid samen te werken, maar geeft niet makkelijk openheid van zaken. Ze zijn ook niet gericht op samenwerken, omdat ze graag hun onafhankelijkheid behouden. In de onderzochte periode is men zich bewuster geworden wat men met het netwerk deed en wat er mogelijk is en er positiever tegenover gaan staan. Voorbeelden daar van zijn dat men weer lid wil worden van een netwerkorganisatie en actiever gebruik wil maken van bestaande klanten door deze vaker te bezoeken.

3.6 Het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk

Het tweede deel van de participerende observatie werd gebruikt om een instrument (zie bijlage I) te ontwikkelen en in de praktijk te toetsen. Het instrument is als de landkaart (Lancaster & Waddelow, 1998) die in de inleiding genoemd wordt, toegesneden op de ondernemer en zijn eigenschappen en omstandigheden. Rekening houdend met de beperkingen, niet te abstract en stimulerend om te schakelen tussen plannen en uitvoeren, tussen denken en doen. Daarbij moet de omgeving, het soort bedrijf, de omstandigheden binnen het bedrijf en het netwerk in aanmerking genomen worden.

Daarnaast is er rekening mee gehouden dat de marketingtheorie slechts ontdaan van alle extra's bruikbaar is voor de kleine ondernemer (Carson et al, 1995). Zo bleef er een overzichtelijk proces over waarin de kleine ondernemer geholpen werd te reflecteren op wat de kernwaarden zijn, wat de doelen voor de komende twee jaar zijn, hoe marketing daarbij behulpzaam kan zijn en hoe een SMN in dat plaatje past.

De theorie waarop dat gebaseerd was, kwam onder andere van Lilien en Kotler: 'Een bedrijf moet duidelijke doelen stellen om de keuze voor een marketingstrategie te kunnen maken (1983, p. 7). Deze doelen kunnen neergelegd worden in een missie (Noy, 1998). In het proces van strategisch plannen worden bronnen van concurrentievoordeel ontdekt, draagvlak gecreëerd, middelen geselecteerd en eenheid in de handelingen gebracht (Baetz & Bart, 1996).

Het beslissingsproces van de Host is kort en er is geen strategische planning (Collinson & Shaw, 2001, Hudson, Smart & Bourne, 2001) die duidelijkheid schept over doelen en strategieën (McDonald, 1989). De redenen daarvoor werden al door Lancaster & Waddelow (1998) genoemd. Marketing wordt te veel als een taak gezien in plaats van een manier van het runnen van het bedrijf, er is een gebrek aan middelen, men ervaart constante externe druk en de attitude speelt een belangrijke rol. Kortom: gebrek aan kennis, geld, tijd, impact en een negatieve attitude. Het proces dat ingegaan werd en dat moest leiden tot een SMN was erop gericht dat gebrek te omzeilen en de attitude positief te beïnvloeden. Het is een iteratief proces, waarvan het doel niet is het beste te bereiken, maar verbetering (Lancaster & Waddelow, 1998).

3.6.1 Kernwaarden

Verschillende auteurs (Desmidt & Heene, n.d., Baetz & Bart, 1996, Weiss & Piderit, 1999) benadrukken het belang van een missie, voor bedrijven van elke grootte. De missie dient om de organisationele context te bieden waarin strategische beslissingen kunnen worden genomen. Een blijvend statement waarin het doel van het bedrijf staat en wat het bedrijf onderscheid van gelijkende bedrijven. Het is de leidraad die bepaalt hoe financiële en andere middelen worden aangewend (Morris, 1996).

Over wat een missie precies moet bevatten is ook nog geen eenduidigheid (zie: Baetz & Bart, 1996, Pearce, 1982, Smith, 1984, Want, 1986) maar de waarden van het bedrijf worden altijd opgenomen. Raynor (1998) meent ook dat de missie de competenties en de kernwaarden van een onderneming moet bevatten en zegt daarbij dat in de discussie wat in een missie moet komen, het eigenlijk niet uitmaakt wie er gelijk heeft maar vooral dat het bruikbaar is in een situatie. Met dit in gedachte en de reactie van de Host is ervoor gekozen de theorie rond de missie terug te brengen tot de bepaling van vijf kernwaarden.

Binnen de Host is er na gesprekken met de ondernemers en alle medewerkers een lijst met kernwaarden opgesteld en bleek dat daar veel overeenstemming over was. 100% noemde service en kwaliteit, 80% noemde klantgerichtheid, innovatief of vernieuwend op de vraag of ze vijf kernwaarden konden noemen.

3.6.2 Strategie

Noy (1998) stelt dat een missie het eerste is dat opgesteld wordt en functionele strategieën het laatste. De ontbrekende schakel tussen deze twee is de zogenaamde *total business strategy* (Noy, 1998). Deze strategie moet een verbinding maken tussen de algemene termen van een missie die staan voor jaren en de dagelijks toepasbare strategieën die periodiek worden aangepast. Op basis van Smith, (1984) en Noy (1998) is een instrument samengesteld met vragen als: Wat zijn onze markten? En: Wie zijn de belangrijkste concurrenten? Maar ook: Wat zijn kwantitatieve doelen over twee jaar en vijf jaar? Lopen we voorop of volgen we de technologische ontwikkelingen? En: Wat is onze houding ten opzichte van risico? Het volledige instrument staat in bijlage III. De ondernemers zagen niet meteen het belang in van een dergelijk traject, maar mede door druk van de accountant, werd het proces ingezet.

Er werd een stuk geschreven van vier a4. Het belangrijkste bleek dat er over nagedacht en gepraat werd op een manier die aansloot bij de ondernemers, maar minder vrijblijvend was omdat er een toekomstbeeld uit moest komen. Zoals eerder aangehaald moet het plan niet te abstract zijn, maar de ondernemer stimuleren te schakelen tussen plannen en uitvoeren, tussen denken en doen. Bij de Host werd duidelijk dat het schakelen tussen de praktijk en het plan stimulerend werkte voor beiden. Er kwam bijvoorbeeld een discussie op gang rond de kernwaarden: was men wel zo innovatief en waaruit blijkt dat dan? Zo werden ook de medewerkers betrokken in het proces.

Niet meteen na het opstellen ervan, maar langzamerhand werden onder verwijzing naar het plan dingen veranderd. Zo is de Host als gevolg ervan gestopt met support op locatie 'ook omdat het ver ligt van onze kernactiviteit.' Ook het nadenken over doelgroepen wierp zijn vruchten af. Men is zich meer gaan richten op zakelijke klanten. Omdat deze meer kwaliteit verwachten en daar ook voor willen betalen. Maar ook omdat daar de grootte van de pakketten in vergelijking met de tijd die men voor de klant bezig was een stuk lucratiever is.

3.6.3 Strategisch marketingplan

De volgende stap van abstract naar concreet is een strategisch marketingplan. In tegenstelling tot de literatuur is de Host niet bang voor het geld dat geïnvesteerd moet worden in het opstellen of de uitvoering van een strategische marketingplan. Het geld wordt nu ook uitgegeven en men wil graag de effectiviteit van die uitgaven verhogen.

Wel denkt men te veel in instrumenten en praktische uitvoering. Men heeft te weinig kennis om bijvoorbeeld het opbouwen van een imago op waarde te schatten. Een strategisch marketingplan bestaat voornamelijk uit een centrale boodschap en de manier waarop die uitgedragen kan worden (Lancaster & Waddelow, 1998).

De huidige marketinguitingen hadden geen centrale boodschap: ze sloten niet aan bij de kernwaarden en de strategie. Een voorbeeld hiervan is een handleiding: dat was een uitdraai die nieuwe klanten opgestuurd kregen. Eén van de eerste zaken die ontwikkeld werd was een handleiding die de kleurendruk ontwikkelde. Dit drukte veel beter de gerichtheid op kwaliteit en service uit.

Ook de website moest vernieuwd worden om meer bij de zakelijke klanten aan te sluiten. Zo bracht deze laagdrempelige vorm van planning een discussie op gang, waardoor marketingtheoretische begrippen als reputatie, imago, een duidelijk gezicht kregen. Een duidelijk en consistente uitstraling werd belangrijk gevonden ook voor het netwerk. Men is minder productgericht en meer klantgericht en bewust van het imago dat men uit wil stralen. Daarbij hielp de realisatie dat winst niet alleen op de korte termijn belangrijk is.

Een onderdeel van het marketingplan dat er lag na afsluiting van de participatieperiode was een geplande groep verbindingen tussen geselecteerde actoren die kennis en investeringen op het gebied van marketing delen.

3.6.4 Strategisch MarketingNetwerk

Op basis van de ervaringen in deze casus kan gezegd worden dat het Strategisch MarketingNetwerk aansluit bij de praktijk van de ondernemer en een bruikbaar instrument is om het gebruik van marketing en netwerk te formaliseren.

Gebrek aan kennis, geld, tijd en impact worden omzeild en de attitude wordt positiever als men merkt dat men op een eenvoudige wijze resultaat haalt. Het bewustzijn dat het netwerk een bron is van kennis, geld, tijd en impact drong door in de hele organisatie. 'Je weet dat iemand met wie je zaken doet weer iemand kent, dan vraag je daar eens naar.' Ook richting de zakelijke markt en de uitwerking daarvan in marketinguitingen. 'Voor dat soort klanten is het eigenlijk alleen belangrijk, wie je andere klanten zijn.' Het uiteindelijke invoeren van een dergelijk plan en een evaluatie van het gebruik van een SMN vallen buiten dit onderzoek. Wel is er een instrument ontwikkeld om het een kleine ondernemer makkelijk te maken een SMN te gebruiken: de Reflectiescan, te vinden in bijlage I.

3.7 Conclusie

In deze paragraaf staan de antwoorden op de in paragraaf 3.3 geformuleerde onderzoeksvragen. Het onderzoek bij de centrale case heeft een grote hoeveelheid diepgravende informatie opgeleverd over de dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer in de ICT, het gebruik van marketing en het netwerk en de succesfactoren van het gebruik van een SMN.

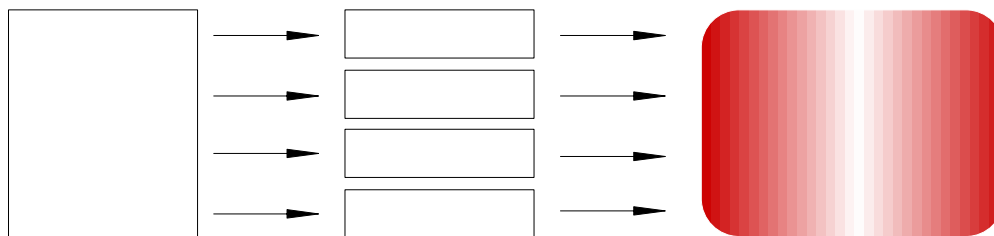
Het gebruik van marketing is zowel wat betreft planning als uitvoering minimaal. Hoewel er wel een ontwikkeling is waar te nemen, bevindt de kennis zich nog op een te algemeen niveau en is de uitvoering te simpel en te impliciet. Wat betreft de marketing is er niks op schrift gesteld. Wel zijn er enkele uitingen geanalyseerd, wat daar het meest opviel is het gebrek aan consistentie.

Het gebruik van het netwerk blijkt in de dagelijkse praktijk ongestructureerd en ad hoc, maar er zijn aanwijzingen dat het een bron kan zijn van kennis en middelen. Dan moet er wel een manier zijn die aansluit bij de dagelijkse praktijk en kennis, geld, tijd, impact en attitude van de kleine ondernemer. Zoals eerder gezegd is uit de literatuur een SMN naar voren gekomen die rekeninghoudend met deze beperkingen de kleine ondernemer kan helpen in het gebruik van marketing en het netwerk te verbeteren.

Bij de Host is gebleken dat een Strategisch MarketingNetwerk een bruikbare manier is om een beter gebruik te maken van marketing en het netwerk. Dan moet wel met een aantal factoren rekening worden gehouden. De attitude en kennis van de kleine ondernemer, geld, tijd en impact.

Voor marketing geldt, dat formaliseren voornamelijk geschikt is om een leidraad te geven aan de waan van de dag. Marketingkennis is zo ongestructureerd dat moeilijk een overzicht te geven is van wat men weet en hoe men daar beslissingen mee neemt. Woorden als 'gevoel' worden gebruikt, waar wellicht ervaring of kennis in het netwerk bedoeld wordt. Door duidelijk te maken waar een gevoel op gebaseerd is en dit te communiceren kan dit ook minder makkelijk beïnvloedt worden, waar men nu zichzelf nog tegen kan spreken. Door de invoering van een marketingplan houdt men flexibiliteit, maar heeft men ook iets in handen om het 'gevoel' op te baseren.

Voor het netwerk is formaliseren voornamelijk geschikt om structuur aan te brengen in met wie en op welke manier contact wordt onderhouden. Bijvoorbeeld op basis van wat men aan iemand verdient, wat men in de toekomst kan verdienen, maar ook met wie iemand je in contact kan brengen.



Figuur 6 Conceptueel model voor de succesfactoren voor het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk voor kleine ondernemers

De factoren die het gebruik van een SMN beïnvloeden zijn attitude, kennis, tijd, geld en impact. De volgorde is niet toevallig gekozen: Attitude is bepalend voor het gebruik van een SMN. Tijd en kennis zijn belangrijker dan geld en impact.

In het model is veranderd dat de attitude, aansluitend bij eerdere onderzoeken (Donkels & Lambrecht, 1997, Lancaster & Waddelow, 1998, McCartan-Quinn & Carson, 2003) een aparte plaats heeft gekregen. Kennis, geld, impact en tijd hebben een even grote invloed op het gebruik van een SMN. Dit model wordt getoetst aan de replicatiecases.

Kennis

Tijd

Geld

Impact

Attitude

4 Replicatiecases

Zoals eerder vermeld bestaat dit onderzoek bestaat uit twee delen: een participerende observatie van de centrale casus en een replicatiestudie. De replicatiestudie wordt gestructureerd door een casestudieprotocol en is erop gericht de onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Dat gebeurt op een manier die Kulmala en Suoranta (2005) gebruikten bij hun onderzoek onder kleine ondernemers in de Finse hi-techindustrie; semi-gestructureerde interviews. De uitkomsten daarvan zijn aangevuld met een marketingdocumentstudie om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.

In de volgende paragrafen staat welke methode gebruikt wordt en hoe de replicatiecases geselecteerd zijn. In paragraaf 4.3 staan de vragen die door het bestuderen van de replicatiecases beantwoord worden. Na de uitgebreide resultaten per casus, worden de resultaten vergeleken en de deelvragen beantwoord.

4.1 Onderzoeksmethode replicatiecases

Omdat in dit gedeelte sprake is van replicatie in meervoudige cases, is een theoretische kadering door een casestudyprotocol essentieel (Yin, 2003). Het vergroot de betrouwbaarheid (Yin, 2003) en zorgt ervoor dat resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden (Miles & Huberman, 1994). Een studie met meerdere cases volgt een replicatiestrategie. Replicatie is erop gericht resultaten van een case te vergelijken met anderen, om dezelfde resultaten of dezelfde redenen voor variatie in de resultaten te vinden (Hudson, Smart & Bourne, 2001, Yin, 2003).

Het casestudieprotocol bestaat uit een *interviewguide* en twee analyseschema's voor marketingdocumenten en de bedrijfswebsite. Het protocol is samengesteld op basis van het model van de in hoofdstuk 2 besproken modellen, met één wijziging. Zowel in het literatuuronderzoek als bij de Host kwam tijd als belangrijke beperking naar voren. Daarom zal deze in de bepaling van het marketingniveau en het netwerkniveau niet ontbreken. Aan M1: beperkingen voor marketing wordt deze tijd als beperking toegevoegd, analoog aan Carson (1990) geïndiceerd:

Tijd: De hoeveelheid tijd die wordt besteed aan marketing wordt als volgt ingedeeld:

- *Minimaal. De ondernemer is voornamelijk bezig met produceren of het verlenen van diensten.*
- *Beperkt: De ondernemer heeft bewust wat tijd vrijgemaakt om aan marketing te besteden.*
- *Substantieel: De ondernemer besteedt het grootste deel van zijn tijd aan communicatie met klanten en de markt.*

Aan Model N1: beperkingen voor het netwerk, wordt tijd ook toegevoegd.

Tijd: De hoeveelheid tijd die wordt besteed aan het netwerk.

- *Minimaal: Er wordt niet of nauwelijks tijd besteed aan planning of onderhouden van het netwerk. De tijd van de ondernemer wordt vrijwel volledig in beslag genomen door de dagelijkse bezigheden.*
- *Beperkt: De ondernemer maakt bewust tijd om aan het netwerk te besteden.*
- *Substantieel: De ondernemer heeft tijd besteed aan het plannen en het uitvoeren van een strategisch plan voor de opbouw en afbouw van zijn netwerk.*

Op basis van de aldus aangepaste modellen is een casestudieprotocol opgesteld met als belangrijk onderdeel een semi-gestructureerde interviewguide. Voor een semi-gestructureerde aanpak is gekozen, omdat dat de mogelijkheid geeft om af te wijken van de interviewguide om nieuwe inzichten die niet aansluiten bij de theorie of de centrale casus op te merken (Carson et al., 2001, Miles & Huber-

man, 1994). De *interviewguide* wordt tussen cases niet aangepast ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 1996) om de resultaten te kunnen vergelijken.

Een andere reden om te kiezen voor een semi-gestructureerd instrument is dat de onderzoeksvraag vrij specifiek is (Miles & Huberman, 1994) en de modellen uit het vorige hoofdstuk zo getoetst kunnen worden aan de inzichten van ondernemers (Perren en Ram, 2004). Na het interview worden de typeringen uit de modellen M & N gebruikt om het gebruik van marketing en het netwerk weer te geven. De tabel die daaruit ontstaat wordt gebruikt om te ordenen en te vergelijken, maar komt niet in de plaats van een diepgravende analyse van de rijke data.

Met de interviewguide worden interviews van tussen de één en twee uur (Levy & Powell, 2003) gehouden worden. Deze interviews worden afgenomen op het bedrijf van de ondernemer in een aparte ruimte. De bandopname van het gesprek wordt uitgetypt en ter controle gelezen worden door de geïnterviewde (Levy & Powell, 2003, Patton, 1990). Dit om er zeker van te zijn dat de resultaten precies weergeven wat de geïnterviewde gezegd heeft.

Hierna zijn de interviews met behulp van software gelabeld en vervolgens geanalyseerd. De tekstfragmenten zijn in tabellen geplaatst om zo mogelijk te maken dat de ervaringen van de ondernemer gewaardeerd kunnen worden aan de hand van de in hoofdstuk 2 genoemde modellen M en N. Deze methode van data-analyse zorgt er voor dat de directe antwoorden van de kleine ondernemer vergeleken kunnen worden, met andere voorbeelden, anekdotes en opmerkingen betreffende dat onderwerp. Ook maakt het het vergelijken van het marketing en netwerkniveau mogelijk en van de verschillende niveaus bij verschillende bedrijven.

Voor de documentstudie zijn marketingdocumenten op het gebied van marketing en het netwerk van juni tot en met november 2006 geanalyseerd. Voor een half jaar is gekozen omdat verwacht wordt dat er genoeg marketingdocumenten geproduceerd zijn en deze niet beïnvloedt worden door de tijd van het jaar. Marketingdocumenten zijn alle materialen die op papier of digitaal zijn vastgelegd ('t Hart et al., 1996) om verkopen te creëren, te stimuleren, te faciliteren en te waarderen. Voorbeelden hiervan zijn het marketingplan, de begroting en de website van het bedrijf (Kulmala & Suoranta, 2005). Deze studie bepaalt mede het oordeel van model M2: Niveau van generalisatie.

Een bijzonder marketingdocument is de bedrijfswebsite. De bedrijfswebsite is enerzijds gebruikt als bron van informatie, anderzijds als indicator van formalisering van het marketingbeleid en voor de aandacht die aan het netwerk besteed wordt. Daarvoor wordt de website beoordeeld aan de hand van een lijst met aandachtspunten die gebaseerd is op onderzoek van Barnes & Vidgen (2006). Die aandachtspunten zijn: *usability*, de kwaliteit van de tekst en de kwaliteit van de interactiemogelijkheden. In dit onderzoek zijn daar netwerkaspecten aan toegevoegd. Met netwerkaspecten wordt bedoeld of er aandacht is voor partners en samenwerkingsmogelijkheden en informatie over het bedrijf en de medewerkers. Deze netwerkaspecten zullen meewegen in het oordeel op model N2 formaliseren en N1.b Kennis en de marketingaspecten bepalen de beoordeling van 'promotie' van model M6.

4.2 Selectie replicatiecases

Voor het replicatieonderzoek worden vijf kleine ICT-ondernemers benaderd, die voldoen aan dezelfde criteria als de centrale case en dus ook aan de in paragraaf 3.2 genoemde eisen. Vijf replicatiecases ligt tussen het algemeen geaccepteerde minimum van twee en het voorgestelde maximum van twaalf cases (Carson et al., 2001) en is voldoende om patronen te ontdekken (Yin, 2003).

Door gebruik te maken van de registers van de Kamer van Koophandel Oost-Nederland, kwamen 23 bedrijven in Enschede naar voren die aan deze criteria voldeden. Omdat dit aantal ruimschoots voldeed, is het geografisch gebied niet vergroot, maar zijn bedrijven op deze lijst in willekeurige volgorde telefonisch benaderd of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Om het aantrekkelijk voor de kleine ondernemers te maken, werd hen als dank voor hun deelname aan dit onderzoek een

rapportje met adviezen voor hun situatie beloofd. Elf bedrijven zijn benaderd, drie bedrijven bleken niet bereikbaar en drie kleine ondernemers hadden geen behoefte mee te werken.

Na het telefonische gesprek, waarin getoetst werd of het bedrijf voldeed aan de gestelde criteria en een afspraak werd gemaakt, kreeg de kleine ondernemer een e-mail toegezonden waarin gevraagd werd enkele stukken ter inzage mee te nemen. Een succesvolle marketinguiting uit de periode juni tot en met november 2006, de agenda over november 2006, het marketingplan of marketingdeel van een beleidsplan, de missie van het bedrijf en elk ander document dat interessant zou kunnen zijn naar de mening van de kleine ondernemer. Deze documenten werden als illustratie gebruikt, maar ook om een vollediger beeld te geven van de praktijk van de ondernemer dan allen het woord van de kleinere ondernemer.

4.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag: *Hoe gebruikt de kleine ondernemer een marketing en het netwerk en wat zijn de succesfactoren voor het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk?*

Aan de hand van de op basis van de resultaten van de centrale casus en de bestudeerde literatuur gevormde modellen werden deelvragen geformuleerd. Op basis van het model voor het vaststellen van het marketing en netwerkniveau (Figuur 4):

- Hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing?
- Hoe waardeert de kleine ondernemer marketing?
- Hoe gebruikt de kleine ondernemer een netwerk?
- Hoe waardeert de kleine ondernemer het netwerk?
- Beïnvloeden het niveau van de marketing en het netwerk van de kleine ondernemer elkaar positief?
- Hoe waardeert de ondernemer een Strategisch MarketingNetwerk?

Op basis van Figuur 6 zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- In welke mate is de attitude van de kleine ondernemer een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
- In welke mate is de kennis van de kleine ondernemer een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
- In welke mate is het geld dat de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
- In welke mate is de tijd die de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
- In welke mate is de impact die de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?

4.4 Resultaten replicatiecases

In deze paragraaf worden de resultaten van de casestudies weergegeven. Eerst per case, daarna worden de cases vergeleken. In paragraaf 4.4.1 tot en met 4.4.5 staan de vijf cases weergegeven. Eerst een korte omschrijving, dan de marketingdocumentanalyse, dan een beschrijving hoe marketing en het netwerk gebruikt worden en dan een bespreking van de succesfactoren voor het SMN.

4.4.1 Case 1: de ISP

Case 1: de ISP	
Sinds	1992
Aantal medewerkers	4
Markt(segment)en	B2B
Geografische markten	Noord- en Oost-Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	Het verkopen van maatwerkoplossingen.
Wat biedt het bedrijf aan?	Security, mailarchief, hosting en 'slimme services'
Producten of diensten?	Producten
Hoeveel verschillende producten of diensten?	Veel. De belangrijkste zijn: 'security en hosten'.
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede
Wie leidt of leiden het bedrijf?	1 ondernemer
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Ja
Wat zijn de bronnen/middelen?	Bedrijfsinkomsten
Wie zijn de klanten?	MKB

Tabel 5 Algemene informatie case 1: de ISP

4.4.1.1 Ondernemer

De directeur van het bedrijf is 'meer techneut dan ondernemer'. Hij kan enthousiast vertellen over de technische mogelijkheden en is daar is hij nog graag bij betrokken. 'Er zijn ondernemers, die zijn meer ondernemer dan ik.' Die hebben 'de honger naar groeien, eigenlijk interesseert ze maar één ding: dat is geld. Dat heb ik niet.' De ondernemer vindt dat er voor je werk drie dingen gelden: 'Ten eerste moet je er plezier in hebben, ten tweede moet je in je levensonderhoud kunnen voorzien. En ten derde: die twee moeten in die volgorde blijven staan.' Dat vertaalt zich ook in de manier waarop hij met 'concullega's' - 'ik ben geen rat'- en klanten omgaat: 'Nou wil ik niet de Samaritaan uithangen, ik wil ook geld verdienen, maar ik wil die klant helpen.'

Van het ondernemerschap vindt hij het contact met de klanten leuk, maar baalt hij vaak van randverschijnselen, als 'dat gezeik met incassobureaus, met deurwaarders, met rechters.' Wat dat betreft zou hij liever in loondienst werken, maar 'ik wil die vrijheid niet kwijt.'

4.4.1.2 Marketingdocumentanalyse

Van het bedrijf zijn alleen de website en een pop-up geanalyseerd, dit waren de enige uitingen in de onderzochte periode. De website is getoetst op *usability*, kwaliteit van de informatie, de kwaliteit van de interactie en service, aansluiting op de doelgroep en netwerkaspecten. Met dat laatste wordt bedoeld of er bijvoorbeeld aandacht is voor klanten en partners.

Website

Op de website staat zeer veel, vaak technische informatie. Veel verschillende producten, van hosting tot dvd-spelers voor in de auto. Door een ongebruikelijke manier van navigeren en een indeling die afwijkend is van de standaard scoort de website niet hoog op *usability*. Ook de competentie die de website uitstraalt is niet bijzonder hoog, ook door typ en/of taalfouten in de tekst.

De informatie die geboden wordt is accuraat en actueel, gericht op een technisch goed onderlegd publiek. Wervende teksten worden afgewisseld met informatieve. Twee logo's en geen eenduidige boodschap over wat men doet en waar men goed in is, bepaalt de website onderdeel M6 van het model negatief.

Pop-up

Ook de pop-up, een advertentie die verschijnt als men de website van het bedrijf opent, brengt daar geen verandering in. De pop-up bevat een plaatje van een product met

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
M6. a Marktkennis	X		
M6. b Concurrenten		X	
M6. c Klanten		X	
M6. d Marktinformatie	X		
M6. e Concurrentievoordeel	X		
M6. f Geld	X		
M6. g Promotie	X		
M6. h Prijs	X		
M6. i Service		X	
M6 Marketingactiviteit	X		

daarboven 'onze all in one oplossing', eronder de productnaam. Er staat niet bij waarvoor het een oplossing is. De vorm en inhoud zijn niet uniek en niet situatiespecifiek.

Samenvattend voor de marketingdocumentanalyse: het is geen samenhangend geheel in een herkenbare huisstijl en lijken geen onderdeel te zijn van een marketingplan. De marketingactiviteit wordt dan ook getypeerd als 'weinig'.

Tabel 6 Factoren die de marketingactiviteit (M6, Carson, 1990) bepalen van case 1: de ISP

4.4.1.3 Marketing

Zoals in tabel 6 te zien is doet de ISP weinig aan marketing, want: 'marketing is bij ons het moeilijkste stukje.' De belangrijkste beperking is zonder meer kennis, dit komt steeds in het gesprek terug. De ondernemer ziet het gebrek aan kennis vooral bij de markt. 'De markt is niet klaar voor wat wij doen. Technisch kunnen we alles maken, maar we kunnen het niet verkopen.' De ondernemer krijgt het 'niet over de Bühne.' 'Het mankeert aan het kennisniveau van de gemiddelde klant,' ook al omschrijft hij het in 'Jip-en-Janneketaal', men snapt het niet en 'ziet niet hoe lek men is over het netwerk.'

Ook bij zijn uitingen ziet de ondernemer een kennisverschil tussen zender en ontvanger: 'als ik het in een advertentie giet en in de krant zet, zijn er heel veel mensen die herkennen het niet.' 'Die website wordt door heel veel mensen te moeilijk gevonden. Gewoon veel te moeilijk. En dan denk ik: jongens het is allemaal zo simpel.'

Maar hij kijkt ook naar zichzelf: 'Het kan ook dat ik het verkeerd uitleg, daar heb ik dan een marketingbuffer voor nodig. Die mij snapt en die de markt snapt.' Zo'n 'marketingfiguur' heeft hij nog niet gevonden. 'Eigenlijk zou ik mezelf moeten klonen, dan zou die kloon zich bezig kunnen houden met marketing.'

Maar die kloon zou dan wel voldoende technische kennis hebben, maar wellicht niet genoeg marketingkennis: 'Er zijn geen standaardprocedures beschreven en volgens mij bestaan ze ook niet, hoe je dit soort producten in de markt zet.' 'Geen marketingtool of marketingmensen zijn ervoor gemaakt nog om deze productenrange en dienstenrange in de markt te zetten.'

Van de overige beperking voor marketing wordt geld alleen genoemd in combinatie met impact: 'Die advertentie heeft gruwelijk veel geld gekost. En dat levert gewoon geen zak op.' Dat tijd een probleem is kan uit die opmerking over het klonen gehaald worden en uit het feit dat de ondernemer aangeeft dat de automatiseerder eigenlijk de marketing voor haar rekening neemt.

Marketing 'moet een middel zijn om producten te verkopen.' De ene keer neemt de ondernemer marketing heel eng: dan weer noemt hij ook zijn auto en het gebouw als instrumenten. Uitgedaagd om het heel breed te bekijken zegt hij: 'Ja, in dat geval denk ik dat we een heel sterk marketingtool hebben en dat is dat als de klant belt op derde kerstdag, we z'n probleem oplossen. Per direct.' Hoewel hij dat later toch weer niet als onderdeel van de marketing ziet.

'Binnen onze klantenkring is bekend; als ze een probleem hebben kunnen ze altijd bij ons terecht, ik heb nog nooit nee hoeven te verkopen. Ja, het wordt een beetje een marketingtool, maar dat is niet helemaal een marketingtool.'

De ondernemer hecht aan een hoge servicegraad, ook buiten werktijden. Alle medewerkers worden 24 uur per dag op de hoogte gehouden van eventuele storingen. Verder is er weinig marketingactiviteit, er worden bijvoorbeeld geen aanbiedingen gedaan. 'Wij concurreren niet op prijs. Moet ik dan een aanbieding doen? Nu voor de helft? Het kost gewoon wat het kost.' Marktkennis doet de ondernemer op door contacten tijdens het zakendoen. 'Je luistert heel veel, kijkt heel veel rond.'

Kijkend naar de marketingontwikkeling: de ondernemer doet alle contact met de klanten en houdt zich bezig met wat ze aan marketing doen. Hij geeft wel aan te willen dat zijn medewerkers er wat meer aan doen.

Model M	Typering				Score
M1. Beperkingen marketing					
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.c Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Sit.-specifiek (2)		0
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)			0
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Instinctief ondernemer (2)	Proactief (3)	2
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)		1

Tabel 7 Typering van het marketingniveau van case 1: de ISP aan de hand van zes modellen van Carson (1990)

4.4.1.4 Netwerk

Het gebruik van het netwerk is tweeslachtig. Enerzijds maakt de ondernemer er niet actief gebruik van, zo gaat hij eigenlijk alleen naar beurzen om technische ontwikkelingen in de gaten te houden. Anderzijds werkt hij hecht samen met een partner.

De ISP zit ook in dezelfde ruimte met een bedrijf dat zich richt op automatiseren. Zij leveren samen diensten als een strategisch netwerk (Gulati, Nohria en Zaheer, 2000, Klint & Sjöberg's, 2003) en hoewel men 'door elkaar' zit 'als wij wat voor hun doen of zij voor ons, dan gaan er gewoon facturen heen en weer. Het blijven twee separate bedrijven.' Ook tekenen ze voor grote projecten een 'non-disclosure'.

Model N	Typering				Score
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.C Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)		1
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)			0
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
N4. Heterogeniteit	Heterogeen (0)	Homogeen (1)			0
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)	1
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)		1

Tabel 8 Typering van het netwerkniveau van case 1: de ISP aan de hand van zes modellen

Door deze situatie is meer marketingactiviteit ook niet nodig: de automatiseerder zet 'de producten weg. Alle producten die zij nu verkopen aan hun klanten zitten één of meerdere, lichtere of zwaardere, componenten van ons in.' De automatiseerder is wat betreft grote en structuur vrijwel gelijk aan de ISP. Ook de rest van het netwerk is vrij homogeen van aard. Er wordt actief klanten bezocht, dat contact wil men graag houden, ondanks dat men 'het ook op afstand kan doen.' Zoals in de tabel te zien is, wordt voornamelijk kennis en middelen gedeeld in het netwerk. Het grootste voordeel vindt de ondernemer de mond-tot-mondreclame.

4.4.1.5 Strategisch MarketingNetwerk

De succesfactoren van het SMN bekijken kan geconcludeerd worden dat de attitude overwegend positief is. Attitude ten opzichte van marketing is gematigd positief 'marketing is geen randzaak', maar de ondernemer heeft door gebrek aan relevante kennis nog geen heel duidelijk beeld. De attitude ten opzichte van management is negatief, ten opzichte van plannen ook: 'de markt verandert daar te veel voor. Ik kan het wel zeggen, maar 99 van 100 keer komt dat niet zo.' 'Als je nu kijkt naar de strijd tegen de *spam*, alleen al deze week zijn er drie nieuwe fenomenen in het leven geroepen om toch weer die *spam* te kunnen versturen.' De ondernemer vindt het meer iets voor een 'grote grijze olifant' als de KPN, 'ik wil flexibel blijven.' 'Ik denk dat de effectiviteit van zo'n plan in ons stuk van de markt bijna nul is. Maar misschien zie ik dat wel verkeerd.' De ondernemer lijkt wel open te staan om kennis op te doen.

Attitude ten opzichte van het netwerk is redelijk positief. Contact met klanten vindt hij leuk en nodig. 'We kunnen eigenlijk een heel netwerk *remote* besturen. Maar dat is voor een klant niet genoeg. Je moet die klant af en toe zien.'

De ondernemer geeft aan geen mensen met een 'echte' marketingachtergrond in zijn netwerk te hebben. De ondernemer onderscheidt wel een marketingnetwerk: 'Laatst bijvoorbeeld bij de *Military* in Boekelo, zijn mensen van onze combinatie (de ISP en de automatiseerder) [...] daar geweest en hebben gepraat. Dat is voor mij een stuk marketingnetwerk.' Maar hij denkt niet dat dat strategisch is. Hij denkt dat ook niet nodig te hebben, want 'dat zou betekenen dat je zou zeggen: Naar een bijeenkomst van bloementelers moet je niet naartoe gaan maar naar een bijeenkomst van garagehouders weer wel. Daar ben ik het niet mee eens, want beiden hebben IT nodig.'

Kennis is in deze casus de voornaamste factor. De ondernemer heeft weinig idee van wat marketing, gebruik van het netwerk of deze twee in combinatie zou kunnen betekenen. Tijd is een factor en geldt in combinatie met impact en de factor impact heeft invloed op de attitude wat betreft planning.

Deze ondernemer maakt gebruik van een marketingnetwerk, waarvan onderdelen strategisch zijn. De belangrijkste factor voor invoering van een SMN zijn kennis, tijd en de attitude van de ondernemer.

4.4.2 Case 2: de Accessprovider

Case 2: de Accessprovider	
Sinds	2001
Aantal medewerkers	4
Markt(segment)en	2
Geografische markten	1 Noord- en Oost-Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	Het leveren van 'access en services
Wat biedt het bedrijf aan?	Internettoegang en diensten op internet
Producten of diensten?	Beide
Hoeveel verschillende producten of diensten?	9 hoofdgroepen
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede

Wie leidt of leiden het bedrijf?	Ondernemster
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Voortgekomen uit een stichting
Wat zijn de bronnen/middelen?	Bedrijfsinkomsten
Wie zijn de klanten?	KB, (regionale) overheid, non-profit en particulieren.

Tabel 9 Algemene informatie case 2: de Accessprovider.

4.4.2.1 Ondernemer

De ondernemer van de Accessprovider: 'Ik ben niet zo'n ondernemerstype', maar de 'vrijheid is echt heel plezant, dat heb je gewoon niet bij een baas.' 'Ik ben programmeur en die technische vrijheid vind ik heel belangrijk.'

Het bedrijf is ontstaan vanuit een stichting met een 'ideëel, non-profit karakter en daar hoefde het allemaal niet zo.' Dat bepaalt ook nu nog de identiteit: 'Wij zijn een rustige onderneming, wij gaan niet heel grote dingen aan, dat we op onze tenen moeten lopen, dat alle mankracht in een project zit. We willen gewoon een goed degelijk product leveren.' Het bedrijf heeft vier medewerkers in dienst, allen met een technische achtergrond.

4.4.2.2 Marketingdocumentanalyse

Van het bedrijf zijn behalve de website de twee andere marketinguitingen die voorhanden waren geanalyseerd: een advertentie en een nieuwsbrief. Die nieuwsbrief verschijnt maandelijks op de achterkant van de facturen, het was dus mogelijk zes nieuwsbrieven in het onderzoek mee te nemen. De nieuwsbrief is een combinatie van een persoonlijk verhaal met aandacht voor ontwikkelingen binnen het bedrijf en op het gebied van software. In de onderzochte periode verschenen vier advertenties.

Website

De website heeft een conservatieve indeling waardoor de *usability* en *navigatie* eenvoudig is. De informatie op de website is weinig actueel: onder het kopje actueel staat een bericht uit 2001 en sommige externe links werken niet meer. Op de homepagina staat veel informatie die voor de voor een eerste indruk sterk in detail treedt.

Wat betreft de kwaliteit van interactie en service, het onderdeel waarop de bezoeker kan verifiëren of men op een adres ADSL kan gebruiken werkt niet. De website oogt wel betrouwbaar, maar geeft niet de indruk dat er persoonlijke aandacht aan de bezoeker wordt besteed. Daarnaast komen er spel- en taalfouten voor, die de indruk versterken dat er al lang, sinds het design in 2001, weinig aandacht aan de website besteed is.

Op de website wordt aandacht besteed aan netwerkaspecten, zo wordt vermeld dat men samen met een ADSL-leverancier diensten aanbiedt. Onder de noemer 'portfolio' worden een twintigtal particuliere klanten genoemd en worden non-profit klanten zelfs onderverdeeld met de kopjes Nederland, Groningen en Twente. Daarentegen staat er onder de kopjes bedrijven en overheden geen lijst met contacten.

Nieuwsbrief

Deze marketinguiting scoort goed op de zender-, ontvanger- en boodschapkenmerken die getoetst zijn. Bij het zenderkenmerk professionaliteit moet het voorbehoud gemaakt worden dat de brief soms begint met een opmerking over de schoonmoeder van de schrijver of twee alinea's over een whiskyproeverij. Los daarvan krijgt de lezer veel technische informatie gericht op de gebruiker met enige technische kennis.

De doelgroep van de uiting zijn de klanten van het bedrijf, deze worden goed bediend met informatie over productkeuzes van de onderneming en toelichting op een storing.

De nieuwsbrief bevat relevante en actuele informatie, die één keer activerend wordt. 'Neem contact met ons op als u deze stap wilt zetten.' De versie op de site bevat ook hyperlinks die verwijzen naar de website van het bedrijf. Het is dan wel geen unieke marketing wat betreft vorm van maar de inhoud is situatiespecifiek.

Advertentie

De kleine ondernemer adverteert 10 keer per jaar in een computerblad 'voor de gevorderde gebruiker.' 'Dit is echt ons' zegt de kleine ondernemer over deze advertentie. Op de onderste helft van een A4 staat een artikel van de hand van de ondernemer en een medewerker. Daar is de linkerhelft voor gereserveerd. De rechterhelft behelst het logo, contactinformatie, een opsomming van de producten en in een kader wordt gemeld dat er al vanaf 3,95 hosting is te verkrijgen.

De zender komt professioneel over, vooral door de inhoud van de tekst. De advertentie is in

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
M6. a Marktkennis		X	
M6. b Concurrenten		X	
M6. c Klanten		X	
M6. d Marktinformatie		X	
M6. e Concurrentievoordeel		X	
M6. f Geld	X		
M6. g Promotie	X		
M6. h Prijs		X	
M6. i Service			X
M6 Marketingactiviteit		X	

Tabel 10 Factoren die de marketingactiviteit (M6, Carson, 1990) bepalen van case 2: de Accessprovider

formatie. Het advertentiegedeelte valt vooral op door de hoeveelheid informatie. Op een half A5 staat een prijsaanbieding, de diensten van het bedrijf, een omschrijving van het bedrijf, alle contactinformatie en in kleine lettertjes hoe lang men al bestaat en van welke organisatie men lid is. Door de weinig gestructureerde opmaak bestaat de kans dat de lezer overladen wordt met informatie.

De marketingdocumenten passen in de huisstijl van de onderneming, maar lijken niet onderdeel van een plan om een eenduidig imago uit te stralen. Dit beïnvloedt M6 negatief.

4.4.2.3 Marketing

De ondernemer definieert marketing als 'het ondersteunen van de verkopen.' Of 'het bedrijf naar buiten brengen in een uiting.' Kennis en tijd worden genoemd als de belangrijkste beperkingen. De kennis is vooral gebaseerd op 'een onderbuikgevoel'. Dat dan weer gebaseerd is op 'hoe zie ik als consument en als bedrijf zelf zo'n uiting?'

'Het is niet ons.' Deze zin gebruikt de ondernemer verschillende keren. Dit impliceert dat ze een duidelijk idee heeft van de identiteit van het bedrijf en het imago dat zij zou willen uitdragen.

Geld zou haar niet zoveel kunnen schelen 'als ik wist dat ik echt een return of investment zou hebben.' Ongeveer 5% van de begroting zit in marketing, dit gaat voornamelijk naar een advertentie. 'Als je puur vraagt: 'Wat komt er van de advertenties terug?' dan is het dan is het ongeveer vrijwel nul. Nou nee', dat moet ik anders formuleren, het is gewoon niet meetbaar.'

De planning is minimaal. De ondernemer staat periodiek wel eens stil bij marketing, ook met haar medewerkers, maar het komt er altijd op neer dat de conclusie van het gesprek is dat men een 'commerciële man' nodig heeft. 'Maar wel één die bij ons past.' 'Als ik heel eerlijk moet zijn vind ik marketing minder belangrijk dan het hebben van een goede commerciële kracht. Een goede commerciële kracht kan meer doen dan puur alleen marketing.' Zij ziet dan bijvoorbeeld ook een rol weggelegd in de verkoop.

Model M	Typering				Score
z					
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		1
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.c Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Sit.-specifiek (2)		1
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)			0
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Mark. door (2)	Proactief (3)	1
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)		1

Tabel 11 Typering van het Marketingniveau van case 2: de Accessprovider aan de hand van zes modellen (Carson, 1990)

4.4.2.4 Netwerk

'Ja, ik vind het netwerk belangrijk, maar ik doe er niet veel aan.' Wat ze wel doet: samen met een ADSL-leverancier worden er diensten aangeboden, 'zodat we een volledig product kunnen leveren.' Kennis wordt beperkt uit het netwerk gehaald, zo schrijft de partner van de ondernemer de nieuwsbrieven. Hoewel er mensen met verstand van marketing en reclame onder haar klanten zijn doet de ondernemer daar geen kennis op. 'Ik lever diensten, uitwisselen interesseert me niet.'

Investerings worden niet gedeeld in het netwerk, ook gaat er geen geld meer naar bedrijfstakorganisaties, want dat 'leverde niks op'. Wel deelt het bedrijf de kosten voor apparatuur om een wettelijke aftapverplichting na te komen, daar gaat ze ook 'naar alle vergaderingen'. De impact in het netwerk schat zij niet hoog in, zij besteedt er ook 'eigenlijk geen tijd aan.'

Het netwerk is niet geformaliseerd en men neemt geen strategische beslissingen. De actoren in het netwerk zijn homogeen in de zin dat het mensen in het kleinbedrijf betreft. 'Maar we hebben ook provinciale overheden en Philips als klant.' Maar daar is ze niet zo mee bezig: 'een klant met een omzet. Dat is voor mij een gegeven waarmee ik werk.'

Het bedrijf is als stichting begonnen en non-profit organisaties kunnen zich van oudsher gratis laten hosten. Dat is voornamelijk voor de uitstraling en ze merkt ook de positieve gevolgen voor het netwerk. 'De meeste van de non-profiters zijn wel afkomstig van een systeembeheerder die (...) de tennisvereniging bij ons onderbrengt.' Beïnvloedt dat de mond-op-mondreclame? 'Ja, maar het is het is niet [met] de bedoeling dat ik geïntroduceerd word.'

Zoals in tabel 11 te zien is het gebruik van het netwerk niet gepland of geformaliseerd. Als gevraagd wordt of zij het netwerk volledig benut, dan 'kan het meer' en blijkt er ook een vooroordeel te leven: 'Ik ben gewoon niet het typ om in pak op zo'n ondernemersavond actief te gaan netwerken.'

Dat ligt ook aan het vertrouwen: 'Ik zeg niet alles, tegen branchegenoten.' De ondernemer deelt vooral technische kennis in haar netwerk: 'Ook wel juridische dingetjes en, ja, ook wel marketing.' Kent concurrenten niet 'er is niemand die hetzelfde doet als wij'. Wat zijn de belangrijkste voordelen van een netwerk? 'Kennis krijgen.' En de nadelen? 'Dat je ook een slechte naam kan krijgen.'

Model N	Typering				Score
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.C Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)		1
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)			0
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
N4. Heterogeniteit	Heterogeen (0)	Homogeen (1)			1
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)	0
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)		1

Tabel 12 Typering van het netwerkniveau van case 2: de Accessprovider aan de hand van zes modellen

4.4.2.5 Strategisch MarketingNetwerk

Wat zijn de kansen voor een Strategisch Marketing Netwerk? De attitude van de ondernemer is niet positief: 'Nee, dat vind ik eigenlijk alleen maar lucht. Ik denk niet, dat dat iets voor mij is.' Dat lijkt mede veroorzaakt door de attitude jegens marketing: 'Het heeft niet mijn prioriteit. Kijk als ik in de omzet een rechtstreeks verband zou kunnen zien van drie advertenties in plaats van één en onze omzet verdubbelt, ja, dan zou ik me natuurlijk daar zeer zwaar mee gaan bezig houden.' 'Marketing sec vind ik gewoon een bijkomstig product, een bijkomstigheid, een bijkomstige taak.'

Door het ontbreken 'tijd en kennis' wordt er geen marketingplan opgesteld. 'Die kennis zou ik wel op kunnen doen, maar als ik het dan heb, wat moet ik er dan mee? Het blijft mijn onderbuikgevoel.'

Wat betreft de attitude ten opzichte van management, lijkt de ondernemers vooral te menen dat ze niet te hard moeten groeien: 'omdat ik daarvoor de managementcapaciteiten niet heb.'

De kennis is impliciet aanwezig, want hoewel de ondernemster marketing vooral definieert voor de korte termijn, noemt zij later ook dat marketing belangrijk is voor haar naamsbekendheid, ook omdat ze op moet boksen tegen grote, bekende bedrijven.

Deze ondernemer maakt geen gebruik van een Strategisch Marketing Netwerk, de belangrijkste factoren voor een invoering daarvan zijn kennis, tijd en de attitude van de ondernemer.

4.4.3 Case 3: de Softwareontwikkelaar

4.4.3.1 Ondernemer

De ondernemer is het bedrijf begonnen omdat hij een 'beetje eigenwijs' was en bij het gebruiken van pakketsoftware dacht: 'dat kan beter.' Omdat hij het zelf niet kan programmeren, daar heeft hij er anderen voor bijgehaald, maar dat zorgt er wel voor dat hij voor een ongebruikelijke manier van werken heeft gekozen: 'Normaal gesproken wordt software vanuit een database opgebouwd. Uiteindelijk komt er een keer een interface aan te pas, maar het is dan heel moeilijk om software te maken die precies voldoet aan de wensen van de gebruiker. Wij draaien dat helemaal om. We tekenen eerst de interface, de gebruiker kan gewoon zeggen wat hij wil hebben, dus hoe het eruit moet zien, en daaruit leiden wij de software af.' De ondernemer vindt vrijheid leuk aan ondernemen en iets doen 'waarvan een ander denkt dat het niet kan en dan toch bewijzen dat het wel kan.' De ondernemer heeft een achtergrond op de Universiteit Twente. Hij is op het moment bezig met zijn studie technische bedrijfskunde.

Case 3: de Softwareontwikkelaar	
Sinds	2001
Aantal medewerkers	7
Markt(segment)en	1, B2B
Geografische markten	Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	Ontwikkelen van software vanuit de gebruiker
Wat biedt het bedrijf aan?	Software
Producten of diensten?	Producten
Hoeveel verschillende producten of diensten?	7
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede
Wie leidt of leiden het bedrijf?	1 ondernemer
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Oprichter
Wat zijn de bronnen/middelen?	bedrijfsinkomsten
Wie zijn de klanten?	MKB

Tabel 13 Algemene informatie case 3: de Softwareontwikkelaar

4.4.3.2 Marketingdocumentanalyse

Van de softwareontwikkelaar zijn twee marketingdocumenten met informatie over het bedrijf geanalyseerd: de website en een brochure. Daarnaast heeft het bedrijf voor een product een website opgezet en een map met informatie over het product gemaakt, gesplitst in gebruikers- en partnerinformatie. In de onderzochte periode hebben ze 'er niet veel aan gedaan' want: 'Aan het eind van het jaar moet er altijd veel af.'

Website

De website is aantrekkelijk en het ontwerp is toepasselijk voor de website. Behalve dat sommige tekst niet weergegeven wordt, creëert de website een positieve ervaring voor de bezoeker. Navigatie is makkelijk alleen een overzicht van de medewerkers staat op een ongebruikelijke plaats.

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
M6. a Marktkennis		X	
M6. b Concurrenten	X		
M6. c Klanten			X
M6. d Marktinformatie		X	
M6. e Concurrentievoordeel			X
M6. f Geld	X		
M6. g Promotie	X		
M6. h Prijs		X	
M6. i Service		X	
M6 Marketingactiviteit		X	

Tabel 14 Factoren die de marketingactiviteit (M6, Carson, 1990) bepalen van case 3: de Softwareontwikkelaar

netwerkaspecten betreft is er aandacht voor klanten en partners.

Website - product

De homepagina van deze site verdeelt de bezoeker meteen in drie groepen gebruiker, bedenker en ontwikkelaar. Na een welkomstekst is de rest van de achterliggende pagina overigens hetzelfde.

Kwaliteit van de informatie: accuraat en relevant gepresenteerd in de juiste vorm. De informatie is niet overal even eenduidig als het gaat om wat het bedrijf doet. Bijvoorbeeld in de twee sterk op elkaar lijkende menu's producten en portfolio.

De website scoort goed op kwaliteit van interactie en service. De webpagina straalt een goede reputatie uit en het wekt vertrouwen, maar niet een gevoel van persoonlijke aandacht. De functie is duidelijk, de doelgroep ook: zakelijk geïnteresseerden met enige voorkennis. De website wijkt niet of van wat gebruikelijk is in de branche. Wat

Usability scoort zeer goed. De website is niet heel overzichtelijk, maar doordat er niet heel veel informatie op staat toch duidelijk en begrijpelijk.

Kwaliteit van de informatie is goed in tekst en verschillende demo's en animaties. Kwaliteit van de interactie en service is goed. De bezoeker heeft meteen het idee onderdeel van een groep te zijn, ook omdat er aandacht is voor wat anderen over het product schreven in de (vak-)pers.

Waar de website minder goed op scoort is het zicht dat de bezoeker krijgt van de afzender van de boodschap. Er staat maar heel klein en zonder uitleg vermeld dat het een product is van de softwareontwikkelaar. Ook worden er partners genoemd, maar niet duidelijk wordt wie dat dan zijn.

Brochure

De zender van deze informatie over het bedrijf komt professioneel over, een zakelijke, maar door veel afbeeldingen een aantrekkelijke brochure. De afbeeldingen zijn wel anoniem en onpersoonlijk, daarmee onderscheidt de brochure zich niet van grote bedrijven in de bedrijfstak.

De brochure kan door alle geïnteresseerden gelezen worden en geeft een duidelijk beeld van het bedrijf. Op de brochure is een ruimte waar inlogcodes die de lezer kan gebruiken om demonstratieversies te bekijken op de website.

Brochure product

De brochure voor het product bestaat uit een omslag met daarin 4 inlegvellen in A4-formaat. Twee voor 'gebruikers' en twee voor 'partners.' Daarmee heeft de informatie een duidelijke doelgroep en sluit de informatie aan.

De zender komt wederom professioneel over en hoewel de informatie zakelijk is geeft de naam van de ondernemer onderaan de boodschap de informatie een persoonlijk accent. De informatie is duidelijk en begrijpelijk, en op een klein aantal taalfouten is het een aantrekkelijke boodschap met relevante en nieuwe informatie. Doordat de voordelen van het product aan het eind van de boodschap op een rij worden gezet, zet de boodschap niet aan tot actie, maar heeft het wel een sterk persuasieve component.

De marketingdocumenten passen in de huisstijl van de onderneming en stralen een eenduidig imago uit. Het uiterlijk van de productinformatie is afwijkend van de huisstijl, maar daarbinnen wel consistent.

4.4.3.3 Marketing

Marketing heeft weinig prioriteit omdat men nog geen eindproduct heeft en met de tussenproducten genoeg werk heeft om te overleven. De marketing die de softwareontwikkelaar inzet is voornamelijk *free publicity*. Dat zijn voornamelijk artikelen in vakbladen. 'Waar het ons vooral om gaat is [...] bekendheid geven aan het concept.' Dat als het straks klaar is dat ze niet denken 'goh daar heb ik nog nooit van gehoord', anderzijds gebruiken we het gewoon om mensen aan te trekken.' Er is hier ook door het gebruik van contacten sprake van substantiële aanpassing van de marketingplanning aan de specifieke situatie. *Free publicity* wordt ook gebruikt omdat het geen geld kost. 'We steken al ons geld in productontwikkeling.'

De ondernemer ervaart kennis, tijd en geld als beperkingen en ziet een samenhang: 'Het blijft vrij lastig om met relatief beperkte middelen, anders moet je altijd weer extern investeren, te zorgen dat je zoveel mogelijk bekendheid krijgt.' Als hij de kennis op moet doen 'als je dat hele apparaat zelf wilt opbouwen, dan kost je dat heel veel tijd en heel veel geld.' Hij is blij de verkoop steeds meer over te kunnen laten aan mensen in zijn netwerk. 'Wij werken veel via een kanaal om ons spul te verkopen. Dan heb je ook niet echt veel actieve acquisitie nodig.'

Eén of twee keer per jaar staat de ondernemer op een beurs, daar merkt de ondernemer dat het niveau van generalisatie belangrijk is: 'Je kan gewoon een standje huren en een standaard standinrichting pakken (...). Dan weet je dat je op de beurs staat, maar dan weet je ook dat je verder niet echt bijzondere aandacht krijgt. Als je dan gewoon kiest voor een iets afwijkende stand met een eigen

standbouw en vervolgens zorgt dat er ergens een Ferrari staat, dat je daarvoor nog een aantal keer in de pers genoemd wordt, dan weet je in ieder geval dat je wat meer aandacht krijgt.' Beurzen zijn een geschikte gelegenheid om mensen te leren kennen, daar na moet je wel 'actief opvolgen'. 'Op een beurs gaan staan en alle visitekaartjes in ontvangst nemen, heeft ook geen zin. Dan moet je ook echt wel de tijd hebben om daarna, twee maanden lang, om wat na te bellen en mensen te bezoeken.'

Het uitdenken en uitvoeren van marketingdocumenten gebeurt samen met medewerkers. Dat kost de ondernemer gemiddeld één dag per maand. De ondernemer ervaart geen problemen bij het uitleggen van wat hij doet.

Model M	Typering				Score
M1. Beperkingen marketing					
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.c Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Sit.-specifiek (2)		2
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)			1
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Instinctief (2)	Proactief (3)	0
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)		1

Tabel 15 Typering van het Marketingniveau van case 3: de Softwareontwikkelaar aan de hand van zes modellen (Carson, 1990)

4.4.3.4 Netwerk

De ondernemer omschrijft zijn netwerk als mensen waarmee hij een economische band heeft. 'Eigenlijk alles wat tussen ons product en de eindgebruiker zit.' Het product verkoopt hij 'steeds minder' aan de eindgebruiker en steeds meer aan 'partners' die zijn product verkopen. 'Het gaat er niet om wat je kunt, maar wie je kent.' Dat komt volgens de ondernemer ook door het soort product dat men levert: maatwerk software. 'Het is heel moeilijk vergelijken. Dus wordt er heel snel gekeken naar welke mensen je al een keer hebt gesproken en kent. (...) Het gaat er alleen maar om dat je een eerste contact legt en dat de mensen weten wat je doet.'

De ondernemer doet het onderhouden en het uitbreiden van het netwerk voornamelijk zelf. Tegengesteld aan de literatuur ziet de ondernemer juist een ontwikkeling van een zakelijk naar een persoonlijk netwerk. 'Een nieuw contact is over het algemeen wat zakelijker, dan met iemand waar je een jaar of anderhalf jaar redelijk goed mee samenwerkt. En helemaal met een partnernetwerk dan krijg je dat je de mensen wat langer kent en mensen intensiever en vaker spreekt. Dus dan kom je sneller op een vriendschappelijker band.' Twee partners kent de ondernemer nog van voor hij begon: 'De rest gaat dan via het ons kent ons en via een beurs.' Het netwerk wordt niet volledig benut 'Ik heb zoveel werk dat dat niet nodig is.'

De ondernemer heeft niets op papier staan, maar plant wel 'aan welke kant je niet wilt uitbreiden. Soms groeit het wel inderdaad organisch doordat eigenlijk andere mensen zich interesseren voor jou.' De ondernemer bedenkt niet specifiek welk bedrijf hij wil benaderen 'Het is meer dat je iemand ergens tegenkomt, bij een bijeenkomst een keer iemand spreekt of bij een beurs denkt: nou dat is wel interessant'. Daarna gaat hij dan wel 'actief nabellen'.

Bij het ontwikkelen van een netwerk merkt de ondernemer dat heterogeniteit een probleem kan vormen. 'Het zijn over het algemeen allemaal oudere mensen. Dat is al een lastig punt.' 'We doen wel veel samen met bedrijven van gelijkwaardige omvang inderdaad, dat is het makkelijkst. Met een kleiner bedrijf leg je wat makkelijker contact en er zijn er meer van.' Anderzijds merkt hij ook op dat het

belangrijk is een aantal grote klanten te hebben, al is het maar om vertrouwen te wekken bij nieuwe contacten.

Model N	Typering				Score
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		1
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		2
N1.C Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		2
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)		2
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)			0
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
N4. Heterogeniteit	Heterogeen (0)	Homogeen (1)			1
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)	3
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)		2

Tabel 16 Typering van het netwerkniveau van case 3: de Softwareontwikkelaar aan de hand van zes modellen

De inhoud van de relatie verschilt per actor. 'Een partner regelt de verkoop of doet een deel van het ontwerp.' 'Dat kan een partij zijn die als handelsorganisatie optreedt of alleen maar als een partij die de klant binnenhaalt.' Ook kan het een 'consultancyclub' zijn, die ook adviezen geeft, 'of een andere softwareontwikkelaar.' Men scoort een drie in bovenstaande tabel omdat men ook 'halffabrikanten' levert aan partners die ze afmaken en doorverkopen.

Ook met de productontwikkeling wordt rekening gehouden met het stimuleren van mond-tot-mondreclame. 'We maken wat koppelingen met financiële pakketten. Dus je komt wat dichterbij bij de ontwikkelaar van dat financiële pakket.' Wederzijdse klanten brachten de twee partijen in contact. Kennis haalt de ondernemer uit het netwerk, 'iedereen die bij me werkt is via-via.' Maar niet op het gebied van marketing.

4.4.3.5 Strategisch MarketingNetwerk

Wat zijn de kansen voor een Strategisch MarketingNetwerk? De attitude van de ondernemer is niet positief, want het gaat hem 'vooral om de commerciële toepassingen ervan.' Dat komt ook door het tijdstip: het product is nog niet helemaal af 'dus allerlei uitgekende marketingstrategieën zijn nu nog niet echt van toepassing.'

De attitude ten opzichte van het netwerk is positief. De ondernemer vindt 'netwerkbijeenkomsten' niet vervelend maar 'ik weet wel leukere dingen. (...) Omdat eigenlijk iedereen er zit met een achterliggend doel.' Maar het is een 'gemakkelijke bron' en 'een onderdeel van het ondernemerschap.' Vooral voor verkoop: 'als je gebruik maakt van een distributienetwerk, dan bespaar je enorm in de kosten en vergroot je daarmee je kansen.' De ondernemer is overtuigd van de succesfactoren geld en impact.

Een SMN sluit aan op eerdere ervaringen van de ondernemer: Marketing wordt al gedeeld door samen op een beurs te staan, elkaar te vermelden op de site en het product van de softwareontwikkelaar door partners te laten verkopen, 'als een autodealer.'

Tijd wil de ondernemer nog niet echt steken in marketing, wel in het netwerk, 'je moet over het algemeen wel regelmatig je gezicht laten zien, want uit het oog, uit het hart. Maar je laat het ook wel eens versloffen, als je een andere belangrijkere afspraak hebt, dan gaat het wel voor.'

Kennis over de markt opdoen is 'lastig' en zelfs 'heel gevaarlijk' want iedereen in het zakelijk netwerk heeft andere belangen. 'Dan zoek je dat eerder in de privé-sfeer.' Zoals eerder vermeld ziet de ondernemer zijn netwerk als bron van geld en niet als bron van kennis op het gebied van marketing. Mensen met die kennis zitten ook niet in zijn netwerk want: 'wat moet ik nou aan een marketingdirecteur verkopen?'

Geld heeft de ondernemer wel over voor het netwerk, hij staat op beurzen en hij is lid van regionale netwerkassociaties. Attitude en kennis zijn hier de voornaamste succesfactoren voor een Strategisch MarketingNetwerk.

4.4.4 Case 4: de Simulator

Case 4: De Simulator	
Sinds	2000
Aantal medewerkers	7
Markt(segment)en	B2B
Geografische markten	Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	Het verkopen van simulatiesoftware. 'Het is ons doel de klant succesvol te laten zijn.'
Wat biedt het bedrijf aan?	Simulatiesoftware
Producten of diensten?	Producten
Hoeveel verschillende producten of diensten?	1 product
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede
Wie leidt of leiden het bedrijf?	3 ondernemers
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Door 2 van de 3 opgericht
Wat zijn de bronnen/middelen?	Eigen investeringen
Wie zijn de klanten?	GB, overheid en zorgorganisaties

Tabel 17 Algemene informatie case 4: de Simulator

4.4.4.1 Ondernemer

Het bedrijf is opgericht omdat de ondernemer en een collega-student meer wilden doen dan hun 'droge' studie informatica en iets zochten om zich te verbreden. 'Wat is dan handig om te doen? Dan begin je maar een keertje voor jezelf.'

'Het is bijna de geweldigste baan die je kunt hebben, want anders zouden we het niet doen.' Zoals de andere ondernemers noemt ook deze de vrijheid: 'Dan bedoel ik voornamelijk vrijheid om te ontplooiën waar je zelf goed in bent.' Maar hij maakt wel een voorbehoud: 'Vrijheid is altijd een groot woord, want je zit toch gebonden aan je klanten, (...) aan het feit dat je toch winst zult moeten maken en dat je ergens van zal moeten leven.' Ze begonnen met twee ondernemers het bedrijfje en later is er nog een derde bij gekomen. 'Daardoor kan iedereen ook meer doen waar hij goed in is.'

4.4.4.2 Marketingdocumentanalyse

Van het bedrijf zijn de bedrijfswebsite en een brochure geanalyseerd. De website is getoetst op *usability*, kwaliteit van de informatie, de kwaliteit van de interactie en service, aansluiting op de doelgroep en netwerkaspecten. Met dat laatste wordt bedoeld of er bijvoorbeeld aandacht is voor klanten en partners.

Bedrijfswebsite

De website is aantrekkelijk doordat '3D'-voorbeelden zijn toegevoegd, zo vliegen er helikopters langs. De rest van de website is rustig gehouden. *Usability* zou beter kunnen door minder dan drie naviga-

tiemogelijkheden. Door Demo-versies van de producten is geprobeerd het moeilijk uit te leggen product begrijpelijk te maken. De website straalt een goede reputatie uit en maakt interactie met de organisatie makkelijk. De adresgegevens hebben een erg prominente plek in de header. De bezoeker van de website krijgt niet het gevoel van persoonlijke aandacht of onderdeel van een groep te zijn. De functie van de site is informatie overbrengen aan de bezoeker en daar is de site goed op afgestemd. Technisch hoogwaardig, uniek en eenduidig in uitstraling en boodschap. Kijkende naar de netwerkaspecten scoort de website wat minder goed: er is wel aandacht voor klanten, maar niet voor leveranciers of andere samenwerkingsverbanden. Wel is er aandacht voor het bedrijf, zo wordt er een lijstje gegeven van de sterke punten van het bedrijf.

Brochure

De brochure is een a-vier formaat papier met afbeeldingen een tekst over een product van het bedrijf. De zender komt professioneel over. De zender van de boodschap wordt duidelijk door de informatie over het bedrijf, de contactinformatie en de huisstijl. De uiting heeft een duidelijke doelgroep: bezoekers van een gespecialiseerde beurs. Enige kennis van software en jargon is dan ook vereist.

Concluderend: deze marketingdocumenten zijn duidelijk in een huisstijl neergezet en lijken onderdeel van een samenhangend geheel zijn bedoeld om een eenduidig imago uit te stralen.

4.4.4.3 Marketing

Ondanks de expliciete marketingactiviteit, noemt de ondernemer marketing 'altijd moeilijk' en 'niet ons sterkste punt.' 'Wij zijn van talent uit niet misschien de meest geweldige marketeers, maar dat leren we wel bij.' Zo gaat het het bedrijf veel

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
M6. a Marktkennis			X
M6. b Concurrenten			X
M6. c Klanten		X	
M6. d Marktinformatie			X
M6. e Concurrentievoordeel			X
M6. f Geld		X	
M6. g Promotie			X
M6. h Prijs			X
M6. i Service		X	
M6. Marketingactiviteit			X

Tabel 18 Factoren die de marketingactiviteit (M6, Carson, 1990) bepalen van case 4: de Simulator.

beter nu zij zich hebben toegelegd op twee markten. De defensie- en de zorgmarkt.

De belangrijkste kostenposten op het marketingbudget zijn de beurzen die het bedrijf bezoekt. Voor een beurs hebben ze 'een budget gepland van € 20.000.' Behalve het opdoen en onderhouden van contacten is het vertegenwoordigd zijn op een beurs ook goed voor de uitstraling van het bedrijf, men weet dan het bedrijf 'serieus genoeg' en 'groot genoeg' is om op een dergelijke beurs te staan. Ook na afloop van een beurs is men er nog mee bezig

met bellen of 'mailen om langs te gaan.'

Verder is geld geen beperkende factor. 'De manier van marketing zoals we die nu doen, onderhoud met klanten, weer er langs bellen, dat kost enorm veel tijd. En dat kost niet eens zoveel geld. Je hoeft er geen grote marketingprogramma's voor te doen.'

Model M2: het niveau van generalisatie bekijkt de mate waarin de ondernemer zijn marketing aanpast aan zijn specifieke situatie. De ondernemer is bekend met marketingtheorie, maar: 'Wat ik tot nu toe gezien heb, dat gaat toch meer over het vergroten van je naamsbekendheid door (...) de juiste reclame-uiting. Dat helpt ons eigenlijk niet zoveel. Wij moeten het hebben van (...) goede contacten met je klanten onderhouden of met potentiële klanten.'

Het kiezen voor een markt is al een aanwijzing dat de ondernemer plant. Ook de marketing: 'Dat doen we meestal aan het begin van het jaar en wordt ook wel vaker gedaan, twee, drie, vier keer per jaar wordt dat gewoon bijgesteld.' Het is geen 'dik businessplan' waar elk marketingdocument in

staat beschreven. Als voorbeeld de bedrijfswebsite: ‘Sommige perioden gebeurt daar weer wat meer aan, sommige perioden gebeurt er weer veel minder aan.’ Rond een beurs wordt de website ‘goed onderhanden genomen’. ‘We proberen inderdaad via onze site een goede uitstraling te hebben. (...) Je vindt er geen nieuwe mensen mee, maar (...) wat is het eerste dat die mensen doen als ze thuis komen van een beurs? Als ze interesse hebben, dan tikken ze je website in.’ Dan moet dat er volgens de ondernemer uitzien alsof er een ‘goed, stabiel, groot bedrijf,’ achterzit, dat mensen vertrouwen. ‘Het is de verlenging van je visitekaartje.’

Model M	Typering				Score
M1. Beperkingen marketing					
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		1
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		1
M1.c Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		2
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Sit.-specifiek (2)		2
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			1
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)			1
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Instinctief (2)	Proactief (3)	2
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)		2

Tabel 19 Typering van het Marketingniveau van case 4: de Simulator aan de hand van zes modellen (Carson, 1990)

Er is sprake van een substantiële aanpassing van de marketingplanningstechnieken aan de omstandigheden, inclusief een evaluatie van de plannen. Bijvoorbeeld: ‘Waarom is die klant er nog niet en waarom lukt het niet (...) Soms komen we er achter dit was onrealistisch. Prima, dan zetten we hem er voor over twee jaar erop. Dat we het dan weer een keertje gaan proberen.’

4.4.4.4 Netwerk

‘Het netwerk zijn de mensen (...) die we elke keer weer tegen komen. ‘De ondernemer noemt het ook wel ‘het wereldje.’ ‘Dat zijn gewoon een aantal kopstukken’ bij bedrijven en defensie ‘voornamelijk op

Model N	Typering				Score
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		1
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		2
N1.C Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		2
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)		2
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)			1
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			1
N4. Heterogeniteit	Heterofoon (0)	Homogeen (1)			1
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)	3
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)		2

Tabel 20 Typering van het netwerkniveau van case 4: de Simulator aan de hand van zes modellen

het gebied van simulaties' Die komt men ook tegen op bijeenkomsten van een stichting van bedrijven in de defensiebranche. 'Ook al zijn dat op dat moment geen klanten meer, misschien zijn die projecten dan weer afgelopen, maar je komt ze wel weer tegen.'

Het netwerk is ook een bron van marktkennis: 'als we nu denken, we zouden die richting op willen, dan ga je kijken wie in ons netwerk zit daar het dichtste bij, wie zou daar iets van weten, wie zouden we daarvoor kunnen benaderen?' 'Vaak hoor je al (...) van eerdere klanten: zij zijn ook op zoek. Wij hebben verteld dat jullie goed werk hebben gedaan, misschien is het tijd dat jullie daar ook eens gaan kijken.'

Geld is geen bepalende factor, de ondernemer heeft ook niet een duidelijk idee van hoeveel procent van de jaarlijkse begroting naar het vergroten en onderhouden van het netwerk toegaat. Schattingen lopen uiteen van 10% tot 30%.

De Simulator merkt dat de impact groter wordt, recent heeft men twee partners aan elkaar gekoppeld. Door hun inspanningen 'om dat netwerk te onderhouden, komen we op veel plekken, hoor je veel en kan je dat weer combineren.'

Gelet op het formaliseren van het netwerk en wat er stroomt in het netwerk: Het bedrijf heeft 'een aantal bedrijven die je strategisch partner zou kunnen noemen.' 'Dat komt voornamelijk omdat we geen hardwareleveranciers zijn, wij hebben dus de hardwarebedrijven vrij hard nodig, omdat we wel geïntegreerde oplossingen leveren.' Daarnaast werkt men samen met een revalidatiecentrum en een kenniscentrum. In het netwerk worden kennis, investeringen, marketing en productie gedeeld. Planning-uitvoering zijn in balans, men bedenkt periodiek waar men staat en waar men heen wil.

4.4.4.5 *Strategisch MarketingNetwerk*

Alle succesfactoren voor een SMN zijn aanwezig: kennis, geld, tijd, impact en een positieve attitude. De attitude is positief op alle vlakken, maar het netwerk springt eruit. Het netwerk is 'heel belangrijk, omdat wij het van onze bestaande klanten moeten hebben, omdat die tegen andere bevriende partijen vertellen dat wij zo'n goed bedrijf zijn, dat wij zulk goed werk doen.'

Ook de verwachte aansluiten van een SMN bij de dagelijkse praktijk van de ondernemer wordt bevestigd. De ondernemer is erop gericht zijn naamsbekendheid te vergroten en contacten te onderhouden. 'Toch nog maar eens een keertje met nummer drie van de directie gaan praten, als je de andere twee al gesproken hebt' en 'ze één keer in de zoveel tijd bellen'. Dan merkt het bedrijf bij een volgende, potentiële, samenwerking dat 'het project er gewoon makkelijker doorkomt.' Deze ondernemer hoeft niet veel meer te leren, slechts te formaliseren. Het besef dat naamsbekendheid en vertrouwen lange termijn doelen zijn van marketing en het inzetten van het netwerk op veel verschillende vlakken maken het aannemelijk dat de ondernemers geen moeite zouden hebben met het gebruik van een SMN.

'Tijd is altijd het meest beperkend, altijd. Dat blijft altijd zo: als je meer tijd hebt kan je meer mensen benaderen, kan je meer naar beurzen, kan je meer produceren. Het is bij ons ook nog altijd een afweging: hoeveel moet er aan onze producten gewerkt worden, hoeveel tijd blijft erover om aan marketinginspanningen te doen?'

4.4.5 **Case 5: de Programmeur**

4.4.5.1 *Ondernemer*

Het bedrijf is een 'uitgegroeide hobby'. De ondernemer heeft twee opleidingen gedaan: 'sales en een grafische opleiding' en is daarnaast het bedrijf begonnen. Het ondernemen is 'heel leuk. Het voordeel van een eigen bedrijf is dat je alles voor jezelf doet. Je bent je eigen baas. Dat vind ik het lekkerst. Alle beslissingen mag ik zelf nemen.' De Programmeur werkt alleen en heeft twee freelancers in dienst.

Mensen aannemen vindt hij nog 'een beetje eng'. Hij wil zich nu liever richten op 'design en programmeren, dat is het leukst.' Groeien hoeft niet, marketing dus ook niet 'hij heeft het druk genoeg.' 'Eerst wil ik dat het goed gaat draaien, alles goed op orde, dan kunnen we verder kijken.' De programmeur deelt een kantoor met een uitgever.

Case 5: de Programmeur	
Sinds	2000
Aantal medewerkers	1,5
Markt(segment)en	B2B
Geografische markten	Oost-Nederland
Wat is het doel van het bedrijf?	
Wat biedt het bedrijf aan?	Webdesign en productie, hosting
Producten of diensten?	Producten
Hoeveel verschillende producten of diensten?	6
Waar is het bedrijf gevestigd?	Enschede
Wie leidt of leiden het bedrijf?	1 ondernemer
Is of zijn dit de oprichter(s)?	Ja
Wat zijn de bronnen/middelen?	Eigen investeringen
Wie zijn de klanten?	KB

Tabel 21 Algemene informatie case 5: de Programmeur

4.4.5.2 Marketingdocumentanalyse

Van het bedrijf is de bedrijfswebsite geanalyseerd. De website is getoetst op *usability*, kwaliteit van de informatie, de kwaliteit van de interactie en service, aansluiting op de doelgroep en netwerkaspecten. Met dat laatste wordt bedoeld of er bijvoorbeeld aandacht is voor klanten en partners.

Factoren marketingactiviteit	Weinig	Impliciet	Expliciet
M6. a Marktkennis		X	
M6. b Concurrenten		X	
M6. c Klanten		X	
M6. d Marktinformatie		X	
M6. e Concurrentievoordeel			X
M6. f Geld	X		
M6. g Promotie		X	
M6. h Prijs		X	
M6. i Service			X
M6 Marketingactiviteit		X	

Tabel 22 Factoren die de marketingactiviteit (M6, Carson, 1990) bepalen van case 5: de Programmeur.

Bedrijfswebsite

Het is een eenvoudige website, *usability* is daardoor goed. Kwaliteit van de informatie is geloofwaardig en relevant, behalve de supportpagina: 'binnenkort zijn deze pagina's beschikbaar!' Het portfolio is uitgebreid en overzichtelijk. Aan netwerkaspecten is aandacht besteed: er is informatie over het datacenter waar de server staat en voor de

mogelijkheid wederverkoper te worden van de producten van het bedrijf.

De conclusie na deze marketingdocumentanalyse is dat alleen aan de hand van de website niet is vast te stellen of er sprake is van een herkenbare huisstijl.

4.4.5.3 Marketing

Marketing ziet hij 'meer als uitingen naar buiten toe.' 'Ik denk dan aan adverteren, flyers uitdelen, ook wel de website.' De ondernemer heeft nu meer dan genoeg werk, dus doet er eigenlijk niks aan. 'Dat is echt minimaal'. Behalve als 'er ook bezoeken van bedrijven' onder valt, daar is ie wel veel tijd aan kwijt.

De Programmeur plant marketing niet 'Ik heb eigenlijk niet echt een beleid. Bewust ook, het kan misschien wel, maar ik wil het gewoon nog niet. Ik heb het hartstikke druk en dan krijg ik het alleen maar drukker.' Het geld zou hij er eventueel wel voor hebben. Kennis is impliciet aanwezig. Van de grote concurrenten onderscheidt hij zich op prijs, van de 'zolderkamerhosters' door snelle service. Vrijwel alle klanten komen via mond-tot-mondreclame. De programmeur heeft ook af en toe profijt van zijn opleiding verkoop: 'Als je een product moet verkopen, altijd dingetjes erbij aanprijzen.'

Kijken naar het niveau van generalisatie, doet de ondernemer niks op het niveau van algemene theorie. 'Dat is meer voor grote bedrijven.' Zo heeft hij geen nieuwsbrief. 'Voor hen is het interessant om de nieuwste dingen te promoten. Voor mij niet.' Maar voor mij is dat allemaal niet. Omdat ik niet zoveel aan marketing doe, heb ik dat niet echt. Het is er wel, maar ik gebruik het niet.

Model M	Typering				Score
M1. Beperkingen marketing					
M1.a Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.b Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M1.c Kennis	Intuïtief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
M1.d Impact	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
M2. Niveau van generalisatie	Alg. theorie (0)	Bedrijfstak (1)	Sit.-specifiek (2)		2
M3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
M4. Aanpassing van marketingplanning	Beperkt (0)	Substantieel (1)			0
M5. Marketingontwikkeling	Reactief (0)	Oplapmarketing (1)	Instinctief (2)	Proactief (3)	0
M6. Marketingactiviteit	Weinig (0)	Impliciet (1)	Expliciet (2)		1

Tabel 23 Typering van het Marketingniveau van case 5: de Programmeur aan de hand van zes modellen (Carson, 1990).

4.4.5.4 Netwerk

'Alle mensen die wat voor me kunnen betekenen. [...] Waar je echt wat aan hebt. Dat is wel mijn netwerk.' Het netwerk begon persoonlijk en ontwikkelde zich naar zakelijk, tenminste wat betreft de klanten. De free-lancers waar hij mee werkt 'zijn allemaal vrienden.'

Wat zijn beperkingen bij het gebruik van het netwerk? Tijd is wederom het belangrijkste, gevolgd door kennis van de mogelijkheden en de voordelen van het gebruik van het netwerk. De ondernemer besteedt een uur per week aan zijn netwerk. Naar netwerkbijeenkomsten gaat hij nooit. Kennis haalt de ondernemer uit zijn netwerk, bijvoorbeeld op het gebied van pensioenen of verzekeringen. Ook maakt hij gebruik van de kennis en het netwerk van de uitgever. 'Zo'n uitgeverij helpt mij met adverteren. Dat kan hij. En hij weet ook wel waarin.'

De impact in het netwerk is niet groot: 'Soms voel ik me wel een beetje een doorgeefluik, maar dat is heel minimaal eigenlijk. Ik denk het haast niet, omdat ik bijna alles zelf nog doe.'

De ondernemer plant zijn netwerk niet. 'Je bouwt automatisch een netwerk op. Je doet er geen moeite voor en je let er niet op wat je met wie hebt. Dat bedenkt je pas als je ze nodig hebt. [...] Wie kan ik daarvoor vragen?' Voor werk is dat nog niet nodig, 'als ik minder werk heb, dan heb ik wel klanten in mijn hoofd die kan ik nog wel even aanspreken voor werk.'

Model N	Typering				Score
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.B Tijd	Minimaal (0)	Beperkt (1)	Substantieel (2)		0
N1.C Kennis	Intuitief (0)	Ontwikkeld (1)	Strategisch (2)		0
N1.D Impact	Isolant (0)	Bijrol (1)	Ster (2)		1
N2. Formaliseren	Informeel (0)	Formeel (1)			0
N3. Planning - uitvoering	Minimaal (0)	In balans (1)			0
N4. Heterogeniteit	Heterogeen (0)	Homogeen (1)			1
N5. Inhoud	Kennis (0)	Middelen (1)	Marketing(2)	Productie (3)	0
N6. Netwerkontwikkeling	Persoonlijk (0)	Bedrijfs - (1)	Strategisch (2)		1

Tabel 24 Typering van het netwerk niveau van case 5: de Programmeur aan de hand van zes modellen

Tot slot kijkend naar model N5 en N6: Kennis stroomt voornamelijk tussen de actoren of dat nu gaat om het inventariseren wat concurrenten vragen of dat hij wordt aanbevolen. De netwerkontwikkeling ging van een persoonlijk naar een bedrijfsnetwerk. In het begin kwam alles via het persoonlijke, nu wordt het zakelijker. Alles komt nu via 'de bedrijven die ik al heb.'

4.4.5.5 *Strategisch MarketingNetwerk*

Een SMN is nog niet aan de ondernemer besteed. De attitude is wel positief, maar de Programmeur heeft 'het nog niet nodig.' De attitude ten opzichte van marketing wordt daar ook door bepaald. 'Dat ik me er nog niet voor interesseer, wil niet zeggen dat ik het niet nodig heb. Waarom zou ik me daar druk om maken?' Attitude jegens het netwerk is positief: 'Ja, dat is het belangrijkste, anders kun je niet bestaan.' Dat de ondernemer niet actief met zijn netwerk bezig is, bijvoorbeeld door het bezoeken van beurzen, is omdat hij er nu niet de tijd in kan en wil stoppen, maar ook door zijn attitude: 'Zakelijke mensen, daar pas ik niet tussen. Volgens mij kan ik niks voor ze betekenen.'

Attitude ten opzichte van managen is ook niet positief, door verhalen die hij gehoord heeft van andere ondernemers over wat er bijvoorbeeld bij personeelsmanagement komt kijken, maar ook omdat hij zijn kerntaak 'het leukste' vindt. Zijn attitude ten opzicht van plannen wordt bepaald doordat hij het nog niet nodig is en alle tijd in beslag wordt genomen door zijn dagelijkse bezigheden. Ook speelt kennis daar misschien een rol. 'O god, wat is dat nou weer, strategische beslissingen? [...] O nee, zo groot is het toch allemaal niet. Die hoef ik niet te doen.'

Ook andere de andere onderzochte factoren spelen mee: 'Omdat ik nu niets aan marketing doe, kost alles aan marketing extra geld.' 'Kennis, omdat ik niet zo goed weet wat ik moet. Welke richting ik moet kiezen en waar ik voor adverteren wil. Design, hosting?' Conclusie van deze casus is dat voor deze ondernemer de tijd nog niet rijp is voor een SMN.

4.5 Resultaten cross case-analyse

4.5.1 Resultaten cross case-analyse Model M & N

Na de analyse van de vijf replicatiecases afzonderlijk, zijn deze met elkaar vergeleken om een algemene conclusie te kunnen trekken. Te beginnen met de score op het marketingmodel.

Scores Model M	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
M1. Beperkingen marketing					
M1.a Geld	0	1	0	1	0
M1.b Tijd	0	0	0	1	0
M1.c Kennis	0	0	0	2	0
M1.d Impact	0	0	0	0	0
M2. Niveau van generalisatie	0	1	2	2	2
M3. Planning - uitvoering	0	0	0	1	0
M4. Aanpassing van marketing-planning	0	0	1	1	0
M5. Marketingontwikkeling	2	1	0	2	0
M6. Marketingactiviteit	1	1	1	2	1
Totaalscore model M	3	4	4	12	3

Tabel 25 Voor het vergelijken van het marketingniveau bij de replicatiecases

Onmiddellijk valt de hoge score van case 4 op. Als enige stoppen deze ondernemers tijd in hun marketing en is planning en uitvoering 'toepasselijk' (Carson, 1990) in balans. Er wordt periodiek een planning opgesteld en een evaluatie van de periode gemaakt en er is sprake van expliciete marketingactiviteiten. Waar bij alle anderen de kennis zich op intuïtief niveau bevindt is het bij de Simulator strategisch, er is een strategie die richting geeft aan het verzamelen van kennis en het inzetten daarvan. Carson (1990) voegt daar nog aan toe dat er bij dit niveau vaak sprake is van de invloed van een professional, dat is bij deze ondernemers niet zo.

Bij het bekijken van de beperkingen voor marketing valt op dat het besteden van geld aan marketing geen garantie is voor een hoog marketingniveau, zoals te zien is aan ondernemer 2. Geen enkele ondernemer slaagt erin met de marketing meer dan minimale impact in de markt te creëren.

Bij ondernemer drie en vijf valt de score op het niveau van generalisatie op, hoewel het bedrijf niet hoog scoort op het marketingniveau passen ze toch situatiespecifieke marketing toe.

De marketingontwikkeling, van reactieve marketing, via oplapmarketing en marketing door de ondernemer, naar proactieve marketing, is onafhankelijk van de leeftijd van het bedrijf verdeeld.

Scores Model N	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
N1. Beperkingen netwerk					
N1.A Geld	0	0	1	1	0
N1.B Tijd	0	0	2	2	0
N1.C Kennis	0	0	2	2	0
N1.D Impact	1	1	2	2	1
N2. Formaliseren	0	0	0	1	0
N3. Planning - uitvoering	0	0	0	1	0
N4. Heterogeniteit	0	1	1	1	1
N5. Inhoud	1	0	3	3	0
N6. Netwerkontwikkeling	1	1	2	2	1
Totaalscore model N	3	3	13	15	3

Tabel 26: Voor het vergelijken van het netwerkniveau bij de replicatiecases.

Hier vallen de hoge totaalscores op van case 3 en 4. waar case 4 net iets meer krijg doordat planning en uitvoering meer in balans zijn en dientengevolge de netwerkactiviteiten meer geformaliseerd zijn.

De scores op model N1 tot en met N6 bekijkend valt op dat door cases 1, 2 en 5 het minimale aan geld uitgeven en aan tijd besteden wat betreft hun netwerk. De kennis is intuïtief en men komt dan ook niet verder dan een bijrol in het netwerk. Bij cases 4 en 5 een heel ander beeld: de kleine ondernemers besteden beperkt geld en een substantiële hoeveelheid tijd aan het plannen en uitvoeren van een strategisch plan voor de opbouw en afbouw van het netwerk. Deze strategische kennis levert de ondernemers een centrale plaats op in het netwerk.

Behalve case 1 hebben de ondernemers een heterogeen netwerk. Cases 3 en 4 vallen weer op doordat naast kennis en middelen ook actoren in het netwerk ingezet worden om samen marketing te gebruiken of productie. Het netwerk van deze bedrijven is dan ook een strategisch netwerk waar de overigen als een bedrijfsnetwerk getypeerd kunnen worden (Carson et al., 1995).

4.5.2 Resultaten cross case-analyse succesfactoren SMN

In de onderstaande tabel wordt het beeld bevestigd dat is ontstaan na het literatuuronderzoek en het eerste deel van dit onderzoek. De factoren die het mogelijke gebruik van het SMN beïnvloeden zijn kennis, geld en impact, maar ook tijd en attitude.

Succesfactoren	Case1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Attitude	V	V	V	V	V
Kennis	V	V	V	V	V
Geld	V	V	V	V	V
Tijd	V	V	V	V	V
Impact	V	V	V	V	V

Tabel 27 Mate van de succesfactoren die het gebruik van het SMN beïnvloeden.

Een V wil zeggen dat de succesfactor bij de betreffende casus het gebruik van een SMN beïnvloedt. Toch wegen zij niet allen even zwaar, de dikgedrukte V wil zeggen dat deze factor bij de case zwaarder woog.

De ondernemers is gevraagd welke van deze factoren, of factoren die zij zelf in wilden brengen, voor hen het zwaarst wegen. Kennis en tijd werden dan veel genoemd, maar ook woorden met de strekking dat men het nut er juist wel of niet van inzag. In dit onderzoek is dat geïnterpreteerd als een negatieve of positieve attitude.

De attitude nader beijkend: twee ondernemers zijn positief en drie minder. Drie ondernemers noemen attitude als één van de belangrijkste factoren. Kennis is bij ondernemers 3 en 4 een positieve factor, bij de overigen niet.

Geld speelt een rol maar wordt door geen van de kleine ondernemers als belangrijk genoemd. Dat geldt ook voor impact. Als enige casus bij is de Simulator impact een belangrijke factor. Deze ondernemers hebben gekozen voor een niche van de markt waar zich nog weinig spelers op bevonden en hebben voor een klein bedrijf veel invloed in de markt. Tijd wordt door vier ondernemers als belangrijk genoemd en komt in het onderzoek naar voren als een belangrijke succesfactor.

4.6 Resultaten deelvragen

In deze paragraaf worden aan de hand van de resultaten uit de voorgaande paragrafen de deelvragen beantwoord.

- Hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing?

De kleine ondernemer gebruikt marketing ongepland en met aandacht voor resultaten op de korte termijn. Die opbrengsten op korte termijn noemt men dan op zijn best slecht meetbaar, maar meestal merkt men helemaal geen effect. Dit heeft een effect op de attitude ten opzichte van marketing. Dat komt ook doordat men te veel in marketingdocumenten denkt, die ook door de grote bedrijven in de branche worden gebruikt. Eén ondernemer heeft oog voor het opbouwen van een imago op de langere termijn. Dat is ook de enige ondernemer waarbij de planning en de uitvoering in balans is.

Op het gebied van marketinguitingen moet de website genoemd worden, het was opvallend hoe weinig aandacht daarvoor was. Slechts twee bedrijfswebsites scoorden overtuigend op *usability*, kwaliteit van de informatie, kwaliteit van de interactie en service, aansluiting op de doelgroep en netwerkaspecten. Dit was niet verwacht voor bedrijven in deze branche. De Programmeur, voor wie het ontwikkelen van websites de kernactiviteit is, had eigenlijk alleen een website om enige aandacht te vestigen op zijn hostingproducten.

Verder was opvallend dat de verschillende beurzen op het gebied van ICT door alle ondernemers werden gebruikt. Twee maken er gebruik van op een manier die aansluit op het SMN. Twee ondernemers hebben een consistente huisstijl, de overigen nemen ad hoc en per marketingdocument een beslissing.

- Hoe waardeert de kleine ondernemer marketing?

Marketing 'zou wel een aandachtspunt moeten zijn' maar heeft voor de kleine ondernemer geen prioriteit. Doordat men niet goed weet wat marketing kan doen, doordat men resultaten wil op korte termijn en doordat men alle tijd nodig heeft voor de kernactiviteiten. De in hoofdstuk twee genoemde verwachtingen zijn daarmee uitgekomen: marketing krijgt een lage prioriteit (Blankson & Stokes, 2002) en wordt door de ondernemer als verspillend en niet effectief beschouwd (Carson, 1993). De waardering wordt veroorzaakt door eigen negatieve ervaringen, zoals reclameboodschappen die niet effectief waren, gemeten in omzet van de volgende maand of het liefst van de volgende week. Daarnaast definieert met marketing te veel in algemene termen. Marketingtheorie wordt vaak van de hand gewezen als een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid en niet bruikbaar voor hun situatie.

Hoewel de waardering voor marketing veel te lijden heeft van bovengenoemde punten zijn er ook wel positieve geluiden. Wat het meest naar voren kwam is dat het wel kan zijn dat men er baat bij kan hebben, maar dat de tijd en de kennis ontbreekt om iets te ontwikkelen. Dat is nog los van de bedrijven die al meer werk hebben dan ze aan kunnen of nog niet een zodanig product dat marketing is.

- Hoe gebruikt de kleine ondernemer een netwerk?

De ondernemers geven allen aan gebruik te maken van een netwerk. De mate waarin en of het gepland is, verschilt, eigenlijk is alleen de Simulator actief aan het plannen. De helft van de ondernemers geeft aan hechte strategische partners te hebben, waarmee men samenwerkt op vlakken variërend van het samen delen van kennis, kosten, bijvoorbeeld van een pand, marketing en productie. Een reden voor dat laatste is dat men een volledig product wil bieden en dat niet kan op basis van de eigen kennis en middelen.

De ondernemers doen vrijwel alle onderhoud van het netwerk zelf. Allen geven aan het bezoeken van klanten belangrijk te vinden, zulke contactmomenten voegen iets toe, ook al kunnen de zaken online gedaan worden. Beurzen worden ook genoemd als momenten om contact te maken en te onderhouden. Om dat effectief te maken moet er daarna wel actief nagebond worden.

Veel ondernemers merken, tegengesteld aan wat de literatuur beweert, dat netwerken zich niet alleen ontwikkelen van persoonlijk naar zakelijk, maar dat als een klantrelatie langer duurt of intensiever wordt, deze ook persoonlijker wordt. Dit bevestigt het eerder uitgesproken vermoeden dat de grens persoonlijk-zakelijk moeilijk te trekken is.

- Hoe waardeert de kleine ondernemer het netwerk?

De ondernemers geven aan het netwerk heel belangrijk of zelfs het belangrijkste te vinden. Sommigen geven aan dat het niks voor hun is, maar dat lijkt eerder voort te komen uit een beeld dat zij hebben van 'netwerken' dan uit ervaring. Ook kan de manier waarop de ondernemer het netwerk definieert, bijvoorbeeld alleen in geld dat stroomt tussen de actoren, het oordeel van de ondernemer beïnvloeden. Na enig doorvragen konden alle ondernemers namelijk voorbeelden noemen van actoren in hun netwerk die hun wat opleverden, of dat nu kennis, geld, tijd of impact is. Het belangrijkste voordeel van het netwerk is mond-tot-mondreclame.

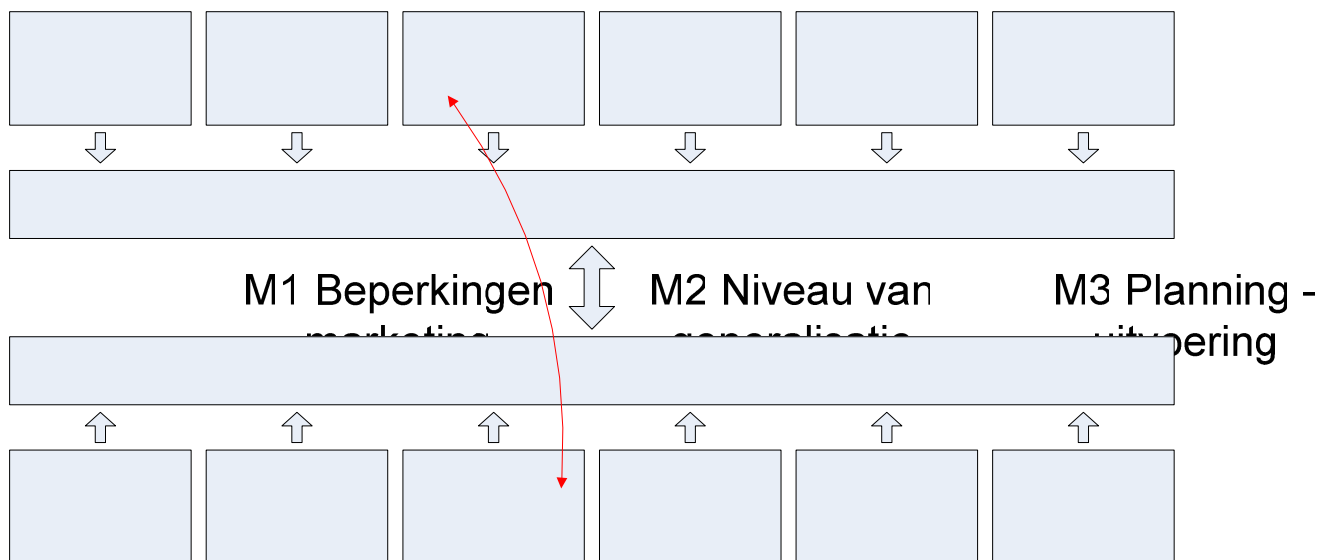
- Beïnvloeden het niveau van marketing en het netwerk van de kleine ondernemer elkaar positief?

De verwachting dat het niveau van de marketing gelijk op zou gaan met dat van het gebruik van het netwerk is niet uitgekomen. Vier van de vijf cases wijzen wel in die richting, casus 3, de softwareontwikkelaar, laat echter iets anders zien. Of dat kan komt door de situatie waarin de Softwareontwikkelaar zich bevindt, een product dat nog niet volledig ontwikkeld is en de verkoop die via derden verloopt, of doordat dit verband er niet is, is op basis van dit onderzoek niet vast te stellen.

Zoals te zien is in het model beïnvloeden de niveaus elkaar wel, maar gaan ze niet gelijk op. Nadere bestudering van de modellen laat het sterkste verband zien tussen de M3 en N3, de schaal planning-uitvoering van respectievelijk marketing en het netwerk.

Case	Score M	Score N
1	3	3
2	4	3
3	4	13
4	12	15
5	3	3

Tabel 28: Het marketing- en netwerkniveau van de kleine ondernemer vergeleken.



Figuur 7 Verzamelmodel voor de modellen die het Marketing- en Netwerkniveau bepalen.

Marketing

- Hoe waardeert de kleine ondernemer een Strategisch MarketingNetwerk?
 Hoewel een SMN aansluit bij de werkwijze van de kleine ondernemers is de definitie te theoretisch. De ondernemers vinden het een moeilijk concept, als hun de definitie voorgehouden wordt. 'Je maakt zulke moeilijke zinnen' of ze noemen het 'gebakken lucht.' Daaruit blijkt de vooroordelen die ondernemers hebben tegen theorieën. Dat heeft ook te maken met de achtergrond van de ondernemer. De twee ondernemers met een achtergrond op de universiteit pikken het sneller op, maar dit heeft geen invloed op het oordeel, de één is positief de ander negatief.

Netwerk

- In welke mate is de attitude van de kleine ondernemer een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
 De in dit onderzoek onderzocht cases bevestigen het beeld dat de attitude van de ondernemer de bepalende factor is, ook voor het succes van een formalisering van marketing- en netwerkactiviteit in een SMN. Kennis en attitude liggen dicht bij elkaar, blijkt uit dit onderzoek. De attitude is gematigd positief, maar wordt beperkt door een gebrek aan kennis over wat marketing en netwerk is en wat het op kan leveren. Marketing heeft te leiden onder het beeld van 'full colouradvertising' en 'radiospotjes' en als 'iets om te bedrijven' (Blankson & Stones, 2002), netwerken op de imago van 'borrelen in een pak' en golfen.

Ook de verwachting dat de attitude ten opzichte van een SMN opgebouwd is uit de attitude ten opzichte van marketing, netwerk, managen en plannen is uitgekomen.

- In welke mate is de kennis van de kleine ondernemer een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
 Kennis is een belangrijke factor voor het succes van een SMN. Wil een SMN gebruikt kunnen worden door de ondernemers dan zal nieuwe kennis op een eenvoudige, bij de ondernemers aansluitende en situatie-specifieke wijze aangeboden moeten worden. Met aandacht voor hoe men het kan gebruiken, maar ook wat de voordelen ervan zijn. Met aandacht voor bewustwording bij de kleine ondernemer van de mogelijkheden die hij heeft en waar hij onbewust al gebruikt van wordt gemaakt.

- In welke mate is het geld dat de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
Het beschikbare geld speelt een rol bij de kleine ondernemers in dit onderzoek, maar is niet een erg belangrijke factor. Geld wordt genoemd in combinatie met impact en dan vooral het gebrek aan impact vergeleken met het geïnvesteerde geld. Dan gaat het vooral om opbrengst op korte termijn. 'Op die advertentie is helemaal niks teruggekomen' of men gaat niet naar bijeenkomsten om te netwerken, omdat men in die tijd direct geld kan verdienen.
- In welke mate is de tijd die de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
Tijd wordt door alle ondernemers genoemd als één van de belangrijkste factoren. 'Tijd is altijd het meest beperkend, altijd. Dat blijft altijd zo: als je meer tijd hebt kan je meer mensen benaderen, kan je meer naar beurzen, kan je meer produceren.' De kernactiviteiten, tezamen met het draaiend houden van de onderneming, nemen het grootste deel van de tijd in beslag.
- In welke mate is de impact die de kleine ondernemer heeft een succesfactor voor het gebruik van een SMN?
In tegenstelling tot Carson (1990), speelt het voor de ondernemers in dit onderzoek geen belangrijke rol. De ondernemers hebben niet veel invloed en bekendheid in de markt of het netwerk, maar hebben hier geen last van. Behalve bij het beperkte effect van reclame-uitingen. De Simulator is hier een uitzondering, zij noemen zichzelf de 'specialist in Nederland' en merken dat zij in hun niche van de markt een zekere bekendheid en invloed hebben.

4.7 Conclusie replicatiecases

In dit hoofdstuk zijn uitgebreid de resultaten per replicatiecase besproken. Deze resultaten zijn onderling vergeleken in een cross case-analyse en tot slot zijn de voor de replicatiecases geformuleerde deelvragen beantwoord. Uit het onderzoek onder de replicatiecases is duidelijk geworden dat de kleine ondernemer marketing ongepland gebruikt, met voornamelijk aandacht voor resultaten op de korte termijn. Marketing heeft geen prioriteit voor de vijf onderzochte kleine ondernemers, de vaak negatieve attitude wordt veroorzaakt door slechte ervaring en het te algemeen gebruik van marketing. De kleine ondernemers die beter plannen slagen erin met het gebruik van marketing over langere termijn een imago op te bouwen. Dit is een veelbelovende aanwijzing voor het succesvol gebruik van een SMN.

De kleine ondernemers gebruiken het netwerk maar ongepland en vaak onbewust. Klantencontact en samenwerken noemen zij allen belangrijk, maar het nut van plannen ziet men niet.

Kijkend naar de succesfactoren dan werden tijd en kennis veel genoemd en de attitude bleek een belangrijke rol te spelen. Het bereiken van enige impact van danwel marketing danwel in het netwerk, is voor elke ondernemer moeilijk, maar wordt niet als belangrijke beperking ervaren. Geld ook niet.

Aan de hand van deze conclusie en de conclusies die getrokken werden naar aanleiding van de centrale case, kan in het volgende hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord worden.

5 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken naar aanleiding van beide onderdelen van het onderzoek. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in de situatie van de kleine ondernemer, een model en een instrument om kleine ondernemers te laten reflecteren op hun situatie opgeleverd. In paragraaf 5.2 worden de resultaten en conclusies en de gebruikte methodes bediscussieerd, in 5.3 worden aanbevelingen gedaan.

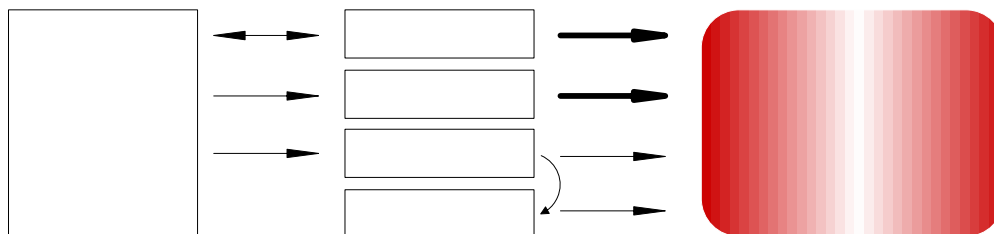
5.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt op basis van de centrale case en de replicatiecases de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

Hoe gebruikt de kleine ondernemer marketing en het netwerk en wat zijn de succesfactoren voor het gebruik van een SMN?

Om te beginnen met het eerste deel van de vraag: de kleine ondernemer gebruikt marketing en het netwerk ongestructureerd en ongepland, met name gericht op resultaat op de korte termijn. Door een gebrek aan kennis en tijd en een weinig positieve attitude. De kleine ondernemer heeft vrijwel geen beeld van zijn netwerk en benut de mogelijkheden niet volledig.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag luidt: wat zijn de succesfactoren voor het gebruik van een SMN? Attitude kwam uit dit onderzoek als bepalend naar voren, kennis en tijd volgen daarna, geld en impact noemde de kleine ondernemers niet als bepalend. Welke gevolgen heeft dit voor het model?



Figuur 8 De succesfactoren van het gebruik van een SMN.

De aparte status van de attitude van de ondernemer is bevestigd bij de onderzochte ondernemers. In welke mate een factor bepalend is, is in volgorde en pijldikte weergegeven. Kennis en tijd van de ondernemer zijn na attitude het meest bepalend. Tussen attitude en impact is geen relatie gevonden in dit onderzoek. Er zijn geen succesfactoren gevonden, die nog niet in de literatuur naar voren kwamen. De omgeving is weergegeven met een kronkelende lijn om het dynamische van de omgeving van de kleine ondernemers weer te geven. Dit zijn de belangrijkste conclusies:

- De attitude is bepalend voor het gebruik van een SMN. De attitude bepaalt of men kennis wil verzamelen en of men daarin geld en tijd wil steken.

- Kennis beïnvloedt de attitude. Hoe meer kennis er opgedaan wordt over het gebruik van marketing en het netwerk hoe positiever de attitude van de kleine ondernemer.
- Kennis en tijd zijn belangrijke factoren voor het gebruik van een SMN.
- De minst belangrijke succesfactoren geld en impact hangen samen: door gebrek aan geld wordt impact beperkt.

Dit onderzoek toont aan, dat de kleine ondernemer het gebruik van zijn marketing en netwerk effectiever kan maken door formaliseren van de praktijk in een SMN. Het SMN vereist weinig kennis, tijd, geld of impact van de kleine ondernemer, maar vraagt om reflectie op wat de ondernemer zelf heeft en wat hij in zijn netwerk heeft. Daarnaast gaat het uit van de unieke situatie van elke kleine ondernemer en stimuleert het het formuleren van doelen op een langere termijn. Er is een instrument ontwikkeld, dat het kleine ondernemers mogelijk maakt om een SMN te gebruiken.

Omdat het instrument de kleine ondernemer helpt te reflecteren op zijn situatie en aanwezige kennis en middelen door formaliseren effectiever in te zetten, is het de Reflectiescan gedoopt. De Reflectiescan bestaat uit vier delen. Reflectie op het bedrijf, wat het wil, hoe dat uitgedragen kan worden en tot slot reflectie op wie in het netwerk daarbij behulpzaam zou kunnen zijn. Het voldoet daarmee aan de eisen die Lancaster en Waddelow (1998) stellen aan een marketingplan voor ondernemers. De Reflectiescan maakt duidelijk waar de kleine ondernemer nu is, waar hij heen moet en hoe hij daar moet komen. Het is een leidraad die rekening houdt met de omgeving, het soort bedrijf en de omstandigheden binnen het bedrijf. Naast resultaat op de lange termijn, kan met de Reflectiescan de aanwijzingen meteen omgezet worden in een koers. Daarnaast geven het Reflectiescan en het SMN ook aan hoe de kleine ondernemer de mensen die hij tegenkomt en de relaties die hij aanknoopt optimaal kan benutten door een strategische planning van wat nodig is en wie dat kan leveren. Uiteraard uitgaande van de kennis, de tijd, het geld, de impact en de attitude van de kleine ondernemer.

Door de nadruk te leggen op wat de ondernemer al doet, wordt verwacht dat ook kleine ondernemers met een minder positieve attitude een SMN gaat gebruiken. De reflectiescan vindt u in de bijlage.

5.2 Discussie

In deze paragraaf wordt dit onderzoek bediscussieerd. In 5.2.2 wordt de gebruikte modellen en methodes besproken, maar eerst worden de conclusies tegen het licht gehouden en bekeken hoe de reflectiescan en een SMN rekeninghoudend met de factoren een succes kan worden.

5.2.1 Reflectiescan en SMN

Dit onderzoek bevestigt dat ondernemers wat betreft marketing, eerder moeten formaliseren dan leren (Carson, 1993). Maar dan moet wel een manier worden gevonden die rekening houdt met de succesfactoren. Daarbij moet steeds in aanmerking genomen worden, dat de situatie van elke kleine ondernemer uniek is. Elke kleine ondernemer heeft zijn eigen omgeving, zijn eigen mogelijkheden en vooral: zijn eigen attitude.

De attitude heeft een prominente, bepalende plaats in het model. De attitude van de kleine ondernemer jegens een SMN vaak negatief is. Daardoor ontstaat de uitdaging een instrument te ontwikkelen dat niet alleen bruikbaar is, maar ook nog de kleine ondernemer over die negatieve attitude heen helpt. Om te zien hoe dat gedaan is, is gekeken naar waaruit die attitude opgebouwd was: de attitude ten opzichte van marketing, netwerk, managen en plannen.

Carson (1993) meent dat de attitude jegens marketing bepaald wordt door het verkeerd gebruik van marketing, die daardoor geen effect heeft en een negatieve attitude veroorzaakt. Dit onderzoek bevestigt dat. Alle ondernemers geven aan negatieve ervaringen te hebben met marketinguitingen die weinig effect bleken te hebben.

Dat sluit aan bij wat Harris & Watkins (1998) al concludeerden, dat de houding van de kleine ondernemers wordt bepaald door negatieve ervaringen, onder meer door kortetermijndenken. Als het effect niet snel merkbaar is, dan vindt men dat het geld vergeefs is uitgegeven.

Harris en Watkins noemden ook de tevredenheid met de status quo. Ook in dit onderzoek zijn ondernemers tevreden met hoe het nu gaat, dat heeft dan niet alleen betrekking op de marketing, maar ook op zaken als de grootte van het bedrijf en de aard van de werkzaamheden. Daarom is de Reflectiescan een instrument dat de huidige situatie scant en formaliseert in plaats van ambitieuze richtlijnen uitvaardigt. In dit verband moet ook de *credibility gap* van Carson (1993) genoemd worden. De kleine ondernemers gaven aan genoeg werk te hebben en niet in te zien hoe marketing bij zou kunnen dragen aan grotere groei. Het SMN is er daarom op gericht niet een keer een groots plan op te zetten, maar periodiek te reflecteren op de situatie. Door resultaten te zien, wordt de *credibility gap* overbrugd.

Dit onderzoek wijst ook in de richting dat hoe meer kennis er verzameld wordt over het gebruik van marketing en het netwerk, hoe positiever de attitude van de kleine ondernemer is. Deze conclusie is te trekken door verschillende ondernemers te vergelijken. Degenen die meer kennis van marketing en het gebruik van het netwerk bezaten, waren er ook positiever over. Daarom wordt verwacht dat door het SMN te gebruiken, kennis en ervaring worden opgedaan, die de attitude positief beïnvloeden. De attitude beïnvloedt de impact niet direct. Met een positieve attitude, vooral ten opzichte van het gebruik van het netwerk, zal echter indirect de impact groter worden. Dit gebeurt ook via 'geld'.

De negatieve attitude jegens managen wordt beïnvloedt door een voorliefde voor groei. Maar ook als men niet wil groeien, kan managen nog negatief beleefd worden. Twee ondernemers stonden helemaal niet zo positief tegenover groei, men wilde zich graag blijven bemoeien met de kernactiviteit. Dat is wat Levy en Powell (2003) een 'lifestyle'-eigenaar noemen. Daarom moet de ondernemer het plan opstellen op zijn manier, dat wil zeggen een manier die aansluit bij zijn situatie en kennisniveau.

De attitude ten opzichte van plannen wordt beïnvloed door de negatieve houding van de ondernemers ten opzichte van 'papierwerk'. Doen wordt belangrijker gevonden dan denken (Lancaster & Waddelow, 1998). Dit onderzoek onderschrijft de aanname van Carson (et al, 1995) dat de theorie rond planning van marketing ontdaan van alle extra's, nog steeds waardevol is in het structureren van relevante factoren. Zonder een lang en tijdrovend proces in te gaan, kan een kleine ondernemer profijt hebben van een vereenvoudigde theorie om een aantal zaken op een rij te zetten. Een SMN is een planmatige marketingbenadering, die aansluit bij de karakteristieken van een ondernemer.

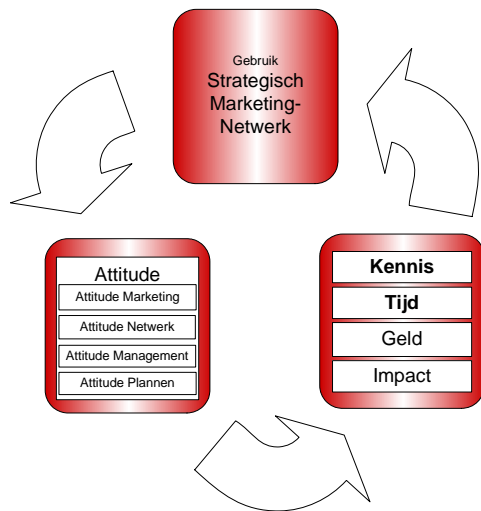
Dit sluit aan bij de ideeën van Lancaster & Waddelow (1998): het marketingplan moet een landkaart zijn voor de ondernemer. Een ondernemer wil weten waar hij nu is, waar hij heen moet en hoe hij daar moet komen. De planningsmethode moet er rekening mee houden dat de ondernemer niet met de route bezig is, maar voornamelijk met de auto en de omgeving. Het kleine bedrijf loopt elke dag het risico geen brandstof meer te hebben, ingehaald te worden of de heuvel niet op te komen. Daarom moet het plan niet alleen draaien op de lange termijn, maar moet het de bestuurder ook een 'dashboard' geven, zodat de ondernemer de aanwijzingen meteen om kan zetten in een koers. Daarbij moeten de omgeving, het soort bedrijf en de omstandigheden binnen het bedrijf in aanmerking genomen worden (Lancaster & Waddelow, 1998).

Om die analogie voort te zetten: Langs zijn weg komt de ondernemer veel tegen: tegenliggers, meelifers, tankstations en verkeersagenten. Van wat zij te bieden hebben, moet optimaal gebruik worden gemaakt. De landkaart zou ook moeten aangeven hoe de ondernemer de mensen die hij tegenkomt en de relaties die hij aanknoopt, kan benutten, wanneer hij met ze op moet rijden en wanneer hij zijn eigen weg moet gaan en een strategische planning van wat nodig is voor een traject en wie dat kan leveren. Zo gaan de relaties een netwerk vormen, met als middelpunt, als de as van het wiel (Carson, 1993), de ondernemer.

De Reflectiescan is zo'n landkaart. Door aan te sluiten bij de wensen en de praktijk van de kleine ondernemer en omdat die weinig kennis, tijd en geld vraagt en er al meteen resultaat kan zijn, wordt verwacht dat de attitude positief beïnvloedt wordt.

De verwachte kansen op het gebied van het delen van kennis die het netwerk biedt (Ibarra, 1993, Powell et al., 1999), worden bevestigd door dit onderzoek. De mate waarin het gebeurde en hoe bewust men zich ervan was, verschilde aanzienlijk. Het delen van marketingkennis en het bewustzijn worden vergroot in een SMN.

De effecten van het gebruik van een netwerk (Bosworth and Rosenfeld, 1993, p. 19 in Schirmer & Taylor, 1995) zijn vaak pas op een langere termijn merkbaar (Coviello, Brodie & Munro, 2000). Gezien de focus van de kleine ondernemer op de korte termijn is het gebruik van een SMN erop gericht om met kleine stappen met resultaat op korte termijn, op lange termijn een groot effect te hebben. Daarom moet het gebruik ook worden gezien als een proces, zoals in figuur 9 te zien is.



Figuur 9 Procesmodel van het gebruik van een SMN door een kleine ondernemer

De succesfactor kennis is opgebouwd uit verschillende facetten, zoals kennis van marketing en het netwerk, die dan weer onderverdeeld zijn in bijvoorbeeld kennis van concurrenten en van de markt. De reflectiescan houdt rekening met al deze facetten, als voorbeeld worden hier de laatste twee besproken.

Net zoals in eerdere onderzoeken (Harris & Watkins, 1998, Lancaster & Waddelow, 1998), blijkt de kennis van de markt ook volgens dit onderzoek niet optimaal. De kleine ondernemers in dit onderzoek hebben niet het idee dat men weinig van de concurrenten verschilt (Harris & Watkins, 1998). Men heeft juist vaak het idee uniek te zijn: 'niemand doet wat wij doen'. Ook deze trots op de eigen manier van werken is kenmerkend voor de ondernemer. De ondernemers zijn zelfbewust en weten wat hun Unique Selling Points zijn. Allemaal noemen ze service, persoonlijke aandacht en kwaliteit. Het SMN stimuleert deze zelfkennis door het op schrift stellen van de kernwaarden en deze te vertalen naar externe communicatie.

De kennis van de concurrenten is ook niet optimaal. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Door de organische manier waarop een productportefeuille van een kleine ondernemer groeit, begeeft hij zich op veel verschillende markten. Als zij zeggen 'niemand doet wat wij doen' klopt dat ook voor die specifieke combinatie. Maar natuurlijk zijn er voor de verschillende producten en diensten wel aanwijsbare concurrenten. De grote spelers kunnen zij dan vaak wel noemen, zicht op concurrenten van gelijke grootte heeft men zelden. Die hebben namelijk óók weinig impact.

Een andere reden dat de concurrenten vaak onbekend zijn bij de ondernemer is de virtuele aard van de markt. Een bakker weet dat zijn collega's de bakkers zijn in de stad. Een ICT-ondernemer concurreert in ieder geval nationaal, maar vaak ook internationaal.

Tot slot hebben of nemen de ondernemers niet de tijd om zich te verdiepen in wie hun concurrenten zijn en om over hen bijvoorbeeld een sterkte-zwakteanalyse uit te voeren. Het SMN stimuleert de kleine ondernemer te inventariseren wie de belangrijkste concurrenten zijn en wat de verschillen zijn. Op die manier kunnen zij zich beter positioneren in de markt en zo hun bekendheid en invloed vergroten. Dat brengt ons bij de volgende succesfactor: impact. Vanwege de in dit onderzoek gevonden relatie wordt deze samen met 'geld' besproken.

Tot slot hebben of nemen de ondernemers niet de tijd om zich te verdiepen in wie hun concurrenten zijn en om over hen bijvoorbeeld een sterkte-zwakteanalyse uit te voeren. Het SMN stimuleert de kleine ondernemer te inventariseren wie de belangrijkste concurrenten zijn en wat de verschillen zijn. Op die manier kunnen zij zich beter positioneren in de markt en zo hun bekendheid en invloed vergroten. Dat brengt ons bij de volgende succesfactor: impact. Vanwege de in dit onderzoek gevonden relatie wordt deze samen met 'geld' besproken.

De conclusie dat impact en geld geen belangrijke succesfactoren zijn wijkt af van Carson (1990). Wellicht komt dat omdat gebrek aan bekendheid en invloed in de markt inherent zijn aan de kleine ondernemer (Mccartan-Quinn & Carson, 2003, Yap & Souder, 1994), net als gebrek aan geld. Anders dan kennis of tijd zijn dit echter zaken die eerder situatiespecifiek zijn: marketing kan hieraan aangepast worden. Zo kan impact vergroot worden door het zorgvuldig uitzoeken van een niche (Weinstein, 1994).

Impact en geld hebben een opvallende relatie. De kleine ondernemers gaven aan dat ze veel geld uitgaven, maar dat dat helemaal geen impact had. Verwacht wordt dat door het gebruik van het SMN deze relatie een positieve wordt: dat meer geld, meer impact gaat betekenen en meer impact, meer geld gaat opleveren, zoals dat ook verwacht wordt in netwerkonderzoek van Powell (et al, 1999) of Collinson & Shaw (2001). Ook uit dit onderzoek bleek namelijk, dat er een terugverdieneffect is bij het samen delen van risico en organisatieaspecten (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Tot slot de succesfactor tijd. Wat hierover in de literatuur wordt gezegd, wordt bevestigd door dit onderzoek. De keuze om deze factor als beperking toe te voegen aan het model is een goede gebleken, meer hierover in de volgende paragraaf. Bij het samenstellen van de reflectiescan is deze factor dan ook zeer goed in het oog gehouden. Het instrument is beperkt tot een klein aantal pagina's en kan gebruikt worden zonder tijd te hoeven steken in het doornemen van marketingtheorie.

Daarnaast levert het gebruik van een SMN ook tijd op. Vergeleken met andere manieren van informatie verzamelen en verifiëren kost het weinig tijd (Collinson & Shaw, 2001, Carson et al., 1995). Daarnaast is door het delen van organisatieaspecten ook tijd te winnen (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Kortom: de Reflectiescan en een SMN houden maximaal rekening met de in dit onderzoek gevonden succesfactoren. Door het inzetten van deze instrumenten wordt het gebruik van het netwerk en marketing gestimuleerd en verbeterd, volledig tegemoetkomend aan het adagium van Carson (et al., 1995): Alleen unieke marketing is succesvolle marketing!

5.2.2 Methode

In deze paragraaf worden de in dit onderzoek toegepaste methoden besproken, te beginnen met het gebruikte model van Carson.

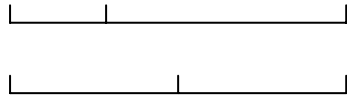
Het gebruikte model op basis van Carson (1990) is in dit onderzoek geschikt gebleken een *framework* te geven aan het kwalitatief vaststellen van het marketing- en netwerkniveau van de ondernemer. Daarom zijn enkele zaken vóór het gebruik aangepast, andere aanpassingen volgen uit het gebruik in dit onderzoek.

De meest in het oogspringende aanpassing is het toevoegen van de beperking *tijd* aan het model op basis van de centrale casus en literatuuronderzoek (o.a. Hoevennagel, 2005, Kulmala & Suoranta, 2005, McDonald, 1989). Tijd kwam niet voor in het model van Carson (1990). De keuze om in dit onderzoek tijd als een aparte factor te behandelen, is bevestigd door de replicatiecases. Hoewel tijd nauw samenhangt met geld is het toch apart genomen, omdat de beperking van tijd veel ingrijpender is in de praktijk van de kleine ondernemer. De dagelijkse praktijk van de kleine ondernemer die omschreven kan worden als 'het neerschieten van de krokodil die het dichtst bij de boot komt' (Wad-delow & Lancaster, 1998, p. 860).

Een andere aanpassing die gedaan is betreft de schalen bij model M5: Marketingontwikkeling. De vertaling van *entrepreneurial marketing* leverde een probleem op met de eerder in het onderzoek gedefinieerde ondernemersmarketing, maar belangrijker nog was dat het typeren van een ontwikkelingsfase als ondernemersmarketing in tegenspraak is met de aanname van Carson dat de kleine ondernemer in elke fase de bepalende figuur in de marketing is. De typering lijkt wijkt ook af van de andere typering, respectievelijk reactieve, opla- en proactieve marketing. De nadruk wordt niet meer

gelegd op marketing, maar op de persoon. Daarom is gekozen voor instinctieve marketing, als omschrijving voor deze fase.

Aanpassingen aan het model die op basis van de ervaringen in dit onderzoek aanbevolen worden zijn om te beginnen de verdeling van de schalen bij deelmodel M1. Door minimaal, beperkt en substantieel (minimal, limited, substantial) te gebruiken kan de indruk ontstaan dat de verdeling onevenwichtig is. De typering *beperkt* vervangen door *gemiddeld* geeft een betere verdeling.



Figuur 10 Illustratie van de door Carson (1990) gebruikte verdeling en de voorgestelde wijziging.

Overigens moet niet de indruk gewekt worden dat deze verdeling de robuustheid heeft van een kwantitatieve meting. De schalen worden niet gebruikt om te meten, maar om houvast te geven in een subjectieve kwalitatieve analyse van de situatie. Het model geeft de analyse grondigheid en kwaliteit die volgens Golafshani (2003) in de plaats moet komen van 'kwantitatieve' begrippen als betrouwbaarheid en kwaliteit. In het vervolg van deze para-

graaf zal verder worden ingegaan op validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Het model voor het netwerkniveau dat analoog aan dat van het marketingniveau werd opgesteld is geschikt gebleken voor de kwalitatieve evaluatie van het netwerkniveau. Eén van de aantekeningen die hierbij gemaakt moet worden betreft model N1, het gedeelte dat het impact schaal. De ondernemers werden drie mogelijkheden voorgelegd waar het ging om de rol die de ondernemer volgens hem of haar innam in het netwerk. Alle ondernemers noemden zichzelf de ster in het netwerk terwijl uit andere antwoorden bleek dat de impact in hun netwerk miniem was. Het zichzelf benoemen van een ster past in een onderzoek naar een egonetwerk, maar ook bij de kennis van zijn omgeving waarvan de ondernemers blijk gaven. Echter door te reflecteren op hun rol in het netwerk worden de ondernemers gestimuleerd een meer centrale positie waar te maken.

Carson (1990) acht de overlap in de het model niet problematisch en zelfs wenselijk. Een dergelijke formulering wijst er al op dat op die overlap kritiek valt te verwachten. Die kritiek zou kunnen inhouden dat Carson zijn claim dat hij met zes modellen een compleet beeld van marketingniveau van de ondernemer schetst niet waarmaakt. Bij te veel overlap zou het zo kunnen zijn dat dit in feite op minder punten berust en dus minder valide is. Ook in dit onderzoek is gebleken dat vooral model M3 en M4 elkaar overlappen. De invalshoek is echter dusdanig anders, dat de modellen wel een duidelijke toegevoegde waarde hebben en bijdragen aan een afgewogen vaststelling van het marketingniveau.

Voor de modellen M3 en N3, die de verhouding tussen planning en uitvoering vaststellen, kiest Carson voor de typering minimaal en *in balans*. Carson zegt daar wel bij dat dat niet te letterlijk moet worden opgevat en dat moet gekeken worden of het 'toepasselijk' in balans is. Dit draagt echter niet bij aan een eenduidige typering. Hoewel bij deze methode niet wordt gemeten, is een iets beter vast te stellen typering wellicht beter. Kijkend naar de beschrijving die Carson geeft kan ook heel eenvoudig gekozen worden voor de typering gestructureerd en ongestructureerd.

Kwalitatieve methoden zijn gekozen, omdat de kleine ondernemer snelle veranderingen ondergaat (Kacen & Chaitin, 2006) en vervlochten is met de omgeving (Brown & Butler, 1995, Luokkanen & Rabetino, 2005) en omdat het onderzoeksgebied jong is (O'Donnell & Cummins, 1999, Shaw, 1999). Dit wordt onderschreven door dit onderzoek. Daarnaast blijkt de methode ook zeer geschikt om indirect 'onbewuste' kennis te vergaren.

Er is ook kritiek op kwalitatieve methoden, bijvoorbeeld op hun validiteit en betrouwbaarheid. Golafshani (2003) brengt daar tegenin dat betrouwbaarheid en validiteit concepten zijn uit kwantitatief onderzoek gemeten in cijfers, die voor het kwalitatieve onderzoeksveld anders gedefinieerd moeten worden. Ze moeten worden vertaald in grondigheid en kwaliteit van het onderzoek, het wegwerken

van bias en het gebruik van triangulatie. Deze overweging wordt in de discussie meegenomen, maar voor de eenvoud zal wel gesproken worden over validiteit en betrouwbaarheid.

Hieronder wordt uiteengezet hoe getracht is validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Te beginnen met de interne, externe en constructvaliditeit.

Constructvaliditeit is één van de voornaamste punten van zorg in onderzoek dat gebruik maakt van case-studies, in verband met de potentiële subjectiviteit van de onderzoeker. Die kan worden vermindert door het gebruik van meerdere bronnen en door bij de bron te verifiëren of de data goed zijn verwerkt (Yin, 1994). In dit onderzoek is dat gebeurt.

Kritiek op de externe validiteit van case-studies gaat volgens Tellis (1997) om twee redenen niet op. Deze kritiek geldt volgens hem namelijk op case-studies met maar één casus, maar belangrijker is dat deze kritiek uitgaat van statistische generaliseerbaarheid en niet van analytische generaliseerbaarheid. Het generaliseren van de resultaten gebeurt in het geval van analytische generaliseren niet naar een populatie, maar naar een theorie. Meerdere cases bekrachtigen de resultaten door herhaling, bevestiging van het patroon en maken zo het vertrouwen in de theorie robuuster (Yin, 1994).

Voor het vertalen van de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek naar andere bedrijven gebruiken Greenwood en Levin (2003) een twee stappenmodel. Ervan uitgaande dat kennis begrensd wordt door de context waarin deze is opgedaan, redeneren zij als volgt: De eerste stap is de context waarin de kennis is opgedaan begrijpen. Voor de tweede stap, het verplaatsen van deze kennis naar een nieuwe setting, heeft men informatie nodig over de context van die nieuwe setting: hoe verschilt deze en wat zijn daarvan de consequenties voor het gebruik van de kennis? Zo wordt generalisatie een actief proces van reflectie, waarin moet worden besloten of de eerdere kennis van toepassing is. De resultaten van dit onderzoek lenen zich bij uitstek voor een dergelijk proces.

Betrouwbaarheid wordt op verschillende manieren bereikt in een case-studie. Eén van de belangrijkste manieren is het gebruik van een case-studieprotocol voor de replicatiecases (Tellis, 1997). Door het gebruik van een case-studieprotocol is gezorgd dat dezelfde zaken aan bod kwamen in alle cases en dat die hetzelfde beoordeeld werden. Ook zijn er verschillende methodes gebruikt voor de centrale case-studie en de replicatiecase-studies. Perren en Ram (2004) onderscheiden vier paradigma's om case-studies uit te voeren. Door er in dit onderzoek twee te gebruiken worden de voordelen van de methodes uitgebuit en de nadelen verminderd.

Bij het verwerken en afnemen van interviews door één persoon is er kans op beïnvloeding van de resultaten. Door het standaardiseren van de afname en de analyse van de data is deze kans geminimaliseerd. Datzelfde effect gaat uit van het gebruik van tabellen voor het analyseren en classificeren van de tekstfragmenten aan de hand van de modellen en de succesfactoren. Deze methode van data-analyse zorgt er tevens voor dat de directe antwoorden van de kleine ondernemer vergeleken kunnen worden, met voorbeelden, anekdotes en opmerkingen betreffende een onderwerp. Zo werd bijvoorbeeld door de meeste ondernemers gezegd dat ze geen kennis hadden op het gebied van marketing maar gaven zij er blijk van onbewust veel te weten van de markt, de concurrentie en hoe zij het product kunnen verkopen.

Ook bij het gebruik van participerende observatie, is er kans op bias. Zo kan de onderzoeker teveel opgaan in het onderwerp van onderzoek, de onderzoeker kan een 'supporter' worden van de organisatie of te veel participant en te weinig onderzoeker (Yin, 2003). Door halve dagen te werken bij de Host waren er genoeg momenten om wetenschappelijke distantie te creëren (Nandhakumar & Jones, 2002). Ter vergroting van de betrouwbaarheid kan gekozen worden voor meer dan één observator (Yin, 2003). Dat is hier niet gebeurt en de kans op bias is dan ook aanwezig.

De voordelen van het zijn van een 'insider' wegen daar tegenop (Kacen & Chaitin, 2006). Voordelen van participatie (Nandhakumar & Jones, 2002) zijn het doorgronden van de bedrijfscultuur, onbewuste processen en speciale betekenis die aan woorden wordt gehecht. Daarmee hangt het

achterhalen van gevoelige onderwerpen en praktijken, waar naar buiten toe in bedekte termen over gesproken wordt, samen. Daarnaast geeft het volgens de onderzoekers inzicht in de motivatie, werkdruk en achtergrond van de onderzochte personen om hun redenen voor het inschatten van een gebeurtenis te kunnen begrijpen. Deze aspecten kwamen ook naar voren in de participerende observatie bij de Host. Door over langere tijd de ondernemers te volgen, kon de betekenis van wat zij in interviews hadden gezegd worden geïnterpreteerd.

Tot slot van deze paragraaf nog enkele opmerkingen aangaande zaken die de resultaten van dit onderzoek beïnvloed zouden kunnen hebben. Het domein, zoals dat bepaald is in paragraaf 3.2 als kleine ondernemers in de Informatie- en CommunicatieTechnologie (ICT), die zes jaar of langer bestaat, met minder dan elf voltijdmedewerkers, had voor de vergelijkbaarheid van de cases wellicht kleiner moet worden genomen.

Al eerder is gerefereerd aan de zeer verschillende situaties van de ondernemers in dit onderzoek. Dat maakt algemene conclusies trekken moeilijk. Van te voren werd verwacht dat door het domein af te bakenen op grootte en leeftijd van het bedrijf en de branche het klein genoeg zou zijn. Wellicht had het beperken van het onderzoeksdomein naar bijvoorbeeld alleen Business to Consumer of juist Business to Business het trekken van algemene conclusies makkelijker gemaakt.

Ook de leeftijd van het bedrijf had gespecificeerd kunnen worden in het aantal jaren dat men al een verkoopklaar product heeft of dat men fulltime met het bedrijf bezig is. Het is nu bijvoorbeeld zo dat de marketingontwikkeling onafhankelijk van de leeftijd van het bedrijf is verdeeld, wellicht was er bij een kleiner onderzoeksdomein wel een verband te zien geweest. De verwachting van Bantel (1998) dat na de eerste vijf beslissende jaren ondernemers zich een plaats verworven hebben in hun markt, gaat niet voor alle ondernemers op. Het om praktische redenen beperken van het geografische domein heeft naar verwachting geen invloed gehad.

Wat wellicht wel invloed heeft, is dat van de onderzochte ondernemers er twee met een partner het bedrijf zijn gestart. Eén van die bedrijven werkt nu zelfs met drie ondernemers in het bedrijf. Aangezien de persoonlijkheid en intuïtie van de ondernemer bepalend zijn voor de marketing (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995), is het is mogelijk dat door dit interne mechanisme marketing en het netwerk beïnvloed worden (Carson, 1993, Mazzarol & Reboud, 2003).

LaForge (1985) waarschuwt dat onderzoek naar of in het klein bedrijf erg moeilijk is, omdat het midden en klein bedrijf, vergeleken met grote bedrijven, minder bereid is mee te werken en geen formeel marketingbeleid heeft. Dit argument maakt makkelijk vergelijken inderdaad lastiger, maar is juist onderdeel van dit onderzoek. In dit onderzoek was het echter relatief eenvoudig proefpersonen te vinden, daarin speelde mee dat ondernemers graag vertellen over wat ze opgebouwd hebben en zij ook geïnteresseerd waren in adviezen betreffende hun marketingpraktijk.

De kleine ondernemers werd gevraagd mee te werken met een onderzoek naar het gebruik van marketing. Dit kan de mede de attitude van de ondernemers beïnvloed hebben, omdat de attitude van de ondernemers die niet aan dit onderzoek mee wilden werken, wellicht negatiever is. Maar er zijn tal van andere mogelijkheden, bijvoorbeeld dat zij geen tijd hadden of dachten dat het niet op hen van toepassing zou zijn. Het is niet te verwachten dat dit het vinden van een succesfactor beïnvloedt heeft.

Het bleek mogelijk om in alle bedrijven de interviews in een aparte ruimte af te nemen. In drie gevallen was er wel een telefoon aanwezig en in drie gevallen kwam één of meerdere malen een collega binnen om een vraag te stellen. Dit was illustratief voor de focus op de dagelijkse gang van zaken en niet belemmerend voor de interviews.

Gevraagd werd bij de interviews een aantal documenten te mogen bekijken. Een agenda bleek nog te regelen, maar geen van bedrijven had een plan en een succesvolle uiting vond men ook lastig. De agenda was behulpzaam bij het inzicht krijgen in de tijd die de ondernemer beschikbaar had, maar juist de afwezigheid van de andere documenten gaf ook ondersteuning voor het gesprek.

5.3 Aanbevelingen

Aan de hand van dit onderzoek worden drie soorten aanbevelingen gedaan: Aanbevelingen aan de kleine ondernemer, aan marketingprofessionals en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.3.1 Aanbevelingen kleine ondernemer

In deze paragraaf staan de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek aan de kleine ondernemers worden gedaan.

- De kleine ondernemer moet formaliseren om meer profijt te hebben van marketing en het netwerk, dat kan door het gebruik van een Strategisch MarketingNetwerk (SMN).
- Een SMN zorgt ervoor dat een kleine ondernemer zijn dagelijkse handelen structureert en minder ad hoc en met meer effect gebruik maakt van marketing en het netwerk, ook op de lange termijn.
- Een SMN zorgt ervoor dat in het netwerk kennis en geld worden gevonden en benut die de kleine ondernemer zelf niet in huis heeft.
- Door het SMN wordt op de lange termijn tijd uitgespaard en de impact van de kleine ondernemer vergroot.

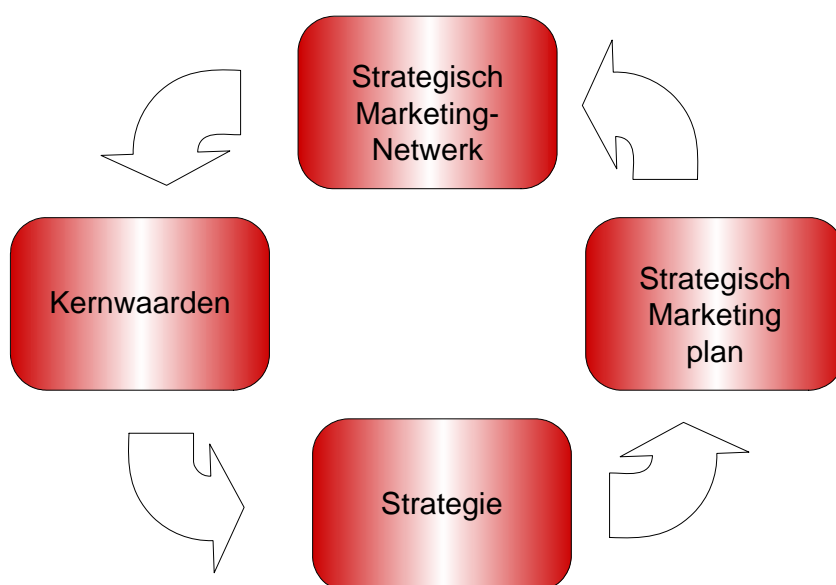
Om dit proces te begeleiden is een instrument samengesteld: de Reflectiescan (Bijlage I). Die bestaat uit vier onderdelen.

1. Reflectie op de kernwaarden die bepalend zijn voor het bedrijf.
2. Reflectie op een strategie voor de komende twee jaar.
3. Het opstellen van een strategisch marketingplan met hoe de kernwaarden uitgedragen gaan worden en hoe marketing bij kan dragen aan het bereiken van de strategie.
4. Reflectie op actoren die kennis en investeringen en inspanningen op het gebied van marketing kunnen delen.

Deze laatste stap is het identificeren van een SMN: geselecteerde actoren die kennis en investeringen op het gebied van marketing delen. De Reflectiescan en een SMN kunnen gebruikt worden zonder kennis van theorieën, omdat het gebruik aansluit op de praktijk en de beleving van de kleine ondernemer. Het formaliseren gebeurt op het niveau waar de ondernemer baat bij heeft, aansluitend bij hoeveel kennis, tijd en geld er aanwezig is. Kennis die nu onbewust in het bedrijf aanwezig is wordt

zichtbaar gemaakt. Een beperkte planning werkt als een leidraad voor toekomstige beslissingen. Het plan moet periodiek getoetst en indien nodig aangepast worden.

Het proces voorziet in de wisselwerking die Lynch (1994) opmerkte: om een duidelijke boodschap te formuleren, wordt de kleine ondernemer gedwongen een visie en strategie te formuleren. Daarop berust ook het proces van kernwaarden, via strategie en een strategisch marketingplan naar een



Figuur 11 Procesmodel van de reflectiescan.

SMN. Het SMN stimuleert schakelen tussen plannen en uitvoeren, tussen denken en doen. In het procesmodel is ook te zien dat het een doorgaand proces is, waar de kleine ondernemer niet direct naar een tien moet streven, maar steeds naar een verbetering van de bestaande situatie.

Het SMN is aan de ene kant een bron van middelen en kennis en aan de andere kant moeten er ook eerst kennis en middelen worden ingezet om het te gebruiken. Het proces van het gebruik van een SMN is daarom in een cirkel weergegeven. De kleine ondernemer kan uitgeven wat hij wil en als deze manier succes oplevert, kunnen er meer of andere middelen worden ingestopt om het gebruik nog effectiever te maken.

Het SMN draagt ertoe bij dat de winst op korte termijn niet meer allesbepalend is. Periodiek is er aandacht voor resultaten en effecten op de langere termijn. Bijvoorbeeld: op welk product willen we ons focussen de komende twee jaar? Marketing en het netwerk worden gebruikt om op lange termijn een imago op te bouwen. Het SMN stimuleert het gebruik van situatiespecifieke marketing en klantgerichtheid.

Tot slot nog enkele aanbevelingen op het gebied van de uitvoering van marketing. De kleine ondernemer moet zich bewust worden van het belang van situatiespecifieke marketing met effect op de langere termijn. De ondernemers kunnen het SMN gebruiken om de mond-tot-mondreclame, het bezoeken van beurzen en de website effectiever te maken.

- Door de beperkte hoeveelheid geld en impact in de markt moet de ondernemer zorgen voor een consistente boodschap. Met een consistente huisstijl en het consequent de aandacht vestigen op voornaamste eigenschappen van het bedrijf kan over een langere tijd een imago opgebouwd worden.
- Kleine ondernemers maken succesvol gebruik van mond-tot-mondreclame, het SMN stimuleert dit. Hierbij kan gedacht worden aan een klantenmanagementsysteem, waarbij de grootste of meest invloedrijke klanten extra aandacht krijgen, of het belonen van een klant als die een nieuwe klant aantrekt. Tevreden klanten zijn de beste advocaten van het bedrijf. Marketing moet dus niet alleen op potentiële klanten, maar ook op de huidige klanten gericht zijn.
- Beurzen zijn een geschikte gelegenheid om het netwerk te onderhouden en te vergroten. Hierbij moet wel bedacht worden of die de investering waard is. Tevens moet in de maanden erna er tijd is om de opgedane contacten te verzilveren.
- Het internet wordt beschouwd als het enige marketingdocument waarmee kleine bedrijven gelijkwaardig aan hun grotere concurrenten kunnen concurreren (McCartan-Quinn & Carson, 2003). Een website is de verlenging van een visitekaartje of de eerste indruk van het bedrijf, waar de onderscheidende kenmerken van het bedrijf uit naar voren moeten komen, zoals de hoogwaardige service, de persoonlijke aandacht, de kwaliteit, aandacht voor wie en wat het bedrijf is en met wie ze zaken doen.

5.3.2 Aanbevelingen marketingprofessionals

Uit dit onderzoek bleek dat de kleine ondernemer een weinig positieve attitude jegens marketing heeft. Daarin kwam ook de negatieve ervaringen met marketingprofessionals naar voren. De ondernemer heeft het idee dat ze niet snappen waar hij mee bezig is en dat is lastig, want de marketing professional moet een brug kunnen vormen tussen de ondernemer en het publiek. Of: 'Ik heb ook wel eens geïnformeerd bij een reclamebureau hoor, maar ik vond het duur en ze willen dan alles veranderen.' Daarom hier enkele aanbevelingen voor professionals die een kleine ondernemer willen ondersteunen.

Overigens wijst dit onderzoek, afwijkend van wat Carson (1990) zegt, in de richting dat een ondernemer ook zonder een professional in te huren een geïntegreerde aanpak van zijn marketing en

netwerk kan hebben. Dit is zelfs zeer voorstelbaar als men in het SMN personen kan vinden die als klankbord kunnen dienen of advies kunnen geven. Niettemin volgen hier de aanbevelingen.

- Bij het gebruik van marketing moet niet alleen de omgeving, het soort bedrijf, de omstandigheden binnen het bedrijf en het netwerk in aanmerking genomen worden (Carson et al., 1995), maar vooral ook de ondernemer. De ondernemer is gewend op alle terreinen te bepalen wat er gebeurt. Dus moet er bij het gebruik van marketing of het netwerk worden aangesloten bij zijn kennisniveau, ervaringen en mogelijkheden.
- Ook zijn attitude moet in ogenschouw genomen worden. Een plan heeft alleen zin als het gebruikt wordt. Als dat betekent dat het plan bestaat uit een A-vier dan bestaat het uit een A-vier. Voorop moet staan dat de situatie verbeterd wordt.
- Marketing en netwerk hebben te lijden onder een negatief imago onder ondernemers. Door het aanvullen van kennis, maar ook door laagdrempelige activiteiten op beide gebieden kan zichtbaar gemaakt worden dat beeld wat de voordelen zijn.
- De kleine ondernemer bezit impliciete kennis betreffende de markt, marketing, netwerken en meer terreinen waarvan hij misschien zelf zegt weinig te weten. Het plannen moet dan ook mede dienen om de kennis expliciet te maken. Door deze ook zichtbaar te maken binnen de organisatie kan deze aangevuld of bediscussieerd worden.

5.3.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De rijke en diepgravende informatie uit dit onderzoek biedt tal van mogelijkheden om dieper op in te gaan door middel van onderzoek. De meest in het oog springende aspecten staan in deze paragraaf.

Zo zou de prominente rol die de attitude van de kleine ondernemer in dit onderzoek inneemt verder onderzocht kunnen worden. In dit onderzoek kwamen zeer verschillende ondernemers aan het woord als men bijvoorbeeld kijkt naar persoonlijkheid of opleidingsniveau. In hoeverre deze aspecten invloed hebben op de in dit onderzoek genoemde factoren of bijvoorbeeld het succes van een onderneming, is een interessant onderwerp.

In de literatuur wordt opgemerkt dat ondernemers hun netwerk harder nodig hebben dan een manager in een grotere organisatie, omdat deze van zijn collega's in het management feedback en sturing krijgt. Dat impliceert dat het uitmaakt of een onderneming door een of door een aantal ondernemers geleid wordt. Daarnaast heeft dit waarschijnlijk ook invloed op het gebruik van het netwerk, alleen al doordat men waarschijnlijk meer contacten heeft.

In een case-onderzoek van Luokkanen & Rabetino (2005) naar strategische veranderingen zagen zij dat deze het resultaat waren van verschillende, onderling samenhangende factoren, die het proces zowel hinderden als mogelijk maakten, omgevingsfactoren, de eigenaar en zijn persoonlijkheid en de middelen van het bedrijf. Middelen en de attitude van de kleine ondernemer zijn in dit onderzoek behandeld. Omgevingsfactoren zijn een interessant onderwerp, dat ook volgens de kleine ondernemers uit dit onderzoek aandacht verdient.

De attitude van de kleine ondernemer zou op zichzelf al een onderwerp kunnen zijn voor een studie. Zo blijkt uit opmerkingen van de ondernemers zoals 'iedereen staat daar met een dubbele agenda' wordt duidelijk, dat vertrouwen ook een rol speelt bij het bepalen van de attitude ten opzichte van het netwerk.

Bronvermelding

Abeele, P., Van den, & De Backer, Y. (2003). De rol van marketing in de netwerkeconomie. *Tijdschrift voor Economie en Management*, (8)3, 489-516.

Ahmadi, M., & Helms, M. M. (1997). Small firms, big opportunities: the potential of careers for business graduates in SMEs. *Education & Training*, 39(2), 52-57.

Baetz, M.C., & Bart, C. K. (1996). Developing Mission Statements Which Work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.

Bantel, K.A. (1998). Technology-based, "adolescent" firm configurations: strategy identification, context, and performance. *Journal of Business Venturing*, 13, 205-230.

Barnes, S.J., & Vidgen, R.T. (2006). Data triangulation and web quality metrics: A case study in e-government. *Information & Management*, 43, 767-777.

Bird, B. (1998). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *The Academy of management Review*, 13(3), 442-453.

Borch, O.J., & Arthur, M.B. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of managementstudies*, 32(4), 419-441.

Boussouara, M., & Deakins, D. (1999). Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(4), 204-223.

Blankson, C., & Stokes, D. (2002). Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing intelligence & planning*, 20(1), 49-61.

Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 39-79.

Brown, B., & Butler, E.J. (1995). Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US Wine Industry. *Journal of small business management*, 33(3), 57-65.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small business economics*, 10, 213-225.

Carson, D.J. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach). *The European Journal of Marketing*, 24(11), 5-49.

Carson, D.J. (1993). A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management*, 9, 189-204.

Carson, D.J., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs, an innovative approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Carson, D. J., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K., (2001). *Qualitative marketing research*. London: Sage publishing.

Collinson, E., & Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing - a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, 39(9), 761-766.

- Cordes, J. J., Hertzfeld, H. R., & Vonortas, N. S. (1999). A survey of high technology firms. Opgehaald op 10-10-2006 van: <http://www.sba.gov/advo/research/rs189tot.pdf>
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., & Munro, H.J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15, 523–545.
- Chrisman, J.J., & Leslie, J. (1989). Strategic, administrative and operating problems: The impact of outsiders on small firm performance. *Entrepreneurship practice and theory*, 4, 37-51.
- Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26, 103–116.
- Day, J. (2000). Commentary. The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1033-1037.
- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and small firms* (2th ed.). Cambridge: McGraw-Hill.
- Desmidt, S., & Deheene, A. (n.d.) *Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence*. opgehaald op 22-05-'06 van <http://www.femuni-hagen.de/POLALLG/EGPA/Papers/Desmidt.pdf>
- Dijk, van, J.A.G.M. (2001). Netwerken, het zenuwstelsel van onze maatschappij. Opgehaald op 19-07-2006 van <http://www.transformaties.org/bibliotheek/Oratie-Jan-van-Dijk-1-nov-2001.pdf>
- Donkels, R., Lambrecht, J. (1997). *The network position of small business: an explanatory model*. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 13-25.
- Gabbott, M., Mayond, F., & Tsarenko, Y. (n.d.). *Network capabilities: Relationship with organisational competencies*. Opgehaald op 05-10-2006 van <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/GabbottMayondTsarenko.pdf>
- Gennep, K., van, (2005). Preface. In Haane, Y. & Snijders, J. (Eds.), *Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: a new start*. (4th ed., pp. 5). Zoetermeer: EIM publishing & policy research.
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small business economics*, 25, 207-222.
- Gilmore, A., Carson, D.J., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Golafshani, N., (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Greve, A., & Salaff, J.W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 28(1), 1-22.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-327.

- Hansen, E. L. (2001). *Resource acquisition as a startup process: Initial stocks of social capital and organizational foundings*. Opgehaald op 22-06-'06 van <http://www.babson.edu/entrep/fer/IV/IVB/html/iv-B.html>.
- Harris, L. C., & Watkins, P. (1998). The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 221-226.
- Hart, 't, H., Van Dijk, J., Goede, de, M., Jansen, W., & Teunissen, J. (1996) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam, Boom
- Hills, G.E., & LaForge, R.W. (1992). Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 33-59.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hoevenagel, R. (2005). Tijdsbesteding ondernemend Nederland. Opgehaald op 02-08-06 van <http://www.eim.net/pdf-ez/M200513.pdf>
- Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing intelligence & planning*, 14(1), 6-18.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M., (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical en administrative roles. *The academy of management journal*, 36(3), 471-501.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16(4), 359 - 371.
- Khan, M. R., & Rocha, J.R., Jr. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American journal of small business*, 7(1), 50-58.
- Kickul, J., & Gundry, L.K. (2002). Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of small business management*, 40(2), 85-97.
- Klint, M. B., & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 408-426.
- Kacen, L., & Chaitin, J. (2006). "The Times They are a Changing": Undertaking Qualitative Research in Ambiguous, Conflictual, and Changing Contexts. *The Qualitative Report*, 11(2), 209-228.
- Kulmala, K., & Suoranta, M. (2005). Learning in the context of entrepreneurial marketing. *Frontiers of e-business research*, 470-482
- Lancaster, G., & Waddelow, I. (1998). An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: It's attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm. *Journal of marketing management*, 14, 853-878.
- Laurent, G. (2000). Improving the external validity of marketing models: A plea for more qualitative input. *International Journal of Research in Marketing*, 17, 177-182.

- Levy, M., & Powell, P. (2003). SME Internet Adoption: Towards a Transporter Model. *Electronic Markets*, 13(2), 173-181.
- Lilien, G.L., & Kotler, P. (1983). Marketing decision making: A model building approach. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Lim, G.H., Lee, K.S., & Tan, S.J. (2001). Gray marketing as an alternative penetration strategy for entrepreneurs: conceptual model and case evidence. *Journal of Business Venturing* 16, 405–427.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1), 57-71.
- Luokkanen, K., & Rabetino, R. (2005). Strategic Change Processes in SMEs – The longitudinal Analysis of Three Finnish Furniture Firms. In: Welter, F. (Ed.) *Challenges in Entrepreneurship and SME Research*. Opgehaald op 05-10-2006 van <http://www.ecsb.org/doc/Inter-RENT%202005%20final%20document.pdf>
- Malecki, E.J., & Tootle, D.M. (1995). An Evaluation of networks and group services for small firms. Opgehaald op 02-05-2006 van: <http://www.cherry.gatech.edu/mod/pubs/proceed2/chap11.pdf>
- Matthiesen, U. (2005). KnowledgeScapes: Pleading for an knowledge turn in socio-spatial research, working paper, opgehaald op 16-05-06 van <http://www.irs.net.de/download/knowledgeScapes.pdf>
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2003). *Strategic Decision Making in Small Innovative Firms - the Perceived Importance of Other Voices*. Opgehaald op 10-10-2006 van: <http://www.wapp.iese.edu/eisb/papers/full/paperEISB107.pdf>
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small business economics*, 21, 201-213.
- McDonald, M.H.B. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of marketing Planning*, 5(1).
- McGaughey, S.L. (1998). Realising the marketingadvantages of international standard-setting activities: opportunities for innovative technology-based SMEs. *Journal of marketing management*, 14(8), 897-925 .
- McLarty, R. (2005). The essentials of value chain implementation in small and medium sized enterprises. *Strategic Change*, 14(1), 45–58.
- Monge, P.R., & Contractor, N.S. (2001). Emergence of communication networks. In F. M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 440-502). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58, 20-38.
- Morris, R. J. (1996). Developing a mission for a diversified company. *Long Range Planning*, 29(1), 103-105.
- Motwani, J. G., Jiang, J. J., & Kumar, A. (1998). A comparative analysis of manufacturing practices of small vs. large West Michigan organizations, *Industrial Management & Data Systems*, 98(1), 8–11.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millar, R., Crute, V., & Hargie, O. (1992). Professional interviewing. In O. Hargie (ed.), *International series on communication skills*. London: Routledge.

- Nandhakumar, J., & Jones, M. (2002). Development gain? Participant observation in interpretive management information systems research. *Qualitative Research*, 2(3), 323-341.
- Noy, E. (1998). Total Business strategy-the missing link. *Long Range Planning*, 31(6), 927-932.
- O'Donnell, A., & Cummins, D. (1999). The use of qualitative methods to research networking in SME's. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 82-91.
- O'Donnel, A., Gilmore, A., Cummins, D., & Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision* 39(9), 749-760.
- Park, J.S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739-752.
- Pasanen, M. (2005). Tracking Small Business Failure Factors and Trajectories. In: Welter, F. (Ed.) *Challenges in Entrepreneurship and SME Research*. Opgehaald op 05-10-2006 van <http://www.ecsb.org/doc/Inter-RENT%202005%20final%20document.pdf>
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CF: Sage Publications.
- Pearce, J.A. (1982). The company mission as a strategic goal. *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Perren, L., & Ram, M., (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research. Mapping boundaries & perspectives. *International small business journal*, 22(1), 83-101.
- Peters, M.P., & Brush, C.G. (1996). Market information scanning activities and growth in new ventures: A comparison of service and manufacturing businesses. *Journal of business research*, 36, 81-89.
- Piercy, N.F., & Cravens, D.W. (1995). The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 7-34.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999). Network Position and Firm Performance: Organizational Returns to Collaboration in the Biotechnology Industry. In S. Andrews & D. Knoke (Eds.), *Networks In and Around Organizations* [Special volume]. *Research in the Sociology of Organizations*, 129-159.
- Richtermeyer, G. (2003). *Emerging themes in entrepreneurship research*. Opgehaald op 16-06-'06 van: http://www.missouribusiness.net/bridg/emerging_themes.pdf
- Sapienza, H.J., Smith, K.G., & Gannon, M.J. (1988). Using subjective evaluations of organisational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-53.
- Sciascia, S., & De Vita, R. (2004). *The development of entrepreneurship research*. Opgehaald op 03-07-'06 van <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/146.pdf>
- Schirmer, P., & Taylor, M. (1995). *Farms, Factories and Free Trade: Rural Kentucky in the Global Economy*. Frankfort, KY: The Kentucky Long-Term Policy Research Center. Opgehaald op 16-05-06 van: http://www.kltprc.net/books/farms/Chpt_6.htm
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

- Shaw, E. (1999a). A guide to the qualitative research process. *Qualitative marketing research: An international journal*, 2(2), 59-70.
- Shaw, E. (1999b). Networks and their relevance to the entrepreneurial/marketing interface: A review of the evidence. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 1(1), 24-40.
- Shaw, E. (2006). Small Firm Networking. An Insight into Contents and Motivating Factors. *International Small Business Journal*, 24(1), 5-29.
- Sherer, S. A. (2003). Critical Success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. *Journal of small business management*, 41(4), 325-345.
- Siu, W. (2005). An institutional analysis of marketing practices of small and medium-sized enterprises (SMEs) in China, Hong Kong and Taiwan. *Entrepreneurship & regional development*, 17, 65-88.
- Smith, R.F. (1984). *Entrepreneur's marketing guide. Bigger sales power for smaller firms*. Reston, VA: Reston Publishing Company.
- Smith, J.G., & Fleck, V. (1987). Business strategies in small high-technology companies. *Long range planning*, 20(2), 61-68.
- Snijders, J. (2005). Entrepreneurship in an international context. In Y. Haane & J. Snijders (Eds.), *Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: a new start*. (4th ed., pp. 9-16). Zoetermeer: EIM publishing & policy research.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1986). Preserving Entrepreneurship As Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23.
- Suddle, K., Beugelsdijk, S., & Wennekers, S. (2006). Entrepreneurial Culture as Determinant of Nascent Entrepreneurship. Opgehaald op 24-7-2006 van <http://www.eim.net/pdf-ez/N200519.pdf>
- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15, 285-305.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3(2). Opgehaald op 10-10-2006 van: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>
- Want, J.H. (1986). Corporate Mission: The Intangible Contributor to Performance. *Management Review*, 75(8), 46-50.
- Watson, J., & Everett, J. (1999). Small business failure rates: Choice of definition and industry effects. *International small business journal*, 17(2), 31-47.
- Weinstein, A. (1994). Market definition in technology-based industry: a comparative study of small versus non-small companies. *Journal of small business management*, 32 (4), 28-36.
- Weiss, J. A., & Piderit, S. K. (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 9(2), 193-223.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999), Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Wilson, L. (1995). Occupational standards in small firms. *Executive Development*, 8(6), 18-20.

Yap, C. M., & Souder, W. E. (1994). Factors Influencing New Product Success and Failure in Small Entrepreneurial High-Technology Electronics Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 418-432.

Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bedrijven naar grootte en rechtsvorm. Opgehaald op 26-04-2006 van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/>

Bijlage I De Reflectiescan

Uw Reflectiescan

U weet meer dan u denkt. En uw netwerk van klanten, leveranciers en andere relaties, weet nog meer! Dit document is dan ook niet om u iets nieuws te leren, maar om u te laten zien wat u en uw relaties voor kennis in huis hebben en het voor u, maar ook voor uw medewerkers overzichtelijk te maken.

Deze reflectiescan is het product van een onderzoek naar hoe een kleine ondernemer meer profijt kan hebben van marketing. Kleine ondernemers ervaren gebrek aan kennis, geld, tijd en invloed in de markt, dat gebrek kunnen ze vaak in hun eigen netwerk oplossen, maar dan moeten ze iets meer plannen. Deze conclusies resulteerden in een Strategisch Marketingnetwerk (SMN) en een instrument om de kleine ondernemer te helpen een SMN op te stellen: De Reflectiescan.

Door een korte tijd te nemen om een aantal dingen op een rijtje te zetten, kunt u op een eenvoudige manier uw netwerk beter benutten en effectiever gebruik maken van uw marketing. De reflectiescan bestaat uit vier stappen: Kernwaarden, strategie, marketing, SMN. Oftewel wie zijn wij als bedrijf, wat willen we de komende jaren, hoe gaan we die twee dingen uitdragen en hoe kan ons netwerk ons daarbij helpen?

Op de volgende pagina's worden die stappen met u doorgelopen, afgewisseld met een praktijkvoorbeeld van een ISP. In de bijlages vindt u de vragenlijsten, die u bij de stappen kunt gebruiken.

Jitze Reeder
05-2007

Kernwaarden

In deze eerste stap gaat u op zoek naar de eigenschappen van uw bedrijf. Wat vindt u belangrijk? Hoe doet u zaken? Waar richt u zich op? Dit noemen we de kernwaarden.

- Hoe beschrijft u uw bedrijf als u het in vijf kenmerken zou samenvatten?

Als u medewerkers heeft is het ook interessant hen allen apart deze vraag te stellen. Dit geeft u meteen een idee hoe zij het bedrijf zien en of dat afwijkt van wat u denkt. Als u het moeilijk vindt om deze woorden te bepalen kan u wellicht inspiratie opdoen door enkele andere mensen in uw omgeving te vragen hoe zij uw bedrijf zien.

Bij de ISP had de directeur wel een idee van de kernwaarden. Toch besloot hij ook de drie personeelsleden te vragen wat zij de belangrijkste eigenschappen van het bedrijf vonden. Hoewel ze er nooit eerder over hadden nagedacht kwamen deze toch in hoge mate overeen. Het bedrijf kenmerkte zich door de waarden kwaliteit, service, betrouwbaar, klantgericht en innovatief.

Door deze kernwaarden met elkaar te bespreken, kwam men er achter dat sommige zaken ook nog wel verbeterd zouden kunnen worden. Klantgerichtheid was een kernwaarde, maar soms was men nog te veel productgericht.

Strategie

Als de kernwaarden duidelijk zijn, moet duidelijk worden waar het bedrijf zich de komende jaren op wil richten. In de bijlage vindt u een vragenlijst die u kan aflopen om de mogelijkheden en doelen van de komende jaren op te schrijven. De vragen beginnen met het vaststellen van de huidige situatie en de middelen die u tot uw beschikking heeft. Dan wordt gekeken naar de marktsituatie en de concurrenten. Tot slot wordt gekeken naar de verkoopverwachtingen en de toekomst.

Uiteindelijk moet uit deze vragenlijst een dergelijke zin komen: Wij willen ons de komende twee jaar richten op het verkopen van [product] aan [markt] met aandacht voor [kernwaarden]. Voor verschillende van uw producten en diensten kunt u natuurlijk verschillende zinnen hebben.

De ISP kwam door de vragen te beantwoorden in een interessant proces. Duidelijk werd namelijk dat men zich op erg veel verschillende dingen richtte. Sommige zaken lagen erg ver af van de kernwaarden en de *core business*. Door vast te stellen dat men bij zakelijke klanten veel beter kon concurreren op kwaliteit en op service, en daar bovendien veel meer kon verdienen dan op de particuliere markt, werd dat de focus voor de komende jaren.

Door duidelijke doelen te omschrijven, werd het makkelijker mensen en middelen te sturen. Een doel was niet 'we willen groeien', maar 'we willen de komende twee jaar groeien door het verkopen van grafische webapplicaties op de klein-zakelijke markt met aandacht voor kwaliteit en persoonlijke service.' Het resultaat van het aflopen van de vragenlijst waren drie A-viertjes die regelmatig *up to date* werden gehouden.

Ook werd door het nadenken over de strategie duidelijk waarom andere projecten minder succesvol waren. Zo wilde men zich door zeer lage prijzen een plaats veroveren in de online markt voor computerhardware. Echter door de lage prijzen kon men geen kwaliteit en service leveren. Zo was na driekwart jaar de verwachting wat betreft de verkoop van computerhardware niet ingelost. Omdat het ook niet paste bij de doelen van het bedrijf, werd een partij gevonden die de bestaande klanten kon overnemen.

De kernwaarden en strategie werden ook een leidraad bij het opzetten van nieuwe projecten. Men had nog steeds de vrijheid om te doen wat men wilde, maar wel een basis om beslissingen op te nemen. De focus op de kernwaarden en de klein-zakelijke klant bleef voorop staan.

Marketing

Nu duidelijk is wat de kernwaarden zijn, kan gekeken worden hoe die uitgedragen kunnen worden. Ook de doelen voor de komende periode zijn vastgesteld, er kan gekeken worden hoe marketing behulpzaam kan zijn. In bijlage II vindt u een vragenlijst. Het begint met het vaststellen van de huidige situatie. Schroom niet anderen te vragen hoe zij tegen uw bedrijf en uw marketinguitingen aankijken. Hier kunt u alleen maar van leren. Kijk ook eens bij de concurrenten die u heeft gedefinieerd hoe zij zaken rond marketing aanpakken.

De keuzes die bij de strategie en de kernwaarden werden gemaakt: kwaliteit en service leveren voor het KB hebben ook gevolgen voor de marketing. Waar wil men adverteren, voor wie wil men adverteren, wat wil men promoten? De vraag 'we moeten iets met marketing' werd gespecificeerd naar: Hoe kunnen we kleine ondernemers door marketing overtuigen dat ze een server bij ons kopen omdat wij kwaliteit en service bieden? Een veel duidelijker vraag die het zoeken naar een oplossing makkelijker maakt. Eén van de antwoorden was dat het netwerk hierbij het beste ingezet kon worden en dat marketing vooral ondersteunend daaraan moest zijn.

Strategisch Marketingnetwerk

Als u onderstaand model heeft ingevuld heeft u een sterk vereenvoudigde weergave van uw netwerk. Uw Strategisch MarketingNetwerk. Uw belangrijkste contacten als het gaat om marketing.

Beste klanten en gewenste klanten

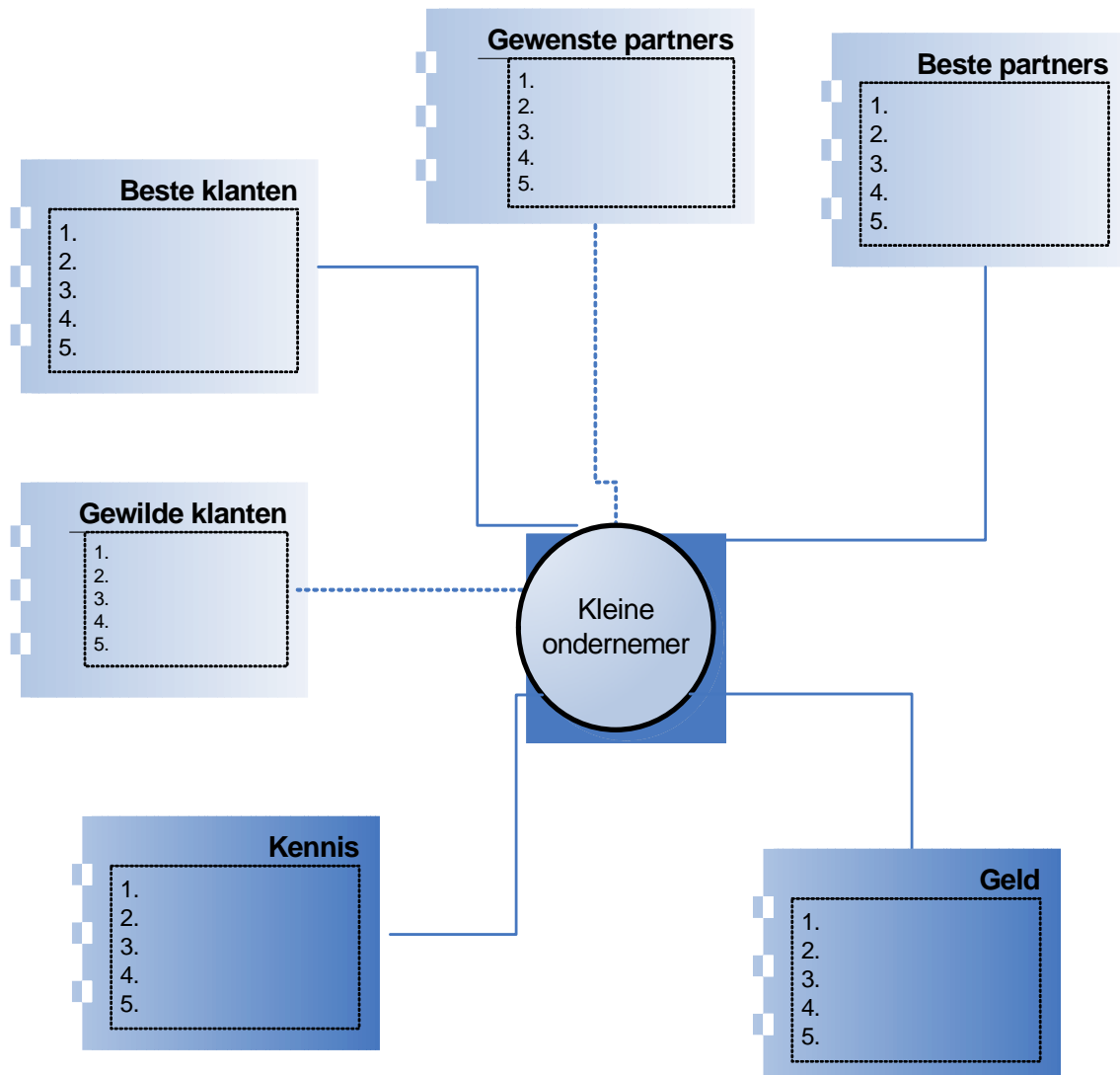
Het is een bekende marketingregel dat het beter is bestaande klanten te houden dan nieuwe te vinden. Begin daarom met de top 5 van uw beste klanten. Behalve dat zij kunnen dienen als uitgangspunt voor het soort nieuwe klanten, zijn uw bestaande klanten degenen die uw mond-tot-mondreclame moeten verzorgen, zij kunnen dus de impact in het netwerk vergroten. Beste klanten hoeven niet noodzakelijk de klanten te zijn die op het moment het meest opleveren. Ook een verwachte opbrengst kan meespelen of het feit dat de klant een goede naam heeft waar u zich graag aan verbindt. Dezelfde redenen moeten meespelen bij het bepalen van de top 5 van de gewenste klanten.

Beste partners en gewenste partners

Bedenk wie uw beste partners zijn en uw meest gewenste partners. Met partners wordt in dit geval bedoeld alle niet-klanten van de kleine ondernemer, zoals leveranciers, ondernemers met een aanvullen product of een reseller. Wie zijn er op dit moment erg belangrijk en waarom en wie zou u graag aan uw partners toevoegen? Beste is natuurlijk een breed begrip en u zult wellicht geneigd zijn te kijken naar de opbrengst via die partner. Maar kijkt u ook eens naar de contacten van die persoon of naar het sterke merk waar u zich graag mee zou associëren of een partner die u *free publicity* op kan leveren. Zo vergroot u uw invloed en bekendheid in het netwerk.

Kennis en geld

Nu richten wij ons op de marketing, en identificeren personen of bedrijven waarmee kennis en investeringen op het gebied van marketing gedeeld kunnen worden. Kent u iemand met een reclamebureau die u eens zou kunnen bellen? Weet u van collega's uit andere bedrijfstakken hoe zij marketing gebruiken? Hoe ziet die concullega de situatie in de markt eigenlijk? Geld moet hier breed gezien worden. Het kan zijn dat u samen investeert in marketing, op een beurs staat of een product verkoopt.



Om zomaar iemand te noemen die geld zou willen investeren in de marketing van de ISP, dat zou niet lukken zeiden de kleine ondernemers. Maar als ze iets breder keken bleken bepaalde mensen al zeer behulpzaam bij het 'vermarkten' van hun diensten. Door het verder aantrekken van de banden met dit verkoopkanaal werden er meer producten verkocht en profileerden zij zich gezamenlijk op een beurs. Ook deed een relatie van de ISP zaken met een bank. Toen de ISP zich dit realiseerde werd op een barbecue dit onderwerp aangesneden. De relatie bood direct aan de ISP te introduceren.

Ook was er meer kennis aanwezig dan men van te voren had gedacht. Door samen met relaties te sparren over marketingzaken kwam men tot vernieuwende ideeën en samenwerkingsmogelijkheden. Zo kwam men met een kleine keten van computerwinkels overeen dat de software door middel van het leveren van een wachtwoord bij een multimediacomputer een voor beide partijen interessante deal is.

Het opbouwen van een netwerk was lange tijd iets ongrijpbaars voor de ondernemer en hij vond zichzelf niet echt het netwerktype. Inderdaad was hij geen 'vistitekaartjesdealer', maar dat bleek niet nodig. Door duidelijk voor ogen te hebben wat voor soort klanten men wilde en in het netwerk te zoeken wie daarmee in contact stond, kon op eenvoudige wijze een introductie worden gevonden.

Bijlage I-I

Vragenlijst voor het bepalen van een strategie.

Bedrijfssituatie

Middelen

- Wat is ons bezit?

Mensen

- Wie werken bij ons?
- Wat zijn hun belangrijkste verantwoordelijkheden en taken?
- Waaruit bestaat hun scholing en wat zijn de belangrijkste talenten?
- Wat is de verwachte personeelsgroei?

Geldzaken

- Wat zijn de belangrijkste kostenposten nu en over twee jaar?
- Wat zijn de belangrijkste opbrengstposten nu en over twee jaar?
- Wat zijn investeringsmogelijkheden?
- Wat zijn de mogelijkheden voor het aantrekken van kapitaal?

Marktsituatie

- Wat zijn onze markten?
- Wat zijn de behoeften (bestaand of te ontwikkelen) van de markten waar wij in willen voorzien?

Concurrentie

- Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
- Waarom zijn zij die concurrenten? Richten ze zich op dezelfde doelgroep? Verkopen zij hetzelfde product? Hebben zij dezelfde USP?
- Wat zijn hun krachten en zwakten?
- En van hun producten/diensten?
- Wat is ons voordeel op onze concurrenten?

Verkoopverwachting

- Welke economische condities beïnvloeden de verkoop?
- Welke nieuwe producten kunnen de verkoop beïnvloeden?
- Welke marketingimpuls kunnen de verkoop beïnvloeden?
- Welke trend is te zien in de verkopen in het verleden en hoe zal die trend zich de komende twee jaar vervolgen?
- Wat zijn de opbrengsten, kosten en omzet voor de verschillende producten of merken en hoe zal zich dat ontwikkelen?
- Wat zijn externe factoren die de verkoop kunnen beïnvloeden?

Toekomst

- Wat zijn kwantitatieve doelen over twee jaar en vijf jaar?
- Lopen we voorop of volgen we de technologische ontwikkelingen?
- Wat is onze houding ten opzichte van risico?
- Welk risico en in welke mate willen we nemen?

Bijlage I-II

Vragenlijst Strategisch Marketing plan en voorbeelden Strategisch Marketingplan.

Wat?

- Wat wilt u verkopen?
- Wat zijn uw kernwaarden?

Waarom?

- Waarom wilt u dat verkopen?

Wie?

- Wie wil u dat verkopen?
- Wie moeten overtuigd worden van die kernwaarden?

Hoe?

- Hoe komen wij over?
- Hoe willen we overkomen?
- Hoe kunnen we de kernwaarden uitdragen in marketinguitingen en onze contacten met klanten en potentiële klanten?

Waar?

- Waar wil u dit verkopen?
- Waar moeten de kernwaarden zichtbaar worden?
- Welke middelen wilt u daarvoor inzetten?

Wanneer?

- Wanneer gaan we dit verkopen?

Voorbeelden strategische marketing

De kernwaarden en doelen uit de strategie kunnen ook als handleiding dienen voor het ontwerpen van marketinguitingen. Door de kernwaarden te vertalen in uw marketingdocument zorgt u ervoor dat u uitstraalt wat u uit wil stralen. In deze paragraaf zijn drie onderwerpen uitgewerkt: website, beurzen en huisstijl.

Huisstijl

De huisstijl van een onderneming bestaat uit veel aspecten, gebruik van kleur, lettertype, logo, maar ook hoe de klanten tegemoet worden getreden. Vandaaruit is de verbinding met de kernwaarden makkelijk te leggen. Wij gaan hier echter even uit van hoe die huisstijl in uw marketingdocumenten naar buiten kan komen. Het belangrijkste is dat de huisstijl uitstraalt wie u bent en u een eenduidige boodschap heeft. Al uw marketingdocumenten moeten duidelijk van u afkomstig zijn.

Bij de ISP was een van kernwaarden 'kwaliteit'. De website van het bedrijf zag er echter veel meer uit als die van een prijsvechter. Inclusief felle kleuren, bewegende plaatjes en schreeuwende prijzen. Dit was nog een overblijfsel van de tijd dat ze zich een plaats in de markt moesten veroveren en concurreerden op prijs. Nu wilden ze verkopen op kwaliteit. Hoe dat te vertalen in een website? De stijl van de tekst werd aangepast. De informatie was veel zakelijker. De kleuren werden rustiger en het ontwerp strakker. De prijzen werden nog wel vermeld, maar niet meer zo prominent. De bezoeker besteedde nu veel meer aandacht aan de kwaliteit van de gebruikte hardware en de support van het bedrijf.

Website

Met een website maakt u een eerste indruk. Of een tweede als u eerder iemand een kaartje heeft gegeven. In beide gevallen moet uw website een duidelijk overzicht geven van wat het doel van het bedrijf is en waarom je bij dat bedrijf moet zijn.

Van grote bedrijven weten wij allemaal wel wat ze doen. Voor kleine bedrijven geldt dat niet, het is daarom goed op de website een (welkomst)tekst te zetten met het volgende kort omschreven.

- Wat is het bedrijf?
- Wat doet het bedrijf?
- Waarom is het bedrijf?
- Wie is het bedrijf?
- Waar is het bedrijf?

Ook bij de ISP werd een welkomsttekst op de website toegevoegd. Het gaf ook meteen een kans om de aandacht te vestigen op de kernwaarden: "Welkom bij de ISP. De ISP biedt kwalitatieve internetdiensten met persoonlijke service voor bedrijven en particulieren. Vanaf 1999 is de in Hengelo gevestigde ISP uw adres voor webhosting, serverhosting, domeinregistratie en webapplicaties. Door professionele en laagdrempelige dienstverlening kan de ISP maatwerk leveren en flexibel inspelen op de wensen van klanten."

Een persoonlijke benadering is voor het MKB erg belangrijk en één van de onderscheidende kenmerken van een KB. Laat dit ook in de site doorklinken. Bijvoorbeeld door uitgebreide bedrijfsinformatie en foto's van de medewerkers. Zeker in een onpersoonlijke business waar veel op een afstand mogelijk is, is het voor klanten belangrijk als men weet met wie men zaken doet. Het opnemen van partners met een goede naam kan het vertrouwen in uw organisatie vergroten.

Beurzen

Op een beurs staan heeft verschillende voordelen:

- De markt laten zien wat je doet
- Marktkennis opdoen, door te zien wat concullega's doen.
- Contact met (potentiële) klanten.
- Laten zien dat je een partij bent die op beurzen staat.
- Teambuilding.

Door van te voren stil te staan bij een aantal aspecten kan meer uit een beursbezoek worden gehaald. Welke mensen komen er? Wat kunnen wij aan hun verkopen? Hoe gaan we onszelf presenteren? Hoe zorgen we dat we opvallen tussen alle andere (grotere) bedrijven? Na het bezoek van de beurs moet er tijd ingeruimd worden om de opgedane contacten na te bellen.

De ISP had wisselende ervaringen met het staan op beurzen. Het huren van een plaats en het opstapelen van een stand was duur en hoeveel van die investering zag men terug? Ook raakte men ondergesneeuwd bij de grote partijen in hun markt, omdat die ook dingen weggaven. Ook het publiek was niet wat ze verwacht hadden.

Op de volgende beurs had men duidelijker voor ogen welke mensen op de meer gespecialiseerde beurs kwamen, hoe men die wilde benaderen en hoe men zich kon onderscheiden van de grote bedrijven in de bedrijfstak. Veel meer dan de vorige keer lag de nadruk ook op het voeren van een gesprek en het uitwisselen van visitekaartjes. Met de slogan 'Ambachtelijke kwaliteit op internet' hadden zij tussen alle hi-tech spullen een mandenvlechter neergezet. Door Delftsblauwe stickertegeltjes met aansprekende spreuken uit te delen was men uniek en afwijkend.