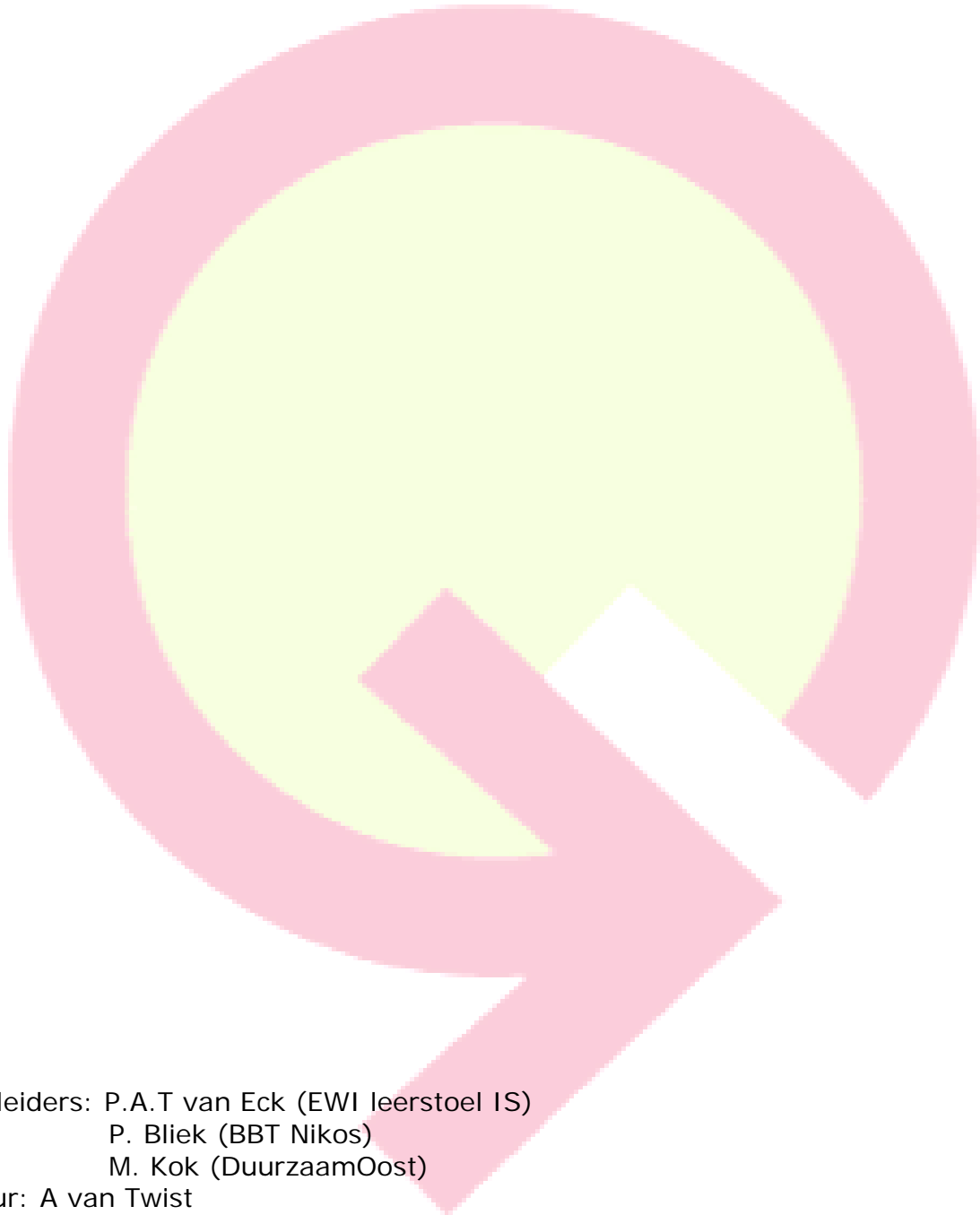


# Duurzaam Ondernemen

"Kans of bedreiging"



Begeleiders: P.A.T van Eck (EWI leerstoel IS)

P. Bliet (BBT Nikos)

M. Kok (DuurzaamOost)

Auteur: A van Twist

Studentnummer: 0008001

Opleiding: BIT Universiteit Twente

Datum : Donderdag 23 Maart 2006



*“Elk nieuw idee is dwaasheid totdat het succes heeft” - Mark Twain.*

<b>Samenvatting</b> .....	<b>5</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Onderzoeksontwerp</b> .....	<b>8</b>
1.1 Inleiding/ terrein waarop het onderzoek zich afspeelt .....	8
1.2 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen .....	8
1.3 Methodologie/onderzoeksaanpak.....	11
1.4 Structuur van de scriptie.....	12
<b>2 Duurzaam ondernemen</b> .....	<b>15</b>
2.1 People, Profit en Planet. ....	16
2.2 Duurzaam ondernemen in praktijk. ....	17
2.3 DuurzaamOost en duurzaam ondernemen.....	18
<b>3 Onderzoeksmodel</b> .....	<b>20</b>
3.1 Analysemodel .....	21
3.2 Marketingmodel.....	25
<b>4 Omgevingsanalyse</b> .....	<b>27</b>
4.1 Strategisch niveau.....	27
4.1.4 Technologisch. ....	30
4.2 Tactisch niveau.....	31
4.3 Interne analyse. ....	33
4.4 Belanghebbenden.....	35
4.5 Conclusie .....	42
<b>5 Marktanalyse</b> .....	<b>44</b>
5.1 Segmentatiekenmerken.....	44
5.2 Doelgroep bepaling .....	48
5.3 Marktbehoefte. ....	51
5.4 Conclusie .....	57
<b>6 Waardepropositie en positionering</b> .....	<b>60</b>
6.1 Optimale waardepropositie .....	60
6.2 Waardepropositie DuurzaamOost .....	61
6.3 Optimale waardepropositie/waardepropositie DuurzaamOost. ....	63
6.4 Positionering .....	65
<b>7 Strategiebepaling</b> .....	<b>66</b>
7.1 Scope.....	67
7.2 Site.....	70



<b>7.3 Synergy</b> .....	<b>72</b>
<b>7.4 System</b> .....	<b>79</b>
<b>7.5 Implicaties</b> .....	<b>81</b>
<b>8 Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>84</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>88</b>
<b>Bijlage A – Pest Analyse</b> .....	<b>91</b>
<b>Bijlage B - Vijf krachten model van Porter</b> .....	<b>92</b>
<b>Bijlage C - SWOT analyse</b> .....	<b>94</b>
<b>Bijlage D - Stakeholder analyse</b> .....	<b>96</b>
<b>Bijlage E – Marketingmix</b> .....	<b>98</b>
<b>Bijlage F - 4 S Web Marketing Model</b> .....	<b>99</b>
<b>Bijlage G - Vragenlijst</b> .....	<b>102</b>

## Samenvatting

De term duurzaam ondernemen is een steeds vaker gehoorde term binnen onze samenleving. In veel gevallen wordt duurzaam ondernemen gedefinieerd als het in balans houden van de belangen van drie aspecten bij het drijven van de onderneming: Planet, People en Profit. Er kan gedacht worden aan het effectiever omspringen met de afvalstoffen, het goed omgaan met het personeel maar ook het efficiënter maken van het productieproces. DuurzaamOost, een stichting die zich bezighoudt met het duurzaam ondernemen, probeert door middel van trainingen, workshops en coaching het draagvlak te vergroten. Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van het uitblijven van draagvlak en richt zich op het beantwoorden van de onderstaande vraag.

*"Met welke marketingstrategie kan DuurzaamOost de doelgroep op een zo optimaal mogelijke manier bereiken? En wat is de rol van de ICT hierin?"*

Het antwoord wordt gevonden door de mogelijkheden van de stichting af te zetten tegen de mogelijkheden die de markt biedt. Uit de gedane analyses en interviews komt naar voren dat DuurzaamOost zich het beste kan richten op een specifieke taak binnen een duurzaamheidsketen. De analyses die zijn gemaakt dienen als input voor de afweging die ten grondslag ligt voor de beantwoording van de bovenstaande vraag.

De markt wordt gekenmerkt door een breed aanbod van informatie. Op het eerste gezicht lijkt het brede aanbod een groot voordeel. Hoe meer informatie de ondernemer heeft hoe beter de ondernemer zich kan verdiepen in het onderwerp. In de praktijk blijkt de ondernemer weinig affiniteit met het duurzame ondernemen te hebben. Oorzaken voor het gebrek van affiniteit zijn:

- Een te groot aanbod van informatie waardoor de ondernemers door de bomen het bos niet meer zien.
- De informatie is te algemeen, er mist een mate van concreetheid.
- Een andere oorzaak voor het gebrek van affiniteit is het rendement van duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen heeft als kenmerk dat het rendement pas op de langere termijn behaald wordt. Dit komt niet overeen met het kader waarin de ondernemer opereert. De ondernemer kijkt over het algemeen niet verder dan de dag van morgen en ziet geen voordeel in het investeren in lange termijn projecten.

Uit de gevoerde interviews bleek verder dat er behoefte is aan uniformiteit van de definities en informatieverstreckende partijen en aan een concretere invulling van duurzaam ondernemen. Hieruit volgt dat de optimale waardepropositie bestaat uit het:

- Structureren van de aanwezige informatie.
- Abstractieniveau verlagen.
- Structureren van de aanbiedende partijen.

De mogelijkheden die DuurzaamOost heeft ontleent zij aan haar sterke en zwakke punten. Hierbinnen heeft zij de mogelijkheid om:

- Structuur aan te brengen in de informatieverstrekende partijen. Hiermee wordt DuurzaamOost het centrale aanspreekpunt voor de ondernemer en de verschillende informatieverstrekkers.
- Specifieke kennis genereren.

Het netwerk van DuurzaamOost versterkt haar positie ten opzichte van de overige instanties. Terwijl het gebrek aan een duidelijke focus, geformaliseerde processen en het gebrek aan capaciteit factoren zijn die DuurzaamOost remmen in haar groei.

Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de markt binnen de grenzen van de van de mogelijkheden die de stichting heeft zijn er drie mogelijkheden:

- Op de huidige voet doorgaan en zelfstandig de ondernemer benaderen.
- Zich bezighouden met het opzetten van een duurzaamheidsketen. Hiermee vervalt de focus op ondernemer maar wordt DuurzaamOost het centrale aanspreekpunt voor ondernemer en overige NGOs.
- Onderdeel worden van de duurzaamheidsketen. Onderdeel worden van de duurzaamheidsketen wil zeggen dat DuurzaamOost zich gaat bezighouden met het uitvoeren van een specifieke taak. Zoals het genereren van specifieke kennis.

Voor DuurzaamOost lijkt, door het gebrek aan capaciteit en de afhankelijkheid, de laatste optie het meest gepast. Het model dat invulling geeft aan de te volgen marketingstrategie is gebaseerd op het 4S Webmarketing model.

Voor het benaderen van de markt wordt er gebruik gemaakt van een portal. De ICT die hiervoor benodigd is heeft een remmende en stimulerende werking op DuurzaamOost. De remmende werking uit zich in de benodigde extra capaciteit die is vereist bij het implementeren van een portal. De stimulerende werking komt tot uiting door het gebruik van de portal. Hierdoor is informatie makkelijk te delen en toegankelijk voor een grote groep.

## Inleiding

Dit onderzoek houdt zich bezig met het beantwoorden van de vraag *“Met welke marketingstrategie kan DuurzaamOost de doelgroep op een zo optimaal mogelijke manier bereiken? En wat is de rol van de ICT hierin?”*.

Voor de beantwoording van deze vraag is er gekozen om het onderzoek in een viertal delen op te splitsen. Allereerst wordt er een kader gesteld waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Dit kader omhelst de methodiek, de probleemstelling, structuur van de scriptie, afbakening van de verschillende termen en het te gebruiken onderzoeksmodel.

In het tweede deel van de scriptie wordt er gekeken naar de omgeving van de stichting en worden de belangrijkste spelers op het gebied van duurzaam ondernemen in kaart gebracht. Deze spelers bevinden zich op het strategische, tactische en operationele vlak en hebben elk hun eigen rol in het duurzame ondernemen.

In het derde deel wordt de markt geanalyseerd en op basis van een aantal kenmerken gesegmenteerd. De kenmerken van het segment op het gebied van de informatievoorziening en behoefte dienen als input voor de waardepropositie. Deze waardepropositie wordt opgesteld op basis van de kansen en ontwikkelingen in de markt.

Het vierde deel geeft een invulling aan de optimale marketingstrategie en de implicaties hiervan. Ook wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de implicaties die het model heeft voor DuurzaamOost. In het laatste hoofdstuk wordt er gekeken naar de optimale marketing strategie voor DuurzaamOost.

# 1 Onderzoeksontwerp

In het komende hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp afgebakend. Allereerst wordt het terrein waarop het onderzoek zich afspeelt afgebakend. Daarna wordt de probleemstelling met de daarbij horende onderzoeksvragen gegeven. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie en de structuur van de scriptie uiteengezet.

## 1.1 Inleiding/ terrein waarop het onderzoek zich afspeelt

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor de Stichting DuurzaamOost te Deventer. Haar doelstelling is het creëren van een groter draagvlak binnen het MKB voor “duurzaam ondernemen” waarbij DuurzaamOost als intermediair fungeert. Om dit doel te bewerkstelligen zijn er een aantal initiatieven ontwikkeld;

- Het aanbieden van een platform waar kennis en ervaringen worden uitgewisseld tussen kennisinstellingen, netwerkorganisaties en bedrijven.
- Het bewustmaken van de kansen van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie en productieprocessen door het op de agenda van het bedrijfsleven te plaatsen.
- Het begeleiden van de bedrijven bij het vinden van de kennis, deskundigheid en relevante instrumenten (DuurzaamOost, 2005).
- Helpdesk : hier kunnen de ondernemers terecht indien er vragen zijn over het onderwerp
- Kennis Exchange (KEX) : een applicatie welke het uitwisselen van kennis op het internet stimuleert.

De huidige initiatieven worden in de toekomst uitgebreid zodat samenwerkingsverbanden op het gebied van duurzaam ontwikkelen eenvoudiger en veelvuldig plaatsvinden. Om het informatieplatform te realiseren wordt er van de klant een grote betrokkenheid verwacht. Het onderzoek vindt daarom ook binnen dit kader plaats en draagt bij aan een oplossing om de betrokkenheid van de klant te vergroten.

## 1.2 Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen

Het aanbieden van diensten via webapplicaties is tegenwoordig de gewoonste zaak van de wereld. De klant kan haar bestellingen via het internet doorgeven en vervolgens wordt de dienst of het product conform leveringsvoorwaarden afgeleverd. De moeilijkheid zit hem vaak niet in het bouwen van het systeem maar in veel gevallen in het aantrekken van klanten of het overhalen tot het gebruik van het systeem. De vraag die dan ook naar voren komt, en tevens de probleemstelling van dit onderzoek is, luidt:

*Met welke marketingstrategie kan DuurzaamOost de doelgroep op een zo optimaal mogelijke manier bereiken? En wat is de rol van de ICT hierin?*



### 1.2.1 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is het opleveren van een mogelijke strategie waarmee DuurzaamOost met behulp van de huidige (Kennis exchange en helpdesk) en toekomstige IT infrastructuur (het informatieplatform), haar klanten op een optimale manier kan bereiken. Hieronder worden eerst een aantal termen gedefinieerd die gevolgd wordt door de afbakening van het onderzoeksgebied.

**Informatieplatform:** Een informatieplatform is een plaats waar de gebruiker informatie kan vinden en kan delen over verschillende onderwerpen.

**Webportal :** Een webportal ofwel portal geeft de gebruiker online toegang tot nieuws en andere online bronnen die zich op het internet of intranet bevinden (Wikipedia,2005).

**Doelgroep:** Het Midden en Klein Bedrijf zoals deze gedefinieerd wordt door DuurzaamOost bestaat uit ondernemers met meer dan 10 en minder dan 400 werknemers. Dit onderzoek beperkt zich echter tot een klein deel van deze groep die op basis van de segmentatie, zoals gegeven in paragraaf 5.1, is bepaald.

**Toekomstige infrastructuur:** Dit verslag beperkt zich tot het kennisplatform die DuurzaamOost nastreeft. Deze portal wordt uitsluitend gezien als middel om de doelen na te streven, er wordt niet ingegaan op het ontwerp van de portal.

**Strategie:** Plan volgens welk men te werk gaat (van Dale, 2005). De marketingstrategie houdt zich bezig met het ontwikkelen van een marketingmix die ondersteuning biedt bij het verkopen van de dienst en of product (Biemans, 2000).

Zoals de probleemstelling al aangeeft wordt er gezocht naar een mogelijke marketingstrategie die de betrokkenheid van de klanten bij DuurzaamOost vergroot. Deze strategie is gebaseerd op het gebruik van een portal. In deze portal zijn de huidige diensten (de Kennis EXchange (KEX) en de helpdesk) opgenomen. De portal moet de aanwezige informatie op het gebied van duurzaam ondernemen toegankelijk maken en moet mogelijkheid bieden om vraag en aanbod met elkaar te koppelen. Het onderzoek houdt zich niet bezig met het ontwerp van deze portal maar legt de focus op de marketingstrategie die gevoerd moet worden. Naast het formuleren van een mogelijke strategie wordt er ook gekeken naar de verschillende ondersteunende processen die bij het leveren van een dienst horen in combinatie met een portal. Er valt een parallel te ontdekken met de processen die bij het beheer van ICT applicaties worden uitgevoerd, waar deze services een leidraad kunnen zijn bij het inrichten van de organisatie (Thiadens, 2001).

### 1.2.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die hieronder staan zijn gegroepeerd per onderwerp en zullen antwoord geven op de in het onderzoeksmodel gedefinieerde, deelonderwerpen. Het eerste deel handelt over het MKB in het algemeen en

geeft algemene inzichten van de markt als geheel. Daarna wordt er een segment uitgelicht en wordt er antwoord gegeven op de onderstaande onderzoeksvragen.

- Wat is duurzaam ondernemen en wie zijn de bepalende spelers op dit gebied ?
- Welke informatiestromen zijn er te onderscheiden tussen de verschillende spelers?
- Wat zijn de kenmerken van de doelgroep waarop DuurzaamOost zich gaat richten?
- Wat is de (informatie)behoefte van de doelgroep?
- Is er draagvlak voor een informatieplatform?

Nadat de huidige markt (het specifieke segment) met de daarbij horende informatiestromen is gedefinieerd wordt er gekeken naar de strategie die gevoerd zou moeten worden in de ideale situatie. De onderstaande vragen geven hierop een antwoord :

- Hoe ziet, vanuit een theoretisch oogpunt, het te gebruiken strategische model eruit?
- Welke aandachtspunten moeten in acht worden genomen bij het gebruik van dit model ?

Om de markt op een zo goed mogelijke manier te bedienen zijn er bij de gedefinieerde marketingstrategie een aantal beheerprocessen te onderkennen. De onderstaande vragen geven een inzicht in de uit te voeren processen.

- Welke beheerprocessen zijn er te onderkennen? En welke zijn er relevant voor de gegeven situatie?
- Wat hebben de beheerprocessen voor invloed op de strategie en op de organisatie binnen DuurzaamOost?

Op dit moment voert DuurzaamOost ook een strategie uit t.o.v het Midden en Klein bedrijf. Uiteindelijk wil DuurzaamOost naar een ideale situatie waarin de te voeren strategie aansluit op de markt en haar wensen.

- Welke verandering(en) kunnen aan de hand van de theoretische invalshoek worden doorgevoerd?

### 1.3 Methodologie/onderzoeksaanpak

Om de probleemstelling te onderzoeken wordt er een kader geschetst door middel van een literatuuronderzoek. Vervolgens wordt er gekeken naar de huidige stand van zaken en wordt er een onderzoek gedaan naar de eigenschappen van de markt en een deel van de markt.

#### 1.3.1 Kader vanuit de literatuur

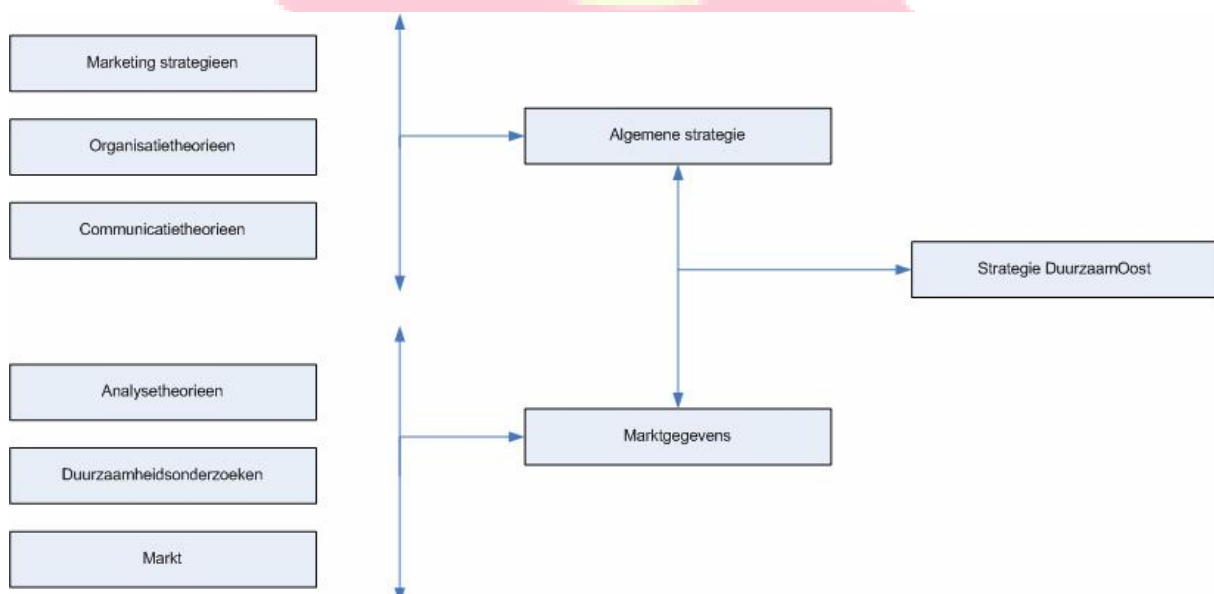
Het kader vanuit de literatuur ontstaat door gebruik te maken van literatuur op drie deel gebieden te weten: Marketing literatuur, algemene literatuur op het gebied van service marketing en algemene literatuur op het gebied van communicatie in de IT.

Op het gebied van de marketingliteratuur wordt er gebruik gemaakt van Kotler en Zeithaml en Daft, waarin wordt ingegaan op de kenmerken en de benadering van markten.

De algemene literatuur op het gebied van service marketing wordt er gebruik gemaakt van de literatuur zoals Zeithaml, Lovelock en Hofman voorschrijven (Zeithaml, 2000)(Lovelock, 1996) (Hofman en Novak, 1997). Hierin wordt ingegaan op de verschillende taken die uitgevoerd moeten worden alvorens een dienst geleverd kan worden aan een bepaalde doelgroep.

De algemene literatuur op het terrein van communicatie in de ICT komt van Albers en Ford (Ford et al,2002) (Albers, 2004). Hierin wordt inzicht gegeven in de manier waarop er gecommuniceerd dient te worden in complexe ICT structuren. Ook wordt er inzicht gegeven in de soorten relaties die bij een bepaalde vorm van ICT horen.

De bovenstaande theorieën kunnen wellicht worden aangevuld, maar dit wordt in een later moment duidelijker.



### ***Figuur 1 - Onderzoeksmodel***

#### **1.3.2 Overige bronnen.**

De duurzaamheidsonderzoeken die in opdracht van verschillende organisaties zijn uitgevoerd door het EIM (onderzoeksbureau die zich richt op het maken van beleidsonderzoeken voor overheden) rapportages van overige kennisinstellingen en rapportages die door het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) en Kamer van Koophandel zijn gemaakt, zullen een algemeen beeld geven van de huidige situatie: Wie de belangrijkste spelers zijn, wat de ontwikkelingen zijn (geweest) en hoe er vanuit de verschillende partijen tegen duurzaam ondernemen wordt uitgekeken. Tevens wordt er door middel van afgenomen interviews onderzocht wat de informatiebehoefte van de ondernemer is en hoe de voorziening eruit ziet. Deze interviews worden met de verschillende spelers binnen de markt afgenomen

#### **1.4 Structuur van de scriptie**

Om op een zo gestructureerd mogelijke manier tot een antwoord op de probleemstelling te komen worden de volgende stappen genomen.

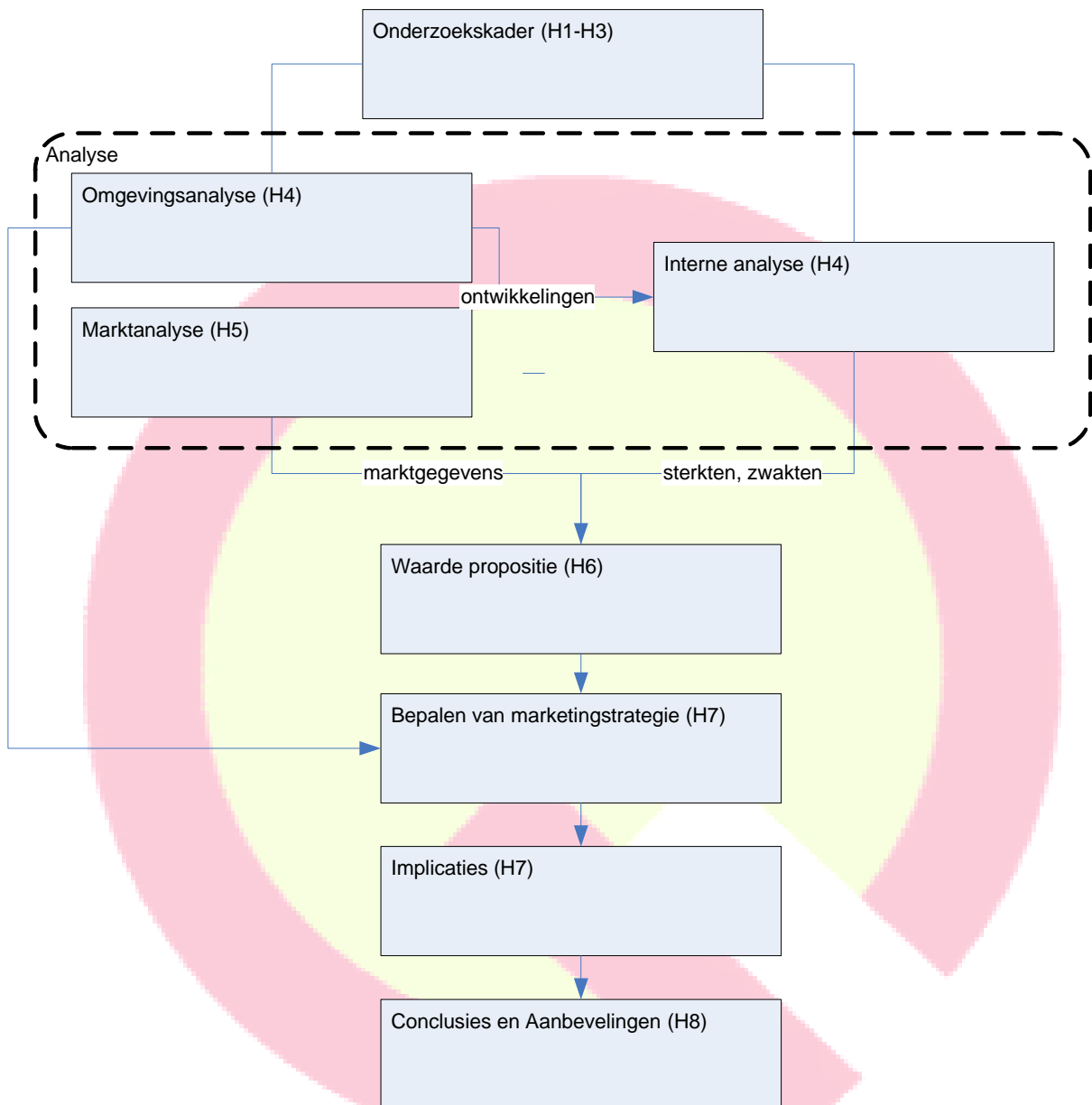
Allereerst wordt er in hoofdstuk 2 een antwoord gezocht op het eerste deel van de onderzoeksvraag een ('wat is duurzaam ondernemen'), de rol van DuurzaamOost bekeken en er wordt gekeken naar duurzaam ondernemen in de praktijk. Dit geschetste kader dient als uitgangspunt voor het vervolg van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 geeft inzicht in het te gebruiken onderzoeksmodel. Er wordt vanuit het theoretisch oogpunt gekeken naar de te gebruiken analysemethoden. Als uitgangspunt voor de keuze van deze methoden dient het in hoofdstuk 2 gedefinieerde kader. Het uiteindelijke model kent een tweetal onderdelen namelijk het model welke past bij het in kaart brengen van de omgeving en de aanwezige spelers en de verschillende mogelijke marketingstrategieën. Beide dienen als basis voor het verdere onderzoek.

Nu het kader door middel van hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 is afgebakend, wordt er in de volgende hoofdstukken een antwoord gezocht op de onderzoeksvragen 2 t/m 5. Allereerst wordt de markt (Het MKB zoals deze in de doelstelling van DuurzaamOost staat omschreven) en haar omgeving in kaart gebracht waarna de daaruit voortvloeiende kenmerken worden geprojecteerd op de mogelijkheden en onmogelijkheden van DuurzaamOost. Voor het in kaart brengen van de omgeving wordt er gebruik gemaakt van het model dat is gedefinieerd in paragraaf 3.2.2. De analyse begint met het schetsen van de omgeving op strategisch, tactisch en operationeel niveau wat inzicht geeft in de belanghebbenden en de problematiek rondom het thema duurzaam ondernemen. Hierna wordt er in hoofdstuk 5 op basis van kenmerken een segmentatie gegeven van de markt, gevolgd door de behoeftes welke voortkomen uit de afgenomen interviews. Als basis voor deze interviews dient de analyse die is uitgevoerd op het strategische en tactische niveau.

Nu de markt en haar behoefte/eigenschappen in kaart is gebracht wordt er in hoofdstuk 6 een afweging gemaakt tussen de mogelijkheden die binnen het bereik van DuurzaamOost liggen en de activiteiten welke DuurzaamOost moet ontwikkelen om aan deze behoefte van de markt te voldoen. Op basis van de in hoofdstuk 1 gegeven marketingstrategieën wordt er in hoofdstuk 7 gekeken naar de marketingstrategie die het beste past bij het bereiken van deze wenselijke situatie. Ook wordt er in dit hoofdstuk de algemene implicaties en de implicaties voor DuurzaamOost van het model gegeven. Het laatste deel sluit af met een aantal aanbevelingen.





**Figuur 2 - Gemodelleerde weergave van het onderzoek**

## 2 Duurzaam ondernemen

Voordat er wordt overgegaan op het analyseren van de omgeving met de daarbij horende belanghebbenden, moet er eerst antwoord gegeven worden op de vraag "Wat is duurzaam ondernemen?". Allereerst worden er een aantal definities opgesteld waarmee de voor dit onderzoek ontworpen definitie gebruikt kan worden.

De meest algemene definitie komt van het zo genoemde Bruntland- rapport dat is opgesteld door de "World Commission on Environment and Development". Daarin wordt duurzame ontwikkeling als volgt gedefinieerd:

*"Sustainable development is development that meets the need for the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"* (Bruntland. G, 1987).

Deze definitie gaat er vanuit dat er voor de ontwikkeling van de huidige bedrijfsbehoeftes rekening gehouden wordt met de toekomstige behoeftes. Op welke vlakken er rekening gehouden wordt, wordt hier niet gespecificeerd.

Een andere omschrijving definieert duurzaam ondernemen als volgt:

*"Onder duurzaam ondernemen wordt verstaan dat bedrijven activiteiten verrichten die een meerwaarde hebben voor zowel het bedrijf als de maatschappij"* (Ministerie van EZ,2001a).

Deze definitie legt de nadruk op de meerwaarde die het duurzaam ondernemen heeft op het maatschappelijke en bedrijfsmatige vlak in de huidige en de toekomstige situatie.

Weer een andere definitie legt duurzaam ondernemen uit als een activiteit die niet alleen kijkt naar de bedrijfsactiviteiten op zichzelf maar ook naar de gevolgen van deze bedrijfsactiviteiten (VROM,2005).

Uit alle verschillende definities kan worden opgemaakt dat duurzaam ondernemen zich bezighoudt met het ontwikkelen van activiteiten die rekening houden met de huidige en de toekomstige behoeftes. In alle gevallen vereist duurzaam ondernemen dat de ondernemer nadenkt over de keuzes die hij maakt bij het ontwerpen van zijn activiteiten en de gevolgen daarvan op maatschappelijk gebied. Gevolg van dit maatschappelijk verantwoorde gedrag is het feit dat de ondernemer verder gaat dan wet- en regelgeving voorschrijft. De verschillende definities bij elkaar levert de volgende omschrijving van duurzaam ondernemen op:

*"Duurzaam ondernemen houdt zich bezig met het ontwikkelen van bedrijfsactiviteiten die een meerwaarde hebben op het maatschappelijke en het bedrijfsmatige vlak, rekening houdend met de maatschappelijke gevolgen van deze activiteit"*.

Zoals de definitie al aangeeft heeft duurzaam ondernemen te maken met activiteiten die een meerwaarde hebben op het maatschappelijke en bedrijfsmatige vlak. Het onderzoek beperkt zich hierbij tot de activiteiten die een meerwaarde hebben op het menselijke, financiële en milieu aspect, kortweg People, Profit en Planet.

## **2.1 People, Profit en Planet.**

De driedeling in deze drie gebieden komt o.a. voort uit de theorie die is ontwikkeld door John Elkington (Elkington, 1998). Volgens hem is het noodzakelijk om op de drie verschillende gebieden een brede verslaglegging te hebben naar de belanghebbenden van het bedrijf. Deze manier van verantwoording is, volgens Elkington, de enige juiste reactie op de steeds kritischer wordende maatschappij. Tevens ziet hij duurzaam ondernemen als proces waarbij geen eindfase is gedefinieerd (Elkington, 1998). In de volgende paragrafen worden de verschillende elementen uiteengezet waarna er gekeken wordt naar duurzaam ondernemen in de praktijk.

### **People**

De sociale dimensie van duurzaam ondernemen is gericht op zowel de interne als de externe bedrijfsvoering. Het draagt bij aan een betere bedrijfscultuur en een bredere maatschappelijke acceptatie.

Op het interne vlak wordt de nadruk gelegd op de zorg voor het eigen personeel. Een parallel is hier te trekken met de Human Resource beweging. Door de werknemers te motiveren en ruimte te geven om zichzelf te ontplooiën wordt het bedrijfsklimaat een stuk aangenamer. Dit heeft als gevolg dat er bijvoorbeeld minder ziekteverzuim optreedt en een beter bedrijfsresultaat wordt gehaald (Daft, 2002)

Op het externe vlak wordt er nadruk gelegd op het creëren van een leefbare omgeving en het respecteren van de heersende normen en waarden. Maar in veel gevallen gaat het ook een stap verder. Duurzaam ondernemen op dit gebied betekent ook het respecteren van de mensenrechten en de aanwezige arbeidsrechten.

### **Profit**

Het tweede aspect van duurzaam ondernemen, het winst oogmerk (Profit), is gerelateerd aan het financiële rendement van een organisatie. Ook hier is onderscheid te maken tussen de externe omgeving en de interne omgeving. Op het interne vlak gaat het om het behalen van rendement om de continuïteit te waarborgen. In veel gevallen gaat het om rendement op korte termijn. Op het externe vlak gaat het meer om het rendement op de lange termijn. Hier gaat het om de waarde die wordt gecreëerd voor de verschillende belanghebbenden de zogenaamde "stakeholder value".

### **Planet**

Het derde aspect van duurzaam ondernemen, het bekendste aspect, gaat over het ecologische aspect. Hier wordt de nadruk gelegd op de verschillende



milieuaspecten waarmee een bedrijf te maken heeft in haar dagelijkse bedrijfsprocessen en meedenken bij het maken van beleid op de korte en lange termijn. Voorbeelden van activiteiten die op korte termijn ondernomen kunnen worden zijn o.a. afvalvermindering, vermindering in gebruik van fossiele brandstoffen en vermindering van uitstoot. Het actief bezig zijn met het ontwikkelen van alternatieven voor de toekomst is een voorbeeld van de lange termijn visie.

Duurzaam ondernemen in optimale vorm betekent dus dat er een balans gezocht moet worden tussen People, Planet en Profit. Hoe deze balans zich verhoudt, is voor elk bedrijf anders. Immers, elke organisatie kan de nadruk op een heel ander vlak leggen. Een bedrijf dat veel afvalstoffen produceert kan meer de nadruk leggen op het efficiënt maken van zijn afvalverwerking doormiddel van scholing van het personeel dan een meubelmaker die kijkt naar de besparing in het productieproces en als gevolg hiervan minder middelen gebruikt en dus milieuefficiënt bezig is. Over het algemeen kan er gezegd worden dat duurzaam ondernemen een richting is waarmee een bepaald bedrijfsdoel gehaald moet worden. Het inslaan van deze richting gaat vaak gepaard met een bepaalde mindset die de ondernemer zich eigen moet maken.

## **2.2 Duurzaam ondernemen in praktijk.**

Op dit moment denken veel ondernemers dat zij zich bezighouden met duurzaam ondernemen (EIM, 2004). Volgens cijfers, die een beeld geven van het aantal ondernemers dat aan MVO denkt te doen, heeft er een groei plaats gevonden van 20% ten opzichte van het jaar ervoor (Ministerie van EZ, 2003) (Ministerie van EZ, 2001). Het lijkt er dus op dat het bewustwordingsproces al volop in gang is en dat duurzaam ondernemen de normaalste zaak van de wereld is. De cijfers die inzicht geven in het aantal bedrijven die actief maatregelen<sup>1</sup> heeft genomen op het gebied van duurzame ondernemen laten zien dat slechts een klein deel

---

<sup>1</sup> Er is gekeken naar maatregelen die genomen zijn op basis van het milieubewust handelen en het personeel.

(ca 15%) van de ondernemers aan duurzaam ondernemen doet (Hoevenagel, 2004). Bovendien zijn het veelal grote multinationals die de noodzaak van het duurzaam ondernemen inzien en niet het Midden en Klein Bedrijf. De hierboven genoemde getallen geven dus een geheel vertekend beeld van de werkelijkheid. Deze vertekening wordt nog eens versterkt door het feit dat de ondernemer een ander beeld heeft van duurzaam ondernemen. In veel gevallen komt deze niet overeen met de activiteiten welke onder de noemer duurzaam ondernemen vallen. Hierdoor denkt de ondernemer wel aan duurzaam ondernemen te doen maar in werkelijkheid is dit niet het geval.

Indien een ondernemer zich wel openstelt vloeit de invulling van het maatschappelijke gedrag voornamelijk voort uit de maatschappelijke plicht die het bedrijf heeft, de normatieve waarden die de overheden opstellen en omdat een ondernemer er financieel beter van wordt. Ruwweg zijn er dus drie beweegredenen om voor de ondernemer aan duurzaam ondernemen te beginnen:

- Omdat het hoort – De ondernemer vindt vanuit haar eigen kader, of maatschappelijke druk, dat zij activiteiten moet ontplooiën op het gebied van maatschappelijk ondernemen.
- Omdat het moet – Dit komt voort uit de wetgeving die de overheid op nationaal en lokaal niveau oplegt.
- Omdat het loont – De ondernemer ziet de activiteiten als een versterking van de huidige bedrijfssituatie (Hoevenagel, 2004).

In de praktijk is duurzaam ondernemen dus helemaal niet zo normaal. De ondernemer wordt in veel gevallen gedreven door verkeerde beweegredenen (regel- en wetgeving) en heeft een verkeerd beeld van het onderwerp. In hoofdstuk 4 wordt de omgeving waarin de ondernemer zich bevindt geanalyseerd en in kaart gebracht.

### **2.3 DuurzaamOost en duurzaam ondernemen.**

DuurzaamOost heeft zich als doel gesteld om zich in te zetten voor het verbreden van kennis op het gebied van duurzaamheid onder het Midden en Klein Bedrijf in de provincies Gelderland en Overijssel. Deze geografische afbakening komt voort uit de verschillende subsidietrajecten die zijn doorlopen in de twee provincies.

Deze kennisverbreding wordt gerealiseerd door het geven van workshops, het aanbieden van informatie op de internetsite en het geven van informatie via de helpdesk. Niet alleen door het aanbieden van informatie maar ook door organiseren van kennisclusters wil DuurzaamOost het bewustwordingsproces op gang te brengen. Voor het beantwoorden van de vraagstukken maakt de stichting gebruik van haar netwerk die voor een groot deel bestaat uit bedrijven en kennisinstellingen zoals de UT en Saxion Hogescholen. DuurzaamOost tracht tussen de verschillende spelers een intermediaire rol te vervullen.

De stichting heeft, op het moment van schrijven een tweetal dilemma's. Aan de ene kant is er de onzekerheid over de continuïteit van de stichting en aan de andere kant is er onzekerheid over het te volgen traject. Aan de ene kant wil de



stichting wel een bepaalde kant op maar wordt het beperkt in haar bewegingen door het gebrek aan financiering (en andersom). In de komende hoofdstukken wordt er een afweging gemaakt voor de te gebruiken marketing strategie die richting geeft aan het vervolgtraject.



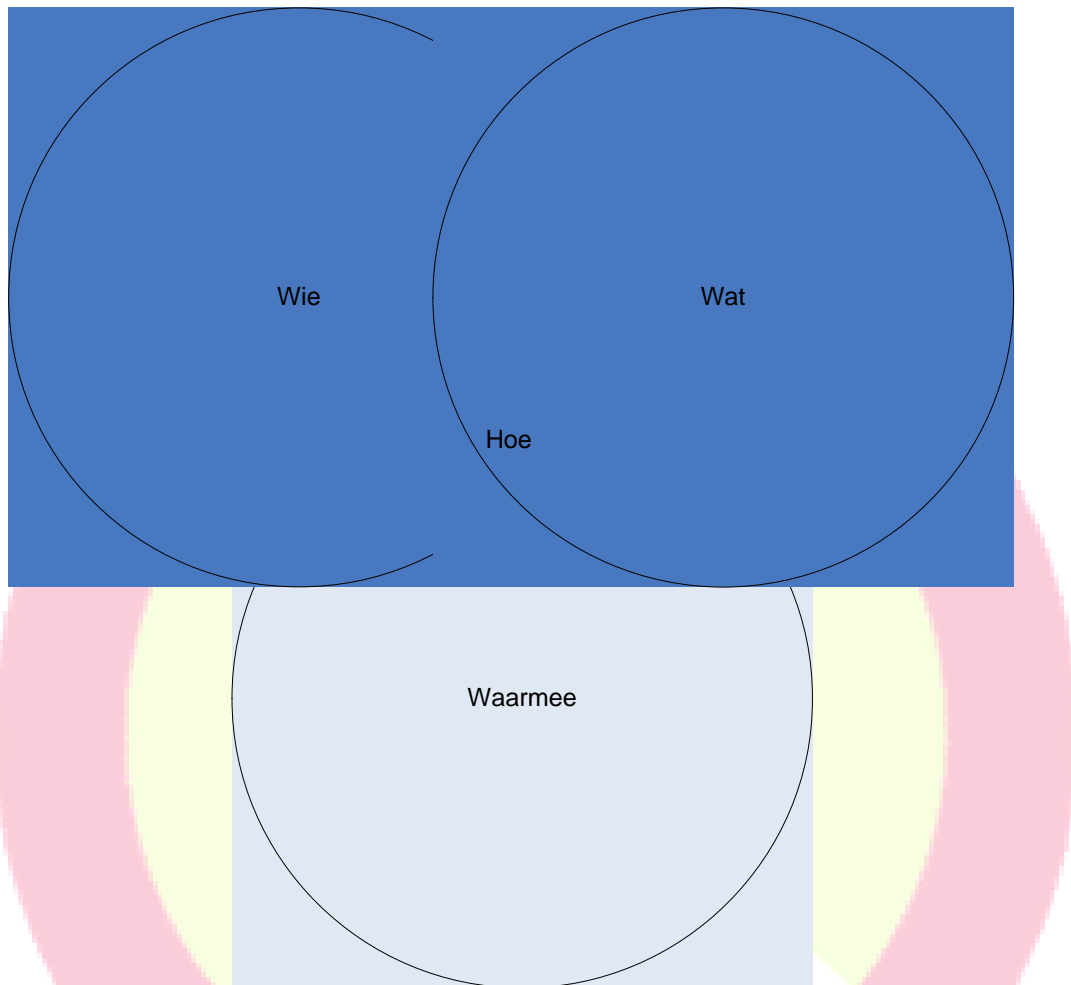
### 3 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel bestaat, zoals in hoofdstuk 1.4 al beschreven, uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit een model dat de omgeving van het bedrijf en de daarbij horende spelers in kaart brengt. Dit is het zogenaamde analysemodel. Het tweede deel omschrijft een model die als uitgangspunt dient voor het bepalen van een strategie: het zogenaamde marketingmodel. Voordat het framework van het onderzoeksmodel gedefinieerd wordt, wordt er eerst gekeken naar de te nemen stappen die nodig zijn voor het vormen van een strategie.

De essentie van het formuleren van een strategie is het relateren van de organisatie aan haar omgeving. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de te vormen strategie, dit zijn onder andere de aanwezige concurrentie en andere economische en sociale krachten (Porter, 1985).

De definitie van een organisatie leert ons dat de organisatie uit verschillende entiteiten bestaat welke aan een externe omgeving gekoppeld is (DAFT, 2002).

Uit de twee bovenstaande definities volgt dat, om tot het vormen van een strategie te komen, er rekening gehouden moet worden met invloeden/ontwikkelingen van buiten en binnen de organisatie. De strategie die hierop gebaseerd wordt valt uiteen in drie elementen namelijk: Wie, wat en waarmee. Hierbij wordt er bij de wie, wat en de waarmee vraag antwoord gegeven op de vraag wie de afnemers en de belangrijkste spelers in het netwerk zijn, wat de waardepropositie is en waarmee deze waardepropositie wordt gerealiseerd (Biemans, 2000).



***Figuur 3 - grafische weergave van de strategievorming***

De “wie”-vraag heeft betrekking op de externe omgeving van het bedrijf, de “wat”-vraag op de interne omgeving en de “waarmee”-vraag is de verbinding tussen de interne en externe omgeving en geeft inzicht in de te gebruiken marketingstrategie. Geheel in het midden staat de strategie welke een overlapping is van alle aanwezige gebieden. Paragraaf 3.1 geeft inzicht in de modellen die ten grondslag liggen aan het analyseren van de omgeving. En paragraaf 3.2 geeft een uiteenzetting van de toepasbare marketingmodellen die als basis dienen voor de te volgen strategie.

### **3.1 Analysemodel**

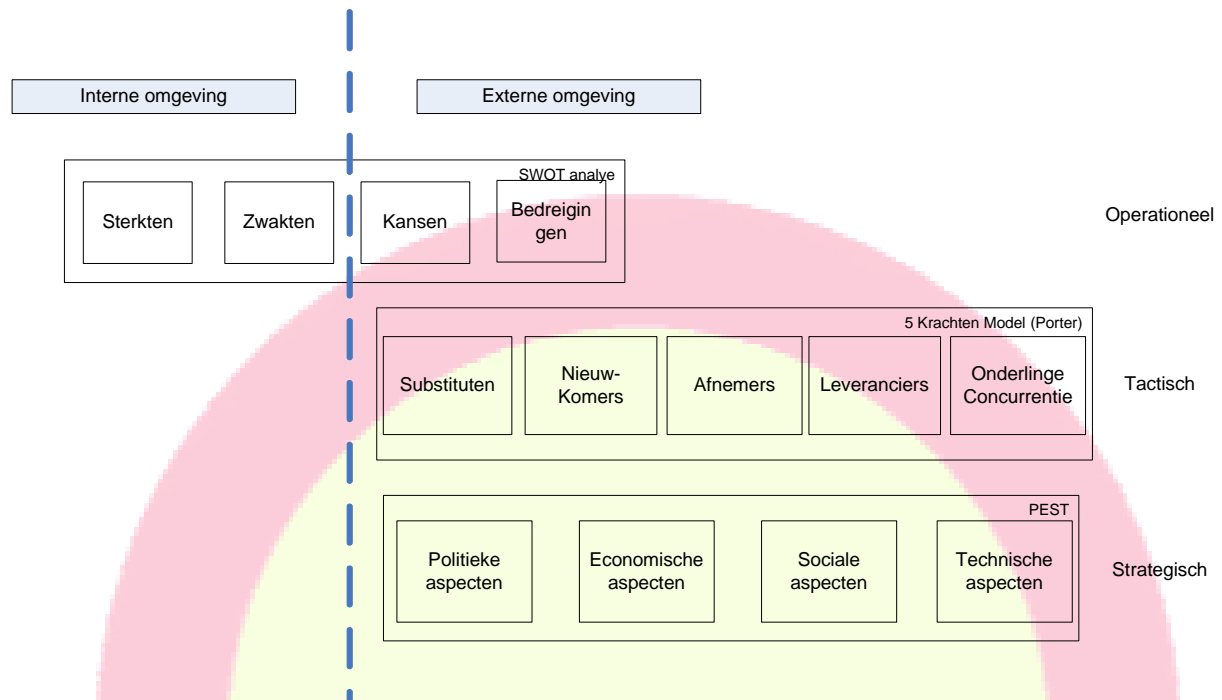
De omgeving valt, zoals dit uit het model van Biemans en Porter naar voren kwam, uiteen in een interne en externe omgeving. De externe analyse die ook de economische en sociale aspecten omvat (Porter, 1985), wordt uitgevoerd op strategisch niveau en op tactisch niveau. De analyse op strategisch en tactisch niveau beschrijft de externe omgeving op respectievelijk macro en meso niveau. Bij de analyse van de interne omgeving wordt er gekeken naar het operationele niveau.

### 3.1.1 Algemeen

Voor de externe analyse op strategisch niveau wordt er gebruik gemaakt van de PEST methode. Deze methode geeft inzicht in de politieke, economische, sociale en technologische aspecten. Andere modellen, welke ook inzicht geven in de omgeving op strategisch niveau, focussen zich meer op de internationale context en zijn voor DuurzaamOost niet erg relevant. Een variant van de PEST methode is de PESTEL methode. Deze methode vult de PEST methode aan met de variabelen Omgeving en Legaliteit. Deze twee variabelen geven inzicht in de ontwikkelingen op macro niveau. Vaak hebben deze ontwikkelingen de adaptatie van nieuwe wet- en regelgeving tot gevolg. Een voorbeeld hiervan zijn de afspraken die gemaakt zijn naar aanleiding van het verdrag gesloten in Kyoto. Doordat deze afspraken in veel gevallen gevolgd worden door wet- en regelgeving verandert duurzaam ondernemen op het inhoudelijke vlak. Aangezien dit onderzoek niet handelt over de richting van duurzaam ondernemen en deze ontwikkelingen in ook aanbod komen bij de overige variabelen is het expliciet opnemen van deze variabelen niet relevant.

Voor de externe analyse op tactisch niveau gebruiken wordt het vijf krachten model van Porter gebruikt (zie bijlage B). Dit model geeft inzicht in het krachtenveld dat zich in de directe omgeving van de organisatie afspeelt. Tevens worden de variabelen die worden gevonden m.b.v. PEST analyse door het model van Porter aan de/het organisatie/bedrijf gekoppeld. Dit laat zich bijvoorbeeld zien als er een economische teruggang is: De koopkracht neemt af en de klant laat zich eerst goed informeren alvorens tot een koop over te gaan.

Voor de interne analyse wordt er gebruik gemaakt van de SWOT analyse. Deze methode richt zich voornamelijk op het operationele vlak en brengt de kansen, zwakten, sterkten en bedreigingen van DuurzaamOost in kaart. Het model is ondanks het subjectieve karakter een goed uitgangspunt voor verdere strategische methodes. De eerdere analyses, op tactisch en strategisch gebied, dienen als input voor de SWOT analyse. Een ander model die de interne organisatie beschrijft, de Value Chain, richt zich meer op een productgestuurde organisatie en is in de situatie waarin DuurzaamOost zich bevindt niet relevant. Wel wordt in combinatie met de stakeholder-analyse gebruik gemaakt van het zogenaamde 'Value Network' waarin het netwerk met daarin de verschillende actoren, in kaart worden gebracht.

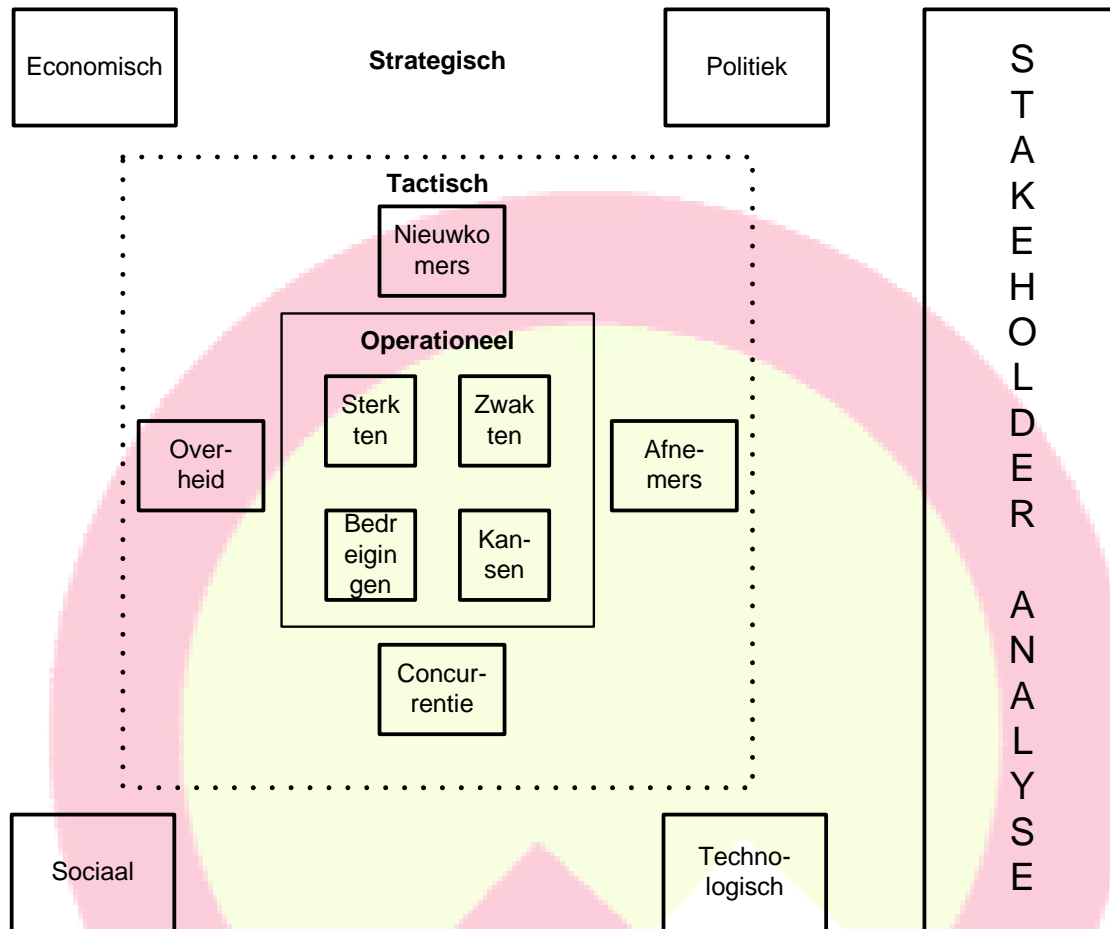


**Figuur 4 - Gemodelleerde weergave van de verschillende analyse modellen**

Nadat de interne en de externe omgeving zijn geanalyseerd wordt er door middel van de stakeholder-analyse en het eerder genoemde 'Value network' model de verschillende belanghebbenden geïdentificeerd en gepositioneerd in het netwerk.

### 3.1.2 Gebruikte model.

In deze paragraaf wordt het model gespecificeerd dat gebruikt wordt voor de analyse van de omgeving in dit onderzoek. De verschillende theorieën welke in de vorige paragraaf zijn behandeld dienen als uitgangspunt. Elk model is getoetst aan de context van het probleem "duurzaam ondernemen" en er is gekeken in naar de mate van relevantie voor het beantwoorden van de hoofdvraag.



**Figuur 5 - Het analyse model**

Het doel van de analyse is het in kaart brengen van :

- De omgeving waarin de spelers zich bevinden
- De verschillende spelers
- De positie van de belanghebbenden ten opzichte van duurzaam ondernemen.
- De kansen en bedreigingen van de duurzaamheidmarkt en DuurzaamOost.

De nadruk van de analyse ligt dus voornamelijk op de externe analyse. Dit komt doordat DuurzaamOost nog in de eerste fase van haar bestaan zit de zgn. 'geboorte' en haar plaats op de markt nog moet vinden. Op het interne vlak zijn, door de fase waarin DuurzaamOost zich bevindt, nog geen dusdanige processen te onderkennen die van invloed kunnen zijn op de te volgen strategie.

Zoals hierboven al is besproken, wordt de externe omgeving op strategisch niveau in kaart gebracht door de PEST methode. De onderdelen die relevante gegevens opleveren voor het onderzoek zijn de economische, sociale en politieke aspecten. De technologische aspecten geven geen relevante informatie over de spelers maar bieden wel inzicht in de randvoorwaarden. Deze voorwaarden zijn



echter voor iedereen binnen het MKB gelijk en beïnvloeden het duurzaam ondernemen niet.

Voor het in kaart brengen van de externe omgeving op tactisch niveau is er gekozen voor het model van Porter. Dit model identificeert een vijftal onderdelen die van invloed kunnen zijn op het bedrijf n.l concurrentie, nieuwkomers, leveranciers, afnemers en substituten (bijlage B). Slechts een deel van het model levert relevante informatie op. Er is gekozen om de nieuwkomers, afnemers en onderlinge concurrentie binnen de directe omgeving van DuurzaamOost te analyseren. De afhankelijkheidsrelatie tussen de leveranciers en de stichting is eenzijdig, de leverancier is in grotere mate afhankelijk van de stichting dan andersom. Hierdoor is het niet relevant om de leveranciers in het analysemodel op te nemen.

### **3.2 Marketingmodel.**

De strategie wordt, zoals ook uit Daft en Porter voortvloeit, bepaald door de externe en interne omgeving en de middelen die worden gebruikt (Daft, 2000) (Porter, 1985). De keuze voor het internet als middel en een dienst als product (DuurzaamOost, 2005) heeft als gevolg dat er voor het ontwikkelen van een strategie een tweetal modellen van toepassing zijn.

Het eerste model is het model van McCarthy welke is gebaseerd op basis van de vier P's (Prijs, Promotie Plaats en Product). Deze 4 P's worden gebruikt om een gewenst gedrag van de markt uit te lokken. Belangrijk is het dat de invulling van deze waarden veranderen naarmate de eigenschappen van de markt veranderen. Een afgeleide hiervan is het model dat ontwikkeld is door Bitner en Booms. Dit model gaat uit van de traditionele P's van McCarthy dat wordt aangevuld met de drie P's (Physical evidence, People en Process) van Bitner en Booms (Booms en Bitner, 1981)(McCarthy,1960).

Het tweede model is het 4S Web Marketing Model (WMM) welke zich richt op de Site, Scope, Synergy en System en georiënteerd is op de online omgeving. (In bijlage E en bijlage F worden beide modellen uiteengezet.)

#### **3.2.1 Verschillen**

Het traditionele model, het model van Booms, Bitner en McCarthy, verschilt op een aantal gebieden met het 4 S model. Het model dat Booms, Bitner en McCarthy omschrijven is gericht op het dienen van een grote groep. Het gaat in op de algemene wensen binnen een bepaalde sector en is in tegenstelling tot het WMM, dat gebaseerd is op het internet, niet in staat om aan de specifieke informatiebehoefte die het internet met zich meebrengt te voldoen (Constantinides, 2002a). De keuze voor een internetomgeving brengt de volgende kenmerken met zich mee:

- Ten eerste brengt een internetomgeving met zich mee dat deze onderhevig is aan veranderingen. Dit heeft tot gevolg dat de te kiezen strategie in staat moet zijn om hierop te reageren. Naast deze eigenschap brengt het Internet met zich mee dat de macht van de klant vergroot wordt, waardoor de focus van de marketing steeds meer komt te liggen op

het dienen van de individu dan het geheel (Hofman and Novak, 1997). Oorzaak van deze verandering is de mate van individualisering, de steeds beter geïnformeerde en steeds kritischer wordende klant (Hofman en Novak, 1997), (Constantinides, 2002a) (Constantinides, 2002c).

- Ten tweede ervaart een virtuele klant de “koopervaring” anders dan een fysieke klant. Een klant die via het Internet haar inkopen doet komt op slechts een moment in aanraking met de geïmplementeerde marketingmix terwijl een fysieke klant op meerdere momenten hiermee in aanraking komt. Hiermee wordt duidelijk dat de verschillende onderdelen, waaruit de traditionele mix bestaat, voor een groot deel onafhankelijk van elkaar zijn, terwijl het Internet ervoor zorgt dat deze elementen samenvallen (o.a plaats, tijd, prijs vallen samen) (Constantinides, 2002c). Gevolg is dat de rol van de marketing mix een minder belangrijke positie inneemt dan in de traditionele manier van zaken doen. Aangezien de potentiële klant geen tijd heeft om uitgebreid onderzoek te doen zijn er geen uitgebreide contactmomenten. De klant heeft slechts enkele momenten waarin het in aanraking komt met alle facetten van de marketing mix.
- Ten derde is het WMM beter in staat om in te spelen op verschillende veranderingen in de omgeving dan het traditionele model. Het WMM houdt rekening met een veranderlijke omgeving en zegt dat de strategie te allen tijde aangepast moet worden als de situatie zich ervoor leent (Constantinides, 2002c). Het traditionele model echter definieert een strategie op basis van de aanwezige gegevens op een gegeven punt in de tijd (bij het definiëren van de strategie). Indien de omgeving veranderd is dit model niet instaat om in te spelen in deze veranderingen.

Naast de hierboven genoemde punten is het traditionele model, in tegenstelling tot het WMM, toepasbaar op meerdere algemene situaties. Het WMM is expliciet gemaakt voor de Business to Consumer markt wat inhoudt dat het alleen toepasbaar is voor bedrijven die aan particulieren leveren. Dit model lijkt dus niet te passen bij doestelling van DuurzaamOost (zie hoofdstuk 2). Echter is duurzaam ondernemen in veel gevallen het een kwestie van een mindset van een persoon namelijk de directeur of een van de gezaghebbende. Met andere woorden het gaat hier niet over een benadering van een bedrijf tot een bedrijf maar om het veranderen van de mindset van een klein groepje (als in een persoon) mensen. En dus van een bedrijf op een persoon (Consumer) en is WMM wel toepasbaar. Bij het maken van een afweging tussen de twee modellen moet er gekeken worden naar het soort product, de omgeving, het doel en het middel dat gebruikt wordt om het product in de markt te zetten. Op basis van de gegevens die er zijn verstrekt wordt er gekozen voor het 4S Web Marketing Model.

## 4 Omgevingsanalyse

Nu het kader van het onderzoek is gegeven wordt er in het komende hoofdstuk een analyse gemaakt op de verschillende niveaus. De omgeving van DuurzaamOost wordt op strategisch en tactisch niveau in kaart gebracht gevolgd door een analyse op operationeel gebied. Nadat deze verschillende analyses hebben plaats gevonden, wordt er een analyse gemaakt van de belanghebbenden en hun positie in het netwerk van de ondernemer.

De vraag “wie zijn de bepalende spelers?” valt uiteen in twee delen te weten: Wie zijn de spelers en wie zijn er bepalend? De externe analyse geeft onder andere inzicht in de spelers in de omgeving en de stakeholder- analyse geeft inzicht in de bepalende spelers. Paragraaf 4.1 geeft inzicht in de externe omgeving en wordt gevolgd door de analyse op het interne vlak (paragraaf 4.3). Vervolgens wordt er in paragraaf 4.4 de verschillende spelers geclassificeerd en gerangschikt.

### 4.1 Strategisch niveau

In dit deel van de analyse wordt er met behulp van het in hoofdstuk 3 gedefinieerde model een analyse uitgevoerd op strategisch niveau. Dit deel van het hoofdstuk behandelt de politieke, sociale, economische en technische aspecten en geeft inzicht in de aanwezige spelers en ontwikkelingen.

#### 4.1.1 Politiek

Op het politieke vlak heeft de overheid zich ten doel gesteld om duurzaam ondernemen te stimuleren in het midden en klein bedrijf. Deze doelen worden door middel van facilitatie, mandatering en partnerschap nagestreefd. (Kate, 2004) De stimulerende functie komt naar voren in de verschillende kenniscentra en kennisnetwerken en subsidie regelingen op het gebied van duurzaam ondernemen. Ook door middel van de partner- of facilitatorrol, stimuleert de overheid. Hiermee brengt de overheid het bedrijfsleven, ondernemers en maatschappelijke overheden samen. Hierdoor wordt er de mogelijkheid gecreëerd om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaam ondernemen te verspreiden. Een voorbeeld hiervan is het vormen van een convenant. Hier wordt er gezamenlijk naar een oplossing gezocht voor een maatschappelijk probleem. Voorbeelden zijn de verschillende ARBO convenanten die de laatste jaren zijn gesloten.

Naast de stimulerende functie heeft de overheid ook nog de mogelijkheid tot het beïnvloeden van de markt door middel van wet- en regelgeving. De huidige wetgeving welke van invloed is op het duurzame ondernemen, is de laatste jaren op nationaal en Europees niveau verscherpt. Dit komt door de steeds groter wordende invloed van de Europese Unie (Provinciale Staten, 2002)

#### 4.1.2 Economisch

Bij de economische analyse worden variabelen zoals de omvang van de markt, de (economische) groei met het daarbij horende vertrouwen en de economische ontwikkelingen gemeten. Allereerst wordt het MKB in kaart gebracht en daarna worden de economische ontwikkelingen gegeven.

## Algemeen

In het MKB waren er afgelopen jaar ongeveer 660.000 ondernemingen actief (zie tabel 1). Hiermee beslaat het MKB voor 99% van het totale bedrijfsleven. De omzetcijfers van afgelopen jaar laten zien dat het MKB voor de helft verantwoordelijk was voor de omzet en de bruto toegevoegde waarde van het bedrijfsleven. Verder heeft 82% van de ondernemingen de oriëntatie op het binnenland gericht en is de gemiddelde arbeidsproductiviteit van het midden (64000) klein (55000) bedrijf 59.000 wp (EIM, 2005). De hoogste arbeidsproductie wordt teruggevonden in de volgende sectoren: groothandel, transport, communicatie en de financiële en zakelijke dienstverlening (EIM, 2005).

Jaar : 2004	MKB	Grootbedrijf	Totaal	Overheid	Tot Ned. Economie
Omzet (in miljoen euro)	553	596	1149	77	1226
Bruto toegevoegde waarde (mld. Euro)	178	190	368	50	418
Arbeidsvolume (x 1000)	3029	2465	5493	781	6274
Ondernemingen (x 1000)	666	6	672	18	690
Omzet	48,1 %	51,9 %	100 %		
Bruto toegevoegde waarde	48,0 %	51,6 %			
Werkgelegenheid	55,1 %	44,9 %			
Ondernemingen	99,1 %	0,9 %			

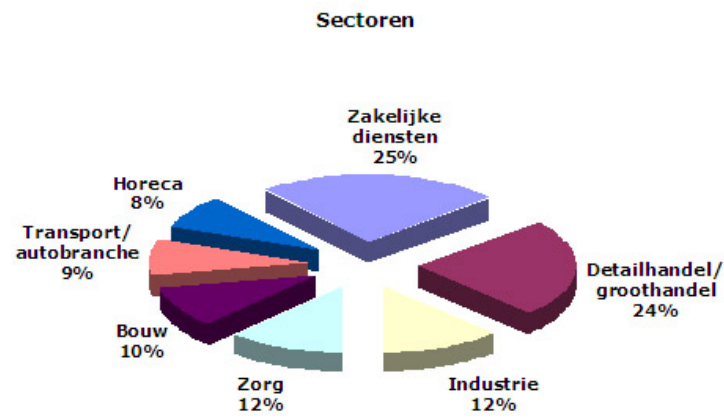
**Tabel 1 -Algemene kerncijfers van het Nederlandse bedrijfsleven. (EIM04,2005)**

## Economische ontwikkelingen

Uit rapportages over de economische groei blijkt dat er de laatste jaren een achteruitgang is te ontdekken. In 2004 leek de economie zich te verbeteren maar de cijfers van het eerst kwartaal van dit jaar wijzen uit dat dit herstel niet door lijkt te zetten (CBS02, 2005). Om het verlies te compenseren zijn de ondernemers genoodzaakt meer dagen te werken en wordt er gezocht naar (innovatieve) manieren om de kostefficiënter te zijn (EIM, 2005). Deze efficiëntie ging in veel gevallen gepaard met sanering en of het bijstellen van de bedrijfsactiviteiten. Veel ondernemers verwachten dat deze terugval tijdelijk is en dat de economie in de komende tijd gaat aantrekken. Het overige deel echter, is negatief over de ontstane situatie en heeft geen vertrouwen in een spoedig herstel (Vlaming, 2005). Door de slechte economische groei hebben veel ondernemers een afwachtende houding aangenomen. Gevolg van deze afwachtende houding is een verslechterd investeringsklimaat en overcapaciteit aan personeel (EIM, 2005). De ondernemer zet liever zijn geld vast dan dat hij investeert. De overcapaciteit wordt veroorzaakt door de saneringswoede. Het werk wordt geautomatiseerd maar de arbeiders blijven. Doordat er veel bedrijven deze sanering zo ver mogelijk doorvoeren is er een overschot aan personeel (Industriemonitor nr 7, 2005).

#### 4.1.3 Sociale factoren.

De sociale factoren die invloed hebben op een organisatie laten zich vertalen in de demografie, de informatiebehoefte en de huidige trends van het Midden en Klein Bedrijf.



*Figuur 6- een grafische weergave van het MKB in sectoren (wp)*

##### 4.1.3.1 Demografie

Het Midden en Klein Bedrijf laat zich onderverdelen in een aantal sectoren te weten: De zakelijke diensten, detail- en de groothandel, de industrie, de zorg, de bouw, de transportbranche en de horeca. Figuur 6 geeft een grafische weergave van de verdeling van het Midden en Klein Bedrijf. Binnen de zeven sectoren zijn een aantal organisaties actief die de belangen behartigen. De brancheorganisatie behartigt in veel gevallen de belangen van de ondernemer en geeft de ondernemer waar nodig advies en nieuwe informatie op het vakgebied. Daarnaast zijn veel ondernemers lid van ondernemersorganisaties. Deze ondernemersorganisaties behartigen in veel gevallen ook de belangen van de ondernemer maar, waar de ene organisatie op brancheniveau opereert kan de andere brancheoverstijgend werken (TNS, 2005).

##### 4.1.3.2 Informatiebehoefte

De vorige paragraaf wees uit dat de huidige economische situatie heeft geleid tot het feit dat ondernemers bewuster omgaan met de middelen dat leidt tot het actiever zoeken naar manieren om kostefficiënter te produceren (TNS, 2005). De informatie die hiervoor nodig is wordt in veel van de gevallen verkregen bij de adviesorganisaties (Industriemonitor 7, 2005). Deze adviesorganisaties kunnen commerciële instellingen, brancheorganisaties of overheidsinstellingen zijn. Daarnaast maakt de ondernemer steeds vaker gebruik van de netwerken waartoe hij beschikking heeft. Hierbij valt te denken aan het gebruik van Internet ondernemerskringen. Echter blijft het gebruik van kennis die door de onderwijsinstellingen wordt gegenereerd uit omdat deze vaak als ontoegankelijk worden beschouwd. De onderwijsinstellingen kunnen de kennis niet 'vertalen'

naar de ondernemer. Hierdoor blijft de kennis voor de ondernemer ontoegankelijk en te abstract (Industriemonitor 7 , 2005). Uit het bovenstaande blijkt dat de ondernemer zich in veel gevallen aansluit bij de brancheorganisaties en zich beweegt in de ondernemerskringen.

#### **4.1.3.3 Ontwikkelingen**

Binnen het MKB zijn er een aantal ontwikkelingen te onderkennen namelijk:

- Bevolkingsgroei; De aanhoudende groei van de bevolking zorgt voor een steeds intensiever gebruik van de (natuurlijke) bronnen. Aan de ene kant geeft deze stijging een impuls aan de economie maar aan de andere kant wordt het besef dat de natuurlijke bronnen niet tot in de eeuwigheid gebruikt kunnen worden steeds sterker.
- Grote mate van individualisering; Naast deze groei is er ook sprake van een individualisering van de samenleving. Deze individualisering wordt mede veroorzaakt door het steeds groter wordende besef van zelfstandigheid. Dit besef wordt gevoed door de huidige communicatiemiddelen. Een daarvan is het Internet, die het mogelijk maakt om grote hoeveelheden informatie te verschaffen via een laagdrempelig kanaal. Deze mate van individualisering/zelfstandigheid maakt de samenleving kritischer en flexibeler. Hierdoor zijn maatschappelijke problemen vaker punt van discussie dan voorheen en wordt de invloed van het individu op bijvoorbeeld een ondernemer steeds groter.
- Vergrijzing; De vergrijzing vloeit voort uit de huidige hoge levensstandaard en zorgt voor een verandering in het aanbod van de arbeid, gebrek aan hoogwaardige kennis en het steeds groter wordende aandeel van zorgdiensten in de markt. Door de vergrijzing gaat er veel kennis op de arbeidsmarkt verloren.

#### **4.1.4 Technologisch.**

Zoals al gezegd in het hoofdstuk hiervoor zijn de technologische aspecten voor iedere speler gelijk maar bieden ze nieuwe mogelijkheden voor bijvoorbeeld de verspreiding van de informatie. Een van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren is het toenemende gebruik van internet onder het MKB. De overheid stimuleert het gebruik van ICT oplossingen binnen de organisatie waardoor er een verandering van het gedrag plaats vindt. Een verandering welke ook merkbaar is bij het zoeken van informatie. In dit geval maakt de ondernemer naast haar fysieke netwerk ook gebruik van digitale bronnen. Deze ontwikkeling heeft er voor gezorgd dat de ondernemer steeds meer eisen gaat stellen aan de aan haar aangeboden informatie.

Nu er een overzicht is gegeven van de omgevingsvariabelen op macro niveau wordt er gekeken naar de omgeving op tactisch niveau. Samen geven de analyses een weergave van de externe omgeving.

## **4.2 Tactisch niveau**

De omgeving op tactisch niveau kan direct invloed uitoefenen op de stichting en bestaat uit onder andere de concurrentie de verschillende afnemers, de nieuwkomers en de overheid.

### **4.2.1 Concurrenten.**

In de concurrentieomgeving leidt een verschuiving van een concurrent een reactie uit van een andere organisatie binnen deze omgeving (Porter, 1985). Dit heeft als gevolg dat de bedrijven, ondanks de positie t.o.v elkaar, onderling afhankelijk zijn. Deze afhankelijkheid wordt o.a. bepaald door het aantal (gelijke) concurrenten en de diversiteit ervan, groei van de markt, hoge (opslag)kosten en productdifferentiatie. Omdat het bij DuurzaamOost gaat om een service en niet om een fysiek product spelen de variabelen die horen bij een fysiek product geen rol van betekenis. Directe concurrentie is er in de omgeving van DuurzaamOost nog niet te vinden, omdat de markt waarin zij opereren nog in de kinderschoenen staat. Echter zijn er op landelijk niveau wel een aantal partijen die tot de potentiële concurrentie behoren. Deze partijen zijn te verdelen in twee groepen namelijk de commerciële partijen en de overige non-gouvernementele organisaties.

#### **4.2.1.1 Commerciële partijen**

De verschillende commerciële partijen zijn in veel gevallen niet gericht op 'duurzaam ondernemen' maar zijn vaak op deelgebieden van het onderwerp gespecialiseerd. Het is aannemelijk dat deze partijen de kans schoon zien om, als de markt commercieel aantrekkelijk wordt, zich ook met het duurzaamheidsvraagstuk gaan bemoeien. Het bestaande klantenbestand van deze partijen geeft deze partijen een voorsprong ten opzichte van DuurzaamOost. Een aantal commerciële partijen die zich al op de duurzaamheidsmarkt bevinden zijn BECO, DHV en Novio Consult. Deze organisaties voeren vaak opdrachten uit voor de overheid en richten zich niet op het MKB.

#### **4.2.1.2 Overige non-gouvernementele organisaties (NGO)**

In veel gevallen hebben de NGO's geen commercieel karakter en ontlenen ze het bestaansrecht aan de financiële steun die ze van de overheid krijgen. Deze steun hangt in veel gevallen af van de prestaties die ze leveren. Gevolg van deze prestatie-eis is dat er veel activiteiten worden gehouden die leiden tot overdaad. Hierdoor worden de NGO 's onderlinge concurrenten van elkaar. Een andere groep die zich min of meer onder de NGO 's mag scharen zijn de verschillende Kamers van Koophandel. In tegenstelling tot de 'normale' NGO 's hebben ondernemers op een aantal vaste momenten contact met de Kamer. Hierdoor heeft zij mogelijk een voordeelpositie ten opzichte van de NGO's.

#### **4.2.2 Afnemers**

De afnemers spelen in een 'volwassen markt' een belangrijke rol (Porter, 1985) maar in het geval van duurzaam ondernemen zijn er niet of nauwelijks afnemers. Er zijn echter, zoals eerder gezegd, verschillende signalen die wijzen op potentiële vraag maar, in veel gevallen zijn er factoren die deze vraag

verstommen. Deze zijn : gebrek aan kapitaal om de initiële investering te doen, korte termijn visie, past niet bij de kernactiviteiten van het bedrijf en de ondernemer heeft een starre houding t.o.v. nieuwe ideeën (EIM, 2004). In elk geval is de huidige kracht van de afnemers te verwaarlozen.

#### **4.2.3 Nieuwkomers**

De mate van toegankelijkheid van een markt hangt o.a. af van de aanwezige barrières zoals regel en wetgeving, het benodigde kapitaal en de aanwezige schaalvoordelen. De markt (van duurzaam ondernemen) bevindt zich grotendeels<sup>2</sup> in een introductie fase<sup>3</sup>. Op dit moment is het zo dat om markt te creëren er veel inspanning en geld vereist is. Er is nog weinig bewustwording onder de ondernemers en het aanwakkeren van deze bewustwording kost veel tijd en geld. Met andere woorden de instapkosten zijn erg hoog en er is een grote mate van weerstand.

#### **4.2.4 De overheid**

In deze subparagraaf wordt er gekeken naar de rol van de overheid op de verschillende krachten die er binnen de bedrijfsomgeving heerst. De externe analyse wees uit dat de overheid op het duurzame vlak een stimuleringsbeleid voert terwijl er op het 'gewone' vlak grotere invloed is door middel van regelgeving (EIM, 2004). Echter is het wel zo, dat de regelgeving ook voor het duurzame ondernemen steeds verder wordt geformaliseerd. De stimuleringsregelingen zorgen aan de ene kant ervoor dat het voor nieuwkomers makkelijker wordt om de markt te betreden. Echter kan de overheid aan de andere kant de prestatie-eisen aanscherpen, financiële steun verminderen of wetgeving doorvoeren waardoor de het niet meer interessant wordt om de markt te betreden. Ook is het mogelijk dat door regel- en wetgeving de ondernemers in

---

<sup>2</sup> Met uitzondering van de energiemarkt waar doormiddel van regulering op nationaal en europees gebied het verbruik en de uitstoot aan banden wordt gelegd.

<sup>3</sup> Levitt onderkent verschillende levensfasen van een product, in dit geval duurzaam ondernemen: Introductiefase, groei, volwassenheid en verval (Levitt, 1986).



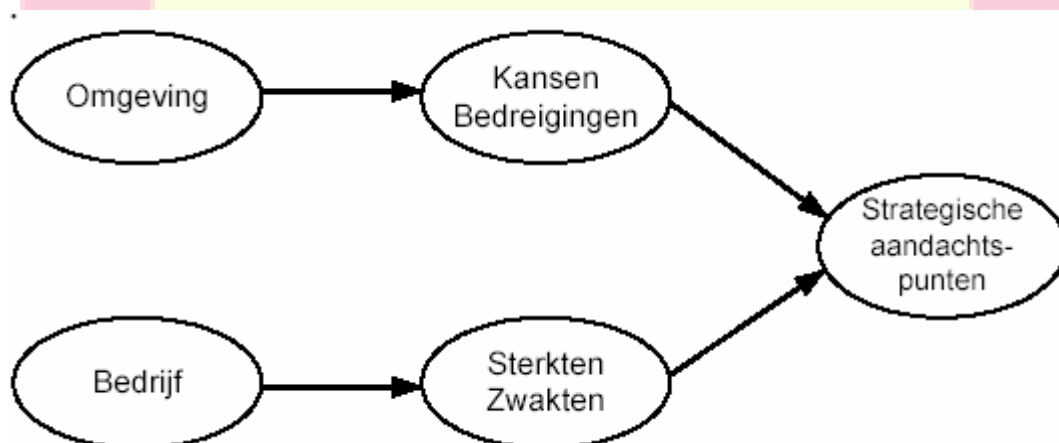
hun bewegingsvrijheid worden beperkt. Een voorbeeld hiervan is de beperking van de CO2 uitstoot.

#### 4.2.5 Samenvatting

Binnen de externe omgeving van de stichting zijn er veel partijen die zich bezighouden met of invloed uitoefenen op het duurzame ondernemen. Ook in de directe omgeving zijn veel spelers welke invloed hebben of kunnen hebben op de stichting. De belangrijkste speler op dit gebied lijkt de overheid. Daar waar ze aan de ene kant initiatieven zoals DuurzaamOost stimuleert zorgt ze door de regelgeving voor een beperkte speelruimte.

#### 4.3 Interne analyse.

De SWOT analyse geeft inzicht in potenties en beperkingen van het bedrijf. Deze potenties en of beperkingen bevinden zich op intern (sterkte, zwakte) of op extern gebied (bedreigingen, kansen). Vanuit de omgeving ontstaan de kansen en bedreigingen voor de organisatie, en vanuit het bedrijf zelf komen de sterkten en zwakten. Al deze elementen samen leveren strategische aandachtspunten voor de organisatie op.



*Figuur 7 - grafische weergave van de interne analyse*

##### 4.3.1 Sterkten

De interne kracht van een organisatie bepaalt mede het onderscheidend vermogen van een bedrijf (Porter, 1985). Hoe groter de kracht hoe groter het onderscheidend vermogen is. Een randvoorwaarde is echter wel dat de interne kracht goed wordt ingezet. DuurzaamOost heeft twee sterkten.

- **Netwerk** - Een van de sterkten van de stichting is haar netwerk en de positie waarin DuurzaamOost zich bevindt. Het netwerk bestaat uit lectoraten, andere non-gouvernementele organisaties, bedrijven, universiteiten en hogescholen. In veel gevallen kan DuurzaamOost ook gebruik maken van de netwerken achter deze spelers. Door de samenwerking met de Hogescholen en Universiteiten en de contacten vanuit het bedrijfsleven, heeft DuurzaamOost de beschikking tot specifieke kennis.

- **Prijs** – DuurzaamOost kan haar diensten door de steun vanuit de overheid in veel gevallen tegen een lage prijs aanbieden. Hierdoor heeft zij de mogelijkheid om zich ten opzichte van de commerciële partijen te onderscheiden. Echter houdt deze subsidie na een jaar op en daarna is dit voordeel verdwenen.

#### 4.3.2 Zwakten.

De zwakten zijn in te delen in een tweetal categorieën n.l. op operationeel gebied en op strategisch gebied. Daar waar er op strategisch gebied een gebrek is aan focus is de structuur van de stichting een zwakte op operationeel gebied.

- **Gebrek aan focus** - Op dit moment heeft DuurzaamOost geen afgebakende doelgroep. De focus van de stichting ligt op dit moment op het MKB in het algemeen. Echter is deze doelgroep te groot en heeft dit geleid tot een ongedefinieerde strategie. Het gebrek aan focus wordt ook mede veroorzaakt door de situatie waarin DuurzaamOost zich bevindt. DuurzaamOost is in het eerste jaar gesubsidieerd door de overheid en heeft door deze subsidie zich verplicht om tegemoet komen aan een aantal eisen die door de overheid aan deze subsidie zijn gesteld. Een van die eisen is het verbreden van de kennis over duurzaam ondernemen binnen een zo breed mogelijke doelgroep. (DuurzaamOost, 2005) (Kok, 2005)
- **Structuur** - De structuur van de stichting, het bestuur met de aanwezige klankbordgroep, geeft de indruk dat er een overlegcultuur heerst. Deze structuur zou op basis van de theorieën (DAFT, 2002) impliceren dat de besluitvorming binnen een soortgelijke organisatie erg stroef verloopt. Iets wat de procesgang binnen DuurzaamOost vertraagt. Een ander aspect wat de procesgang/besluitvorming binnen DuurzaamOost vertraagd is de mate van betrokkenheid van de belanghebbenden binnen de stichting. Er is zoals eerder gezegd één persoon fulltime actief binnen de stichting en hij wordt aangevuld door (tijdelijke) stagiair(e)s/afstudeerders. Daarnaast wordt er van de bestuursleden een aantal uur van inzet verwacht, maar door de functies die zij bekleden in het dagelijks leven is het in veel gevallen niet haalbaar om naar het gevraagde te functioneren. Dit heeft als gevolg dat er te veel taken blijven liggen waardoor een echte focus niet plaatsvindt. (de kernactiviteiten worden niet bediend, etc). (DuurzaamOost, 2005)

#### 4.3.3 Kansen

De kansen die er liggen hebben betrekking op de samenwerking binnen de markt, de eigenschappen van de markt, de mate van concurrentie. De markt staat nog in de kinderschoenen en moet nog opgevoed worden. Dit biedt stichtingen zoals DuurzaamOost mogelijkheden. Dit komt door de stimulering van de overheid, het steeds groter wordende bewustzijn van de consument (TNS,2000), de slechte economische situatie en het toenemende internetgebruik. Het gebrek aan bepalende spelers geeft DuurzaamOost de kans om een bepalende speler te worden op de volgende gebieden:

- **Informatievoorziening** - Op dit moment is de informatievoorziening op het gebied van duurzaam ondernemen erg versnipperd. Er zijn veel

instanties die zich, al dan niet commercieel, bezig zijn met het onderwerp zonder dat er een duidelijk overzicht is van de aangeboden informatie. Hierdoor is het voor de ondernemer lastig om de juiste kanalen te vinden. Samenwerking kan leiden tot een heldere structuur en een duidelijk overzicht. Ook vanuit de provinciale overheid wordt dit gesteund want, gesprekken met een van de bestuurders wees uit dat ook hier behoefte is aan een duidelijke lijn op het gebied van duurzaam Ondernemen. DuurzaamOost kan hier een leidende rol in spelen waardoor het mogelijk wordt om zich te onderscheiden van de overige non-gouvernementele organisatie.

- **Kenniskloof** – De kloof die is ontstaan tussen de ondernemer en de onderwijsinstellingen kan voor DuurzaamOost een kans zijn om hierin te bemiddelen. De onderwijsinstellingen genereren kennis die gebruikt kan worden door het MKB. Echter is deze kennis erg abstract waardoor de ondernemer niets aan deze kennis heeft. Door toegepaste kennis te genereren ontstaat er een win - win situatie waarbij de kennis voor de ondernemer toegankelijker en begrijpelijker wordt. (Ministerie van EZ, 2001)

#### 4.3.4 Bedreigingen.

De bedreigingen die uit de omgeving van de stichting komen hebben allen betrekking op het voortbestaan van de stichting.

- **Gebrek aan onderscheidend vermogen** - Naast de commerciële partijen vormen de verschillende non gouvernementele organisaties welke ook actief zijn op het gebied van duurzaamheid een bedreiging voor DuurzaamOost. Al deze partijen geven een eigen invulling aan het duurzame ondernemen wat niet ten goede komt aan het beeld.
- **Afhankelijkheid** - Het bestaansrecht van DuurzaamOost hangt voor een groot deel af van de subsidie die de overheid ter beschikking stelt. Echter als deze subsidiebeschikking komt te vervallen dan moet DuurzaamOost op zoek gaan naar nieuwe investeerders. Aangezien er op dit moment geen externe geldschieters zijn en de toegekende subsidie maar voor een jaar geldt is het voor DuurzaamOost noodzakelijk om deze afhankelijkheid te verkleinen. Als het subsidiebeleid van de overheid verandert dan kan DuurzaamOost in haar voortbestaan bedreigd worden.

#### 4.4 Belanghebbenden.

Uit de verschillende analyses volgen een aantal belanghebbenden van het probleem. Hieronder, in tabel 2, zijn de spelers in het netwerk onder elkaar gezet met de daarbij horende belangen. Vervolgens is er met behulp van de theorie gekeken naar de mate van beïnvloeding gekeken. Met andere woorden er wordt een rangschikking gegeven van de bepalende spelers.

Belanghebbenden	Belangen
-----------------	----------

Overheid	Verbreden van het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit doet ze door verschillende organisaties op nationaal en lokaal niveau.
Non-gouvernementele organisaties	Ontleent in veel gevallen haar identiteit aan de overheid en heeft een prestatie-eis naar de overheid. Vanuit de overheid worden er aan een subsidieregeling een aantal richtlijnen gegeven waaraan voldaan moet worden. Hierdoor wordt het karakter van de NGO voor een groot deel bepaald.
Commerciële partijen	Commerciële partijen hebben een commercieel belang in het duurzaam ondernemen. Het zijn partijen die vaak op een deelgebied (People Planet en of Profit) van het onderwerp informatie verschaffen en op zoek naar nieuwe klanten.
Brancheorganisatie	Belangenorganisaties behartigen de belangen van het Midden en Klein Bedrijf en zijn het doorgeefluik naar de ondernemer toe.
Ondernemer	In veel gevallen (als er aan duurzaam ondernemen wordt gedaan) zijn de redenen : imago verbetering, economisch gewin en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Klanten/afnemers	Binnen de klanten/afnemers kan een bewustzijn leiden tot een bepaalde reactie. Het belang van deze groep is dan dat de industrie deze normen overneemt en zich aanpast (indien van toepassing).

**Tabel 2 – verschillende spelers op het gebied van MVO met de daarbij horende belangen**

Zoals Tabel 2 al weergeeft zijn er veel belanghebbenden van het probleem. De hoeveelheid van belanghebbenden is een graadmeter van de complexiteit van de markt. Immers elke belanghebbende heeft haar eigen belang die zij wil behartigen. Hoe meer belangen er zijn hoe ingewikkelder de markt in elkaar zit. In de volgende paragraaf wordt er, met gebruik van de methodiek die is ontwikkeld door Mitchell, Wood en Angle, er een rangschikking gemaakt van de belangrijkste spelers in het netwerk.

#### **4.4.1 Positionering m.b.v Angle en Wood.**

De hierboven genoemde belanghebbenden nemen ten opzichte van het duurzame ondernemen elk een eigen positie in. De theorie, die terug te vinden is in de bijlagen (bijlage D), maakt onderscheid in een aantal klassen met de daarbij karakteristieke eigenschappen. Om de verschillende aandeelhouders te

classificeren gebruiken Angle en Wood een dynamisch model waarbij er men er van uit gaat dat elke belanghebbende in het bezit is van een of meer van de onderstaande eigenschappen;

- De macht van de belanghebbende om het bedrijf/organisatie te beïnvloeden.
- De wettigheid van de relatie van de stakeholder met het bedrijf/organisatie.
- De urgentie ('urgency') van de claim bij het bedrijf.

Aan de hand van deze eigenschappen kunnen de verschillende aandeelhouders worden ingedeeld in de verschillende klassen zoals beschreven in de bijlage D.

#### 4.4.1.1 Overheid

De overheid heeft in veel gevallen een grote invloed op maatschappelijke problemen. De overheid kan door regel- en wetgeving druk uitoefenen op de ondernemer en het gedrag beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de wetgeving die de overheid heeft ingesteld op het gebied van de CO<sub>2</sub> uitstoot.

- **Macht** - Op het gebied van macht heeft de overheid een aannemelijke inbreng. DuurzaamOost is afhankelijk van de middelen die de overheid ter beschikking stelt en is dus direct te beïnvloeden. Hierdoor is er een financiële afhankelijkheid waar de overheid de macht in handen heeft. De overheid kan door gebruik te maken van de media en andere informatiebronnen (en niet te vergeten regelgeving/beleid) de maatschappij een bepaald bewustzijn opleggen.
- **Legitimiteit** - De legitimiteit kijken van de relatie laat zien dat de overheid op de verschillende gebieden, individueel, organisatorisch zijn handelen overeenstemt met de normen en waarden van DuurzaamOost.
- **Invloed** – De overheid heeft geen directe invloed op de dagelijkse gang van zaken binnen DuurzaamOost. De invloed van de overheid is niet zodanig dat DuurzaamOost in staat wordt gesteld dat deze snel moet handelen n.a.v. een actie. Wel is er bij de beleidsbepaling invloed van de overheid geweest op de te realiseren doelen. Echter is de overheid niet meer in staat om invloed uit te oefenen op huidige gang van zaken.

#### 4.1.1.2 Andere non-gouvernementele organisaties

De overige non-gouvernementele organisaties zijn net als DuurzaamOost bezig met het verbreden van het draagvlak voor het duurzaam ondernemen.

- **Macht** - De NGOs oefenen geen macht uit op DuurzaamOost. Een non-gouvernementele organisaties heeft geen fysieke, financiële en symbolische mogelijkheid om macht uit te oefenen op DuurzaamOost. Er zijn geen onderlinge afhankelijkheden waardoor er eventueel een machtspositie ken ontstaan.
- **Legitimiteit** – Bij de NGOs is er net zoals bij de overheid, een overeenstemming in handelen. Immers de NGO streeft hetzelfde doel na: het verbreden van duurzaam ondernemen.
- **Invloed** – De verschillende NGOs hebben op de dagelijkse gang van zaken geen invloed. Dit komt door de soortgelijke positie waarin ze zich

bevinden. Enige druk kan er wel gecreëerd worden doordat de verschillende NGOs in dezelfde 'vijver' vissen en hierdoor een concurrentiepositie ontstaat. Deze druk leidt niet direct tot het beïnvloeden van de dagelijkse gang van zaken.

#### 4.1.1.3 Commerciële partijen.

Voor de commerciële partijen hebben de verschillende variabelen een andere invulling te weten:

- **Macht** – Geen macht omdat er geen directe relatie is met de stichting. Indien er wel sprake is van een relatie dan is deze relatie echter eenzijdig. De commerciële partijen zijn in die situatie afhankelijk van de stichting.
- **Legitimiteit** - Geen legitimiteit, omdat deze partijen naar alle waarschijnlijkheid wel op basis van dezelfde visie opereren maar andere belangen hebben (commerciële belangen).
- **Invloed** – Ook is er op het gebied van urgentie geen waarneembare invloed. Dit komt omdat er net zoals bij macht er geen directe relatie is met de commerciële partijen. Zoals al aangestipt bij de variabele macht spelen de commerciële partijen geen rol binnen het netwerk van DuurzaamOost. Dit komt door het gebrek aan draagvlak voor duurzaam ondernemen. Echter in het geval dat er wel een commercieel belang in duurzaam ondernemen wordt erkend, zullen de partijen wel invloed op het dagelijkse proces van DuurzaamOost kunnen uitoefenen. De invloed zou zich op het machtsvlak kunnen uitten.

#### 4.1.1.4 Brancheorganisaties

De brancheorganisaties hebben binnen het Midden en Klein Bedrijf een zogenaamde spilfunctie tussen de verschillende overheidskanalen, overige organisaties en de ondernemer. Het is aan de ene kant dan ook aannemelijk dat ze ook een soortgelijke functie hebben op het gebied van duurzaamheid.

- **Macht** - Op dit gebied hebben de brancheorganisaties een grote invloed. Zij kunnen doormiddel van de, door ondernemers veel gebruikte, kanalen (vakbladen, bijeenkomsten etc) hun invloed laten gelden.
- **Legitimiteit** – De legitimiteit is hoog te noemen. De organisaties streven op eenzelfde manier een doel na en hebben geen andere belangen dan het aanbieden van diensten aan haar leden.
- **Invloed** - De waarde van de variabele die hoort bij de variabele invloed is ook hoog te noemen. DuurzaamOost heeft nog geen positie ten opzichte van de ondernemer en een brancheorganisatie wel. Hierdoor is er een grote mate van afhankelijkheid tussen de twee entiteiten. DuurzaamOost is onder andere afhankelijk van het netwerk van de brancheorganisatie en de relatie die zij heeft met haar leden.

#### 4.1.1.5 De ondernemer

De ondernemer heeft op het gebied van macht, legitimiteit en invloed de volgende invulling.

- **Macht** – Deze waarde is over het algemeen hoog te noemen. Macht verkrijgt de ondernemer door de positie die zij heeft t.o.v. DuurzaamOost. De ondernemer is de primaire doelgroep van DuurzaamOost en hierdoor is

DuurzaamOost afhankelijk van de afname van de diensten van de ondernemer.

- **Legitimiteit** – De afwezigheid van legitimiteit wordt verklaard door het karakter van de ondernemer: afhoudend en alles staat in het belang van de kernactiviteiten. Zolang deze activiteiten goed lopen wordt er niet gekeken naar alternatieven. En dus ook niet naar alternatieven op het gebied van duurzaam ondernemen.
- **Invloed** – De invloed van de ondernemer is hoog te noemen. Uit deze mate van invloed is de afhankelijkheid van DuurzaamOost te herleiden. Immers DuurzaamOost probeert juist deze groep te bereiken.

#### 4.1.1.6 Klanten/Afnemers.

De positie van de klanten/afnemers binnen het duurzaamheids netwerk die lijkt op die van de overheid :

- **Macht** – de klanten/afnemers hebben de mogelijkheid om door middel van symbolische middelen macht uit te oefenen. En hierom is de macht groot te noemen.
- **Legitimiteit** – De klanten en afnemers handelen volgens de gelijkwaardige normen en waarden welke overeenkomen met de waarden die DuurzaamOost nastreeft.
- **Invloed** - De invloed van deze groep is alleen op lange termijn te merken en heeft geen gevolgen op de directe omgeving en processen. Er kan vanuit deze groep een beweging ontstaan die een bepaald bewustzijn kan creëren. Echter heeft deze groep geen direct invloed op de dagelijkse gang van zaken.

Nu de verschillende belanghebbenden zijn geanalyseerd kan de classificatie plaatsvinden. In Tabel 3 staan de verschillende belanghebbenden met de variabelen en de daarbij horende classificaties.

	Macht	Invloed	Legitimiteit	Klasse
Brancheorganisatie non-gouvernementele organisaties	X	X	X	Definitive
ondernemer	X	X	X	Discretionary Dangerous
Klanten/afnemers	X		X	Dominant
Overheid	X		X	Dominant
Commerciële partijen				geen

**Tabel 3- Classificatie van de belanghebbenden**

Volgens Wood, Agle en Mitchell zijn de belanghebbenden welke macht en legitimiteit bezitten al van grote invloed op de organisatie en het onderwerp. In dit geval zijn dat:

- De overheid
- De klanten/afnemers
- De brancheorganisaties

Het zijn deze belanghebbenden, die zich in de groep 'Dominant' bevinden, die relatief eenvoudig naar de groep 'Definitive' schuiven. Immers als de relatie intensiveert en de afhankelijkheid toeneemt dan bezit deze ook de mate van urgentie. Angle, Wood en Mitchell zeggen verder dat de organisatie zich voornamelijk moet richten op belanghebbenden welke in de groep 'Definitive' en in mindere mate 'Dominant' bevinden. Volgens deze theorie zou DuurzaamOost, om het draagvlak te vergroten zich moeten richten op de klanten/afnemers, brancheorganisaties en de overheid.





#### 4.4.2 Positionering in Value netwerk

Nu de verschillende belanghebbenden zijn geïdentificeerd en geclassificeerd, kunnen de verschillende belanghebbenden in het netwerk gepositioneerd worden. Allereerst wordt er gekeken naar de verschillende informatiestromen die er lopen binnen het duurzaamheidsnetwerk. De spelers zijn geïdentificeerd aan de hand van de gemaakte analyses in hoofdstuk 4.2 en 4.3. Van belang is wat hier tussen deze verschillende belanghebbenden in het netwerk wordt uitgewisseld. Immers aan de soort informatie zou eventueel afgeleid kunnen worden in hoeverre de geboden informatie leidend is voor de ondernemer. Uit verschillende onderzoeken en de gevoerde gesprekken zijn in Tabel 4 de informatiestromen uiteengezet. Figuur 8 geeft van deze tabel een grafische weergave met daarin alleen de belangrijkste stromen.

van \ naar	BRA	KLA	OVR	MKB	LEV	NGO's	COM
brancheorganisatie (BRA)		--	BE	MO	--	--	--
Klanten/afnemers (KLA)	--		--	PD	--	--	--
Overheid (OVR)	MO	IN			--	--	--
MKB -er (MKB)	BO/BI	NW	BE		PD	PD	PD
Leverancier (LEV)	--	--	--	--		--	--
non-gouvernementele organisaties	BE	--	BE	--	--		--
Commerciële partijen (COM)	--	--	--	--	--	--	

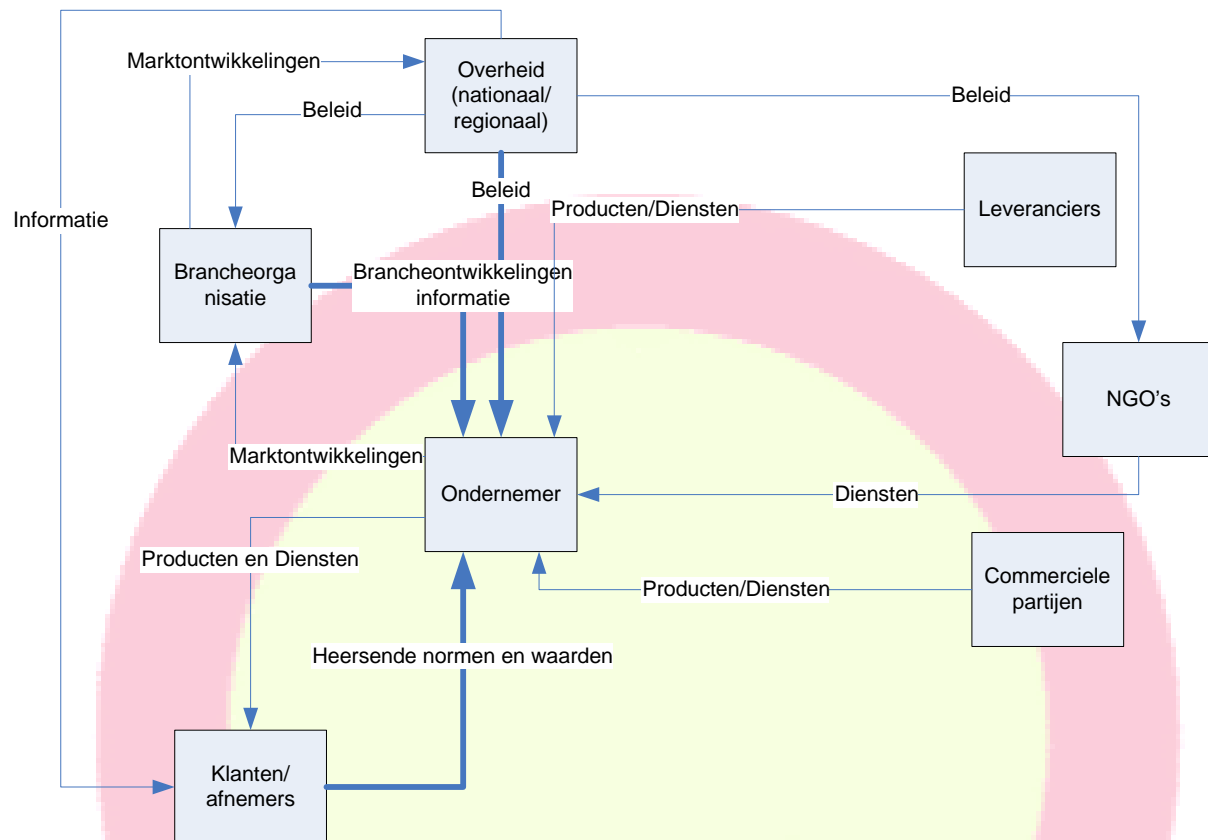
Legenda :

- MO = Marktontwikkelingen
- BO = Brancheontwikkelingen
- BI = Brancheinformatie
- BE = Beleid
- IN = Informatie
- NW = Normen en Waarden
- PD = Producten en diensten

**Tabel 4 - de aanwezige uitgewisselde informatie**

Tabel 4 laat zien dat er veel informatie stroomt naar de ondernemer en dat er weinig of geen informatiestromen lopen naar de leveranciers en commerciële partijen. Deze twee groepen hebben door hun karakter een geïsoleerde positie binnen het waardenetwerk. In duurzame context hebben deze twee groepen op het huidige moment geen prominente rol.

Onderstaande figuur (Figuur 8) geeft een grafische weergave van de in Tabel 4 geschetste informatiestromen.



**Figuur 8 - een schematische weergave van de informatiestromen**

De dikkere pijlen suggereren dat deze informatiestromen hogere prioriteit hebben voor de ondernemer. Deze aanname komt voort uit de eerder gemaakt analyses (hoofdstuk 4.1 en verder), de soort informatie en de relatie tot de ondernemer.

#### 4.5 Conclusie

De analyses op het strategische, operationele en tactische vlak wijzen uit dat de overheid, op het strategische en tactische vlak, op het ogenblik een stimuleringsbeleid voert en via verschillende kanalen probeert om duurzaamheid op de kaart te zetten. Deze stimulans zorgt ervoor dat veel partijen zich bezighouden met de problematiek rond duurzaam ondernemen waardoor de hoeveelheid informatie toeneemt.

Ondanks dat veel signalen (de economische situatie, de efficiëntieslag en de behoefte aan informatie) uit de markt duiden op eventueel draagvlak is er toch een grote barrière voor duurzaam ondernemen. Dit is terug te vinden in de positie die de ondernemer inneemt in het waardenetwerk (subparagraaf 4.4.1). Dit gebrek aan draagvlak heeft een aantal oorzaken.

- Ten eerste is het aanbod van informatie erg ongestructureerd. Er wordt door verschillende instanties informatie aangeboden op een ongecontroleerde manier. Hierdoor wordt er tegenstrijdige en dubbele informatie aangeboden en ziet de ondernemer door de bomen het bos niet meer.

- Ten tweede is de huidige economisch situatie een aanleiding voor de ondernemer om geen activiteiten te ondernemen die de positie van het bedrijf niet direct kunnen verbeteren. Er wordt in veel gevallen gezocht naar efficiënte manieren om het bedrijfsresultaat te verbeteren. Dit lijkt op een tegenstrijdigheid, omdat duurzaam ondernemen voor een groot deel met efficiëntie te maken heeft. Desondanks is deze efficiëntie pas op de lange termijn merkbaar en vereist dit in veel gevallen eerst een investering. Een investering die de ondernemer, gezien het economische klimaat, niet kan maken.
- Ten derde zijn er veel partijen die zich bezighouden met duurzaam ondernemen. De ondernemer heeft, kijkend naar Figuur 8, te maken met veel aanbiedende partijen. De ondernemer heeft oog voor kernactiviteiten en kan getriggerd worden op het moment dat de informatie ook daadwerkelijk invloed uitoefent op deze activiteiten. Alle andere informatie wordt terzijde geschoven. Een andere manier waarop de ondernemer getriggerd lijkt te worden is de informatie welke van de brancheorganisaties afkomstig is (Figuur 8). De ondernemer is vaak lid van een van de instanties en lijkt het uitwisselen van informatie via dit kanaal een steeds belangrijker activiteit te vinden.
- Ten vierde is de huidige structuur binnen DuurzaamOost een indirecte oorzaak voor het gebrek aan draagvlak. De stichting bestaat uit één fulltimer met daarachter een vijf koppig bestuur inclusief een klankbordgroep waar ieder zijn verantwoordelijkheden kent en zou moeten nemen. Op deze manier kan er door de gehele groep een beleid worden uiteengezet en markten worden aangeboord. Echter in praktijk blijkt het niet helemaal te werken. Er wordt veel gesproken maar weinig gedaan. Dit heeft tot gevolg dat er veel taken blijven liggen en een echte focus, op product en doelgroep, ontbreekt. Naast het gebrek aan een duidelijke structuur draagt de afhankelijkheid t.o.v. de overheid bij aan het gebrek aan focus. Deze afhankelijkheid beperkt DuurzaamOost in haar bewegingen wat niet ten goede komt aan het bepalen van een eigen identiteit en het vergroten van het draagvlak onder de ondernemers.

Nu de omgeving in kaart is gebracht kan de markt geanalyseerd worden. De knelpunten en problemen die hier naar voren zijn gekomen hebben allen betrekking op het Midden en Klein Bedrijf. Aangezien het MKB 99% van het actieve bedrijfsleven beslaat (Tabel 5) is er de noodzaak tot segmenteren. Deze segmentatie en de analyse van dit marktsegment wordt beschreven in hoofdstuk 5.

## 5 Marktanalyse

Een van de interne problemen die in het vorige hoofdstuk naar voren kwam is het gebrek aan focus. Om een goede marketingstrategie te creëren is een focus noodzakelijk. Het Midden en Klein Bedrijf wordt, door middel van een aantal gegeven criteria, gesegmenteerd. Voordat er overgegaan wordt tot het selecteren van de juiste doelgroep moeten er dus een aantal criteria vastgesteld worden waarna er een selectie plaatsvindt. Nadat deze selectie heeft plaatsgevonden worden, in paragraaf 5.3 de behoeften van het segment in kaart gebracht.

### 5.1 Segmentatiekenmerken

Over het algemeen kan de markt worden omschreven in termen van : De omvang, Concurrenten, Producten, Personen, Kenmerken en Consumentengedrag (Verhage, 2001). Bij het segmenteren van de markt wordt er gekeken naar die aspecten van het segment waardoor het productaanbod zo goed mogelijk wordt afgestemd op de behoeften van de datzelfde segment (Verhage, 2001). Echter is, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, duurzaam ondernemen een richting waarmee een doel bereikt wordt en om deze reden kan er niet één op één gekeken worden naar, de door Verhage gesuggereerde, variabelen. De ondernemer moet zich een bepaalde gedachtegoed eigen maken wil het duurzame ondernemen succes hebben. Bij het segmenteren van de markt wordt er voornamelijk gekeken naar kenmerken van de markt welke het redelijkerwijs aannemelijk maken dat het aannemen van dit gedachtegoed enig succes heeft. In veel gevallen gaat duurzaam ondernemen gepaard met innovatie. De segmentatie baseert zich dus op de omvang van de markt en op de mate van innovativiteit binnen de markt waarbij de mate van innovativiteit in meerdere aspecten is opgesplitst (zie hoofdstuk 5.1.2). Naast deze twee segmentatiekenmerken wordt er ook gekeken naar de laatste trends en eventuele kansen.

#### 5.1.1 Omvang van de markt

DuurzaamOost heeft bij haar oprichting gekozen voor de provincies Overijssel en Gelderland en bakent hiermee een groot deel van de markt af (Kok, 2005). Voor de segmentatie worden dan ook deze provincies als uitgangswaarde genomen.

De provincies Overijssel en Gelderland kenmerken zich door de moderne industrie (waaronder de grafimedia) en door de dienstverlening (op medisch en financieel gebied). Verder zijn er binnen de provincies een aantal onderwijsinstellingen (verschillende universitaire instellingen en een aantal hogescholen) te vinden. In de Tabel 5 is de verdeling gegeven van de verschillende sectoren waarin het bedrijfsleven actief is. Het betreft hier alleen cijfers uit de provincies Gelderland en Overijssel en zijn gebaseerd op alle ondernemingen met filialen die op het moment nog economisch actief zijn (KVK, 2005)

KVK Sectoren	10 - 49	50-99	>100	Totaal	%
Landbouw	122	7	1	130	2,3%
Industrie	906	108	169	1183	21,1%
Bouw	801	66	52	919	16,4%
Groothandel	654	55	36	745	13,3%
Detailhandel	812	27	15	854	15,2%
Horeca	211	10	0	221	3,9%
Vervoer	298	37	27	362	6,5%
Financiën	147	21	14	182	3,2%
Adviesdiensten	310	15	16	341	6,1%
Facilitaire diensten	320	35	22	377	6,7%
Persoonlijke diensten	138	21	9	168	3,0%
Algemene diensten	97	14	16	127	2,3%
				5609	100%

**Tabel 5 - ingedeeld naar het aantal bedrijven met x aantal werknemers (WP) (kvv, 2005)**

Tabel 5 laat twee opvallende dingen zien:

- Ten eerste is de verdeling van het aantal bedrijven het sterkst onder de klasse 10-49.
- En ten tweede zien zit er een groot verschil in aantal tussen de eerste vier sectoren, industrie, bouw, groothandel en detailhandel, en de daarop volgende groep.

Hieruit valt af te leiden dat de mogelijke klant van DuurzaamOost zich in een van de vier sectoren bevindt en niet groter is dan 49 werknemers (en niet kleiner dan 10 werknemers).

### 5.1.2 Mate van innovatie

Zoals als eerder genoemd in hoofdstuk 2 en de paragraaf hiervoor gaat duurzaam ondernemen in veel gevallen samen met een zekere mate van innovativiteit. Vaak leidt de invoering van een duurzamer systeem tot een innovatie en andersom. Maar wat is innoveren eigenlijk? Volgens King en Anderson is innoveren "iets nieuws voor de context waarin het wordt geïntroduceerd, gericht op bepaalde voordelen, beperkt tot opzettelijke pogingen om voordelen te realiseren en geen routinematige veranderingen" (King en Anderson, 2002). Het gaat hier niet om het vervangen van de ene dienst/functie maar het creëren van een nieuwe (King en Anderson, 2002). Er zijn veel factoren die invloed hebben op het innovatievermogen van de ondernemer. Binnen deze factoren valt een verdeling te maken tussen de intern, op organisatie gerichte factoren en de externe factoren. Een onderzoek van Syntens naar innovatiestimulering ging van de onderstaande factoren uit (Kroode en Jong, 2001).

**Houding van de ondernemer:** Staat de ondernemer open voor innovatie? Ziet de ondernemer het belang in van de innovatie? Als de ondernemer een negatieve houding heeft dan is er geen ruimte voor innovatie.



**Middelen voor innovatie:** Innoveren, met name op het gebied van duurzaamheid, brengt investeringskosten met zich mee (Kroode en Jong, 2001). Aangezien de ondernemer vaak niet de ruimte heeft om te investeren is er ook geen ruimte voor innovatie.

**Kennismanagement:** Kennismanagement is een belangrijk kenmerk van innovatieve organisaties. Activiteiten die worden ontwikkeld op het gebied van kennismanagement zijn sterk gerelateerd aan het aantal gerealiseerde innovaties (Kroode en Jong, 2001).

**Externe oriëntatie:** De behoefte om samenwerkingsverbanden aan te gaan, informatie te vergaren en zich te verbinden aan een non-gouvernementele organisaties geeft een indicatie van de bereidwilligheid van de ondernemer tot innoveren.

**Strategie:** Een bedrijfsstrategie omvat de te voeren strategie over een langere periode. Als er binnen dit plan ruimte is opgenomen voor innovatie wordt er vaker systematisch aandacht gegeven aan innovatie.

**Innovatieresultaten:** Het is van belang om te weten welke positie het segment inneemt als het gaat om innovatie. Als het al een vooruitstrevende functie heeft dan heeft het geen zin om in deze sector innovatie te introduceren.

**Initiator van innovaties:** Wie initieert de innovatie? De overheid kan innovaties opleggen door regel- of wetgeving. Ook de leveranciers kunnen doordat zij innovatief bezig zijn de afnemer meenemen in hun drang naar innovatie. Als laatste is er de ondernemer zelf die vanuit eigen perspectief innovaties

**Kennisintensiteit:** In sectoren waar veel kennis in omgaat, is innovatie een meer gebruikelijk fenomeen.

Het onderzoek dat door Syntens is uitgevoerd classificeert het Midden en Klein Bedrijf in verschillende innovatieklassen te weten: Gematigden, procesaanpassers, geruisloze volgers, kennismakelaars, intermediaire vernieuwers, planmatige vernieuwers, whizzkids en strategische netwerkers. Hierbij staan de gematigden het meest negatief tegenover een verandering en staan de strategische netwerkers het positiefst tegenover een vernieuwing staan.

Op basis van de bovenstaande criteria is er een verdeling gemaakt naar de mate van innovatief vermogen. Deze verdeling is in Tabel 6 weergegeven (Syntens, 2001). Opmerkelijk is hier plaats die de bouw en de detailhandel innemen dit terwijl ze een van de grotere sectoren zijn. Kennelijk staan deze sectoren niet of nauwelijks open voor nieuwe ontwikkelingen.

KVK Sectoren	Mate van innovatie
Industrie	planmatige vernieuwers/strategische netwerkers

Groothandel	planmatige vernieuwers
Pers. Diensten	Planmatige vernieuwers
Financiën	Intermediaire vernieuwers
Adviesdiensten	Kennismakelaars
Detailhandel	geruisloze volgers
Algemene diensten	geruisloze volgers
Bouw	Procesaanpassers
Horeca	Procesaanpassers
Vervoer	Procesaanpassers
Landbouw	geen gegevens
Facilitaire diensten	geen gegevens

**Tabel 6 - verdeling naar innovatief vermogen**

### 5.1.3 Trends/ontwikkelingen

Hier worden de meest opvallende trends besproken die er op dit moment zijn binnen de segmenten met het grootste potentieel. Met potentie worden die segmenten bedoeld die groot van omvang zijn en of een innovatief karakter hebben. Deze segmenten, de industrie, groothandel, detailhandel en de bouw hebben allen een aantal ontwikkelingen doorgemaakt die in de onderstaande paragraaf worden uiteengezet.

Binnen de bouwwereld is het imago, ondanks de goede bedoelingen, slecht. Mede door de bouwfraude en de slechte mate van transparantie is dit imago door de jaren heen niet verbeterd. Zij hopen door zich bezig te houden met duurzaam ondernemen de organisatie aantrekkelijker en transparanter te maken. Deze imagoverbetering wordt door de brancheorganisatie gesteund en biedt een stichting als DuurzaamOost perspectief (Bouwend Nederland, 2005).

In de detailhandel neemt de groep ondernemers, door de steeds groter wordende macht van de ketens (als in supermarkten etc), steeds verder af. Het gemiddelde huishouden heeft in de afgelopen jaren minder te besteden en vindt steeds minder vaak de weg naar de detaillist. Veel detaillisten zoeken hierdoor nieuwe manieren om de efficiëntie te verhogen en/of geld te genereren (CBS11, 2005). Een van die manieren is het aanbieden van diensten die aan de kernactiviteiten gerelateerd zijn om zo minder afhankelijk te zijn.

De belangrijkste trends binnen de groothandel zijn de grote mate van internationalisering, kostenbeheersing en het verbreden van de functies richting de leveranciers en afnemers. Het verbreden van functies en de hang naar het beheersen van de kosten vloeit voort uit de huidige economische situatie. De ondernemer ziet zich, net als de detaillist, genoodzaakt om het diensten/productenpakket uit te breiden om zo haar afzet te vergroten. (Jong, 2002).

Binnen de industrie zijn er geen algemene opmerkelijke trends te ontdekken. Wel valt op dat er binnen één van de sectoren, de grafimedia branche, sprake is van overcapaciteit (Rabobank, 2005) die voortvloeit uit de slechte economische situatie. Omdat de sector voor een groot deel afhankelijk is van de heersende

conjunctuur, wordt de vraag in tijden van economische teruggang kleiner. Hierdoor worden de marges kleiner en wordt er gezocht naar (geautomatiseerde) oplossingen. Door de steeds groter wordende invloed van de automatisering verwordt de sector steeds meer tot een hightech proces waar de wens van de klant steeds centraler komt te staan.

## 5.2 Doelgroep bepaling

De branches industrie, groothandel en de detailhandel hebben op basis van de selectiecriteria (zoals die in de vorige paragrafen zijn besproken) de meeste potentie (zie tabel 7).

KVK Sectoren	grootte	Mate van innovatie
Industrie	21,10%	planmatige vernieuwers, strategische netwerkers
Groothandel	13,30%	planmatige vernieuwers
Detailhandel	15,20%	geruisloze volgers
Bouw	16,40%	Procesaanpassers
Adviesdiensten	6,10%	Kennismakelaars
Pers. diensten	3,00%	Planmatige vernieuwers
Financiën	3,20%	Intermediaire vernieuwers
Vervoer	6,50%	Procesaanpassers
Facilitaire diensten	6,70%	Geen gegevens
Horeca	3,90%	Procesaanpassers

**Tabel 7 - segmentatie op basis van grootte en innovatief vermogen**

Als er ook nog naar de huidige trends en ontwikkelingen gekeken wordt, biedt de bouwindustrie op korte termijn resultaat. Aangezien de bouwindustrie met een imago probleem kampt zoekt het mogelijkheden om dit imago op te krikken. Een van die manieren is het duurzaam ondernemen. Op langere termijn is het nuttig om te kiezen voor de industrie. Dit om haar grootte en haar mate van innovativiteit. Binnen een van de sectoren, de industrie, is er gekozen voor een verdere segmentatie. Er is niet gekozen om de bouwsector verder te segmenteren, dit omdat de bouwsector alleen op korte termijn voordeel oplevert.

### 5.2.1 Grafische sector

De industrie kenmerkt zich, door een groot innovatief vermogen en haar omvang. Deze omvang leidt tot een nauwere segmentatie binnen de industrie. In de onderstaande paragraaf wordt er gekeken naar de industrie, maar in het bijzonder naar de grafimedia branche. Dit omdat er veel innovatievermogen binnen de branche is, dit segment goed vertegenwoordigd is binnen de beide provincies en er veel grote bedrijven "een voorbeeldrol" hebben voor de kleinere (MVO Nederland, 2005). Activiteiten zoals duurzaam ondernemen worden in veel gevallen eerder geadapteerd als er aantoonbaar succes mee behaald is. Een ander punt is de situatie waarin de grafimedia branche zich bevindt. Zij is erg onderhevig aan de heersende conjunctuur waardoor de ondernemers genoodzaakt zijn om naar nieuwe wegen te zoeken om zich te onderscheiden. Volgens de definitie welke is gegeven in hoofdstuk 2 houdt duurzaam ondernemen zich bezig met het ontwikkelen van activiteiten die meerwaarde

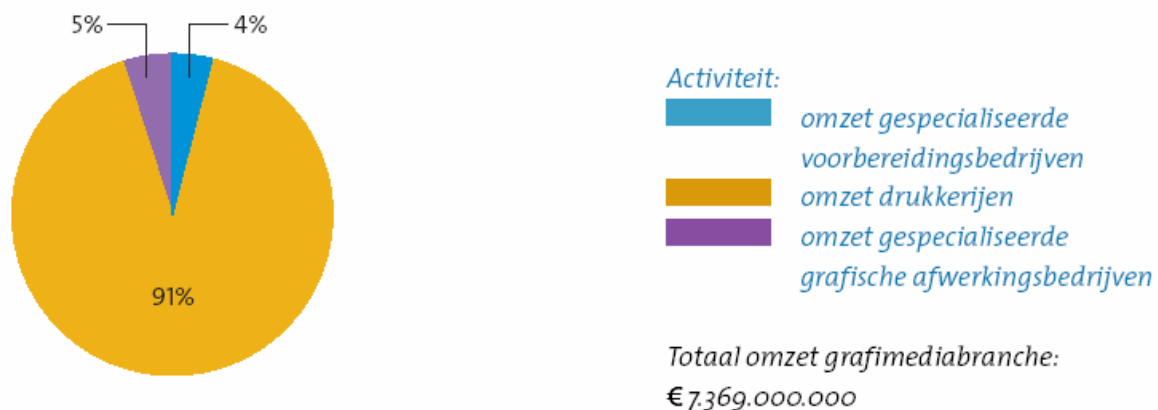


hebben op o.a. het bedrijfsmatige vlak. Deze meerwaarde kan voor menig ondernemer de kans zijn om zich van de rest te onderscheiden.

### 5.2.1.1 Economische situatie

De economische situatie binnen de industrie is de afgelopen jaren licht gestegen. Echter heeft de grafimedia (SBI 22) nog geen herstel laten zien. De grafimedia is afhankelijk van de heersende conjunctuur en laat hoogstwaarschijnlijk op een later tijdstip een herstel zien. Ondanks deze trend investeert een groot aantal elk jaar weer in nieuwe machines (Rabobank, 2005).

De totale omzet van de grafimedia branche, welke door voorbereidingsbedrijven, drukkerijen en de afwerkende bedrijven worden gerealiseerd, is over het jaar 2004 ongeveer gelijk aan 7,4 miljard euro. Hiervan nam het drukken ongeveer 91,1% voor haar rekening. De overige 8,9% wordt gerealiseerd door de voorbereidingsbedrijven en de afwerkende bedrijven. Figuur 9 geeft een schematische weergave van deze verdeling.



**Figuur 9 - grafische weergave van de omzet binnen de grafimedia branche**

### 5.2.1.2 Overige ontwikkelingen

Kenmerkend voor deze sector is, zoals eerder gezegd het vooruitstrevende karakter. Er wordt op de wet en regelgeving vooruit gelopen en gezocht naar manieren om (druk)processen effectiever te laten verlopen. (KVGGO, 2005a) Dit uit zich in de ontwikkelingen die in samenwerking met de verschillende vakbonden en overheden worden gerealiseerd (KVGGO, 2005). Voorbeelden van de zgn. collectieve afspraken zijn o.a. de afspraken over het milieu en de arbeidsovereenkomsten.

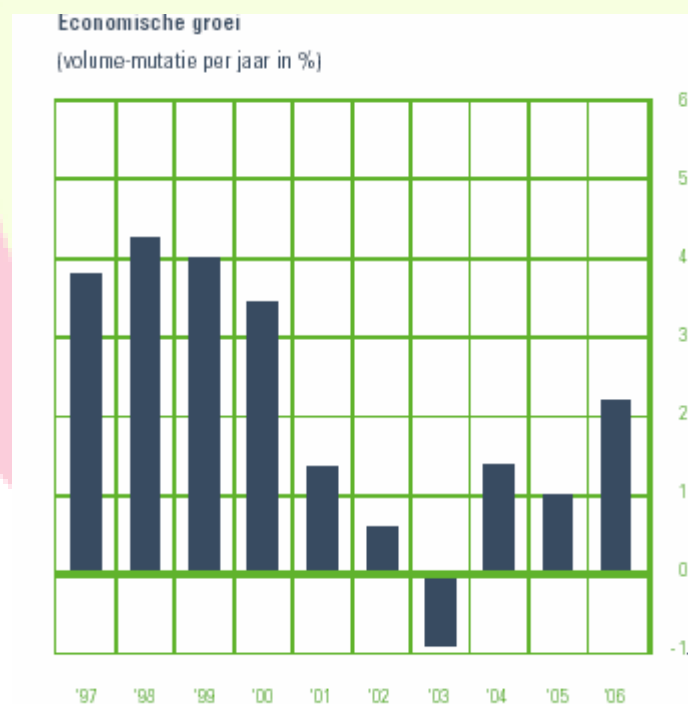
### 5.2.2 De bouwnijverheid

De bouwnijverheid kenmerkt zich door de groei van 1,5 % van het aantal startende bedrijven. Deze groei komt voor rekening voor de toenemende eenmanszaken ofwel zelfstandigen zonder personeel (Roobol, 2005). Het gebrek aan innovatievermogen, zie de paragraaf 5.1 e.v., heeft een aantal oorzaken:

- Ten eerste is er niet veel winst te behalen met het als eerst implementeren van de innovatie (Roobol, 2005). Als de innovatie met succes is geïmplementeerd dan is het eenvoudig te kopiëren.
- Ten tweede is de opgedane kennis dan voor iedereen vrij te gebruiken. Hierdoor hoeven andere de ondernemingen geen investeringen op het gebied van R&D te doen en is het voor het initiërende bedrijf het ontwikkelen van nieuwe innovaties een kostbare bezigheid.

### 5.2.2.1 Economische situatie

De economische situatie van de sector is de afgelopen jaren verbeterd daar waar de jaren ervoor een daling was waar te nemen is er nu een lichte groei. Zoals in Figuur 10 is te zien heeft ook deze sector te maken gehad met de economische achteruitgang maar lijkt hier, gezien de voorspellingen, binnen 3 jaar boven op te komen. Echter, het investeringsklimaat daalt doordat de overheid de beschikbare budgetten verkleint. Dit noodzaakt de ondernemer tot kostprijsbeheersing, enige mate van innovativiteit en flexibiliteit. (Huis, 2003)



***Figuur 10 - (verwachte) economische groei binnen de bouwsector***

Niet alleen de slechte economie heeft bijgedragen aan de daling van de economische groei in de sector maar ook de bouwaffaire, die in 2002 plaatsvond, droeg bij aan de daling van de groei. De onderlinge relaties binnen de bouwwereld hebben, door het beschadigde imago, een knauw gekregen. Dit heeft als gevolg dat er een negatieve sfeer hangt binnen de grootste delen van de sector (Huis, 2003). De onrust is niet alleen intern merkbaar maar ook op het externe vlak is het goed te merken. Veel mensen kijken argwanend naar de sector en hebben een negatief beeld. Dit beeld wordt versterkt door de

ondoorzichtige structuur van de sector en de beperkte informatievoorziening naar buiten toe (Huis, 2003).

### **5.2.2.2 Ontwikkelingen**

De laatste ontwikkelingen binnen de branche leggen de nadruk op imago verbetering. Zoals eerder gezegd hebben de laatste ontwikkelingen in de branche een negatief effect gehad op het imago van de branche. De verschillende brancheorganisaties zijn op zoek naar methodes om het imago te verbeteren. Ook de overheid probeert de bouwindustrie een impuls te geven. Er valt te denken aan het geven van een fiscale stimulans om de woningen uit te breiden (BON02, 2005). Binnen de branche wordt er steeds meer de nadruk gelegd op het design en construct principe wat betekent dat de aannemer veel vaker in de ontwerpfase wordt betrokken. Dit heeft als gevolg dat de aannemer open staat voor nieuwe dingen (Reukers, 2005). Op dit moment zijn er ontwikkelingen gaande welke betrekking hebben op het personele vlak. Een veel geziene trend is het inhuren van ZZP-ers (Zelfstandige zonder personeel). Dit geeft het bouwbedrijf een grote mate van flexibiliteit. Als er geen werk is dan is het bouwbedrijf in staat om deze kracht niet in te huren (Krakers, 2005).

## **5.3 Marktbehoefte.**

Nu er in paragraaf 5.2 een afbakening van de markt is gegeven kan er op basis van deze gegevens een inventarisatie gemaakt worden van de informatiebehoefte van de markt. Om deze behoefte te inventariseren worden er interviews gehouden die een antwoord moet zoeken op de vraag : "Is er draagvlak voor een kennisplatform ?". Het draagvlak voor een kennisplatform zich laat vastleggen door de informatiebehoefte en -voorziening. Immers als er geen behoefte is aan informatie en het uitwisselen hiervan dan wordt er aan de randvoorwaarden voor een informatieplatform niet voldaan. De gesprekken worden gevoerd aan de hand van het in paragraaf 5.3.1 gekozen methode. Daarna worden de interviewvragen uiteengezet.

### **5.3.1 Methode.**

Informatieverzameling kan volgens op een drietal manieren gebeuren: observatie, interviewen of enquêteren (Cooper, Schindler, 1998). Gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek is informatie vergaren doormiddel van observatie geen optie. Enquêteren lijkt ook geen goede optie omdat het onderwerp, duurzaam ondernemen, geen breed draagvlak geniet onder de ondernemers, de te volgen lijn al vastligt en de ondernemer in veel gevallen geen tijd heeft. Hierdoor blijft het kwalitatief interview over als middel voor het vergaren van informatie.

### **5.3.2 Theorie opstellen van interviewvragen**

De methodiek die is gevolgd bij het opstellen van de interviewvragen is terug te herleiden naar de methodiek welke Bartels Jansens en Joostens voorschrijven (Bartels Jansen en Joostens, 1989). Zij stellen dat een onderzoeksvraag bestaat uit een aantal deelbegrippen die gekoppeld kunnen worden aan een aantal aspecten. Deze combinatie van aspecten en deelbegrippen roepen dan weer

vragen op die als uitgangspunt kunnen dienen voor het te houden interview. Uit de in paragraaf 5.1 gemaakte aanname vloeit voort dat de deelgebieden informatiebehoefte en –voorziening gekoppeld worden aan een aantal aspecten waaruit vragen ontstaan die als basis dienen voor het interview. De aspecten waaraan de deelgebieden worden gekoppeld komen uit de twee, in hoofdstuk 3 gegeven marketingstrategieën. Het gaat hier om de 7 p's van McCarthy, Booms en Bitner en de verschillende S-en van het model van Constantinides. Niet alle aspecten voldoen. Immers, ze moeten wel antwoord kunnen geven op de vraag die handelt over het draagvlak voor een informatieplatform. Aan de hand van de termen MVO, informatievoorziening en –behoefte is na goedkeuring van DuurzaamOost een koppeling gemaakt tussen de 7 p's van McCarthy, Booms en Bitner. Hierbij is er gekeken naar de relevantie die mogelijke vragen kunnen opleveren bij de beantwoording van de vraag: "Is er draagvlak voor een kennisplatform? ".

Onderdeel	Inf. Vo.	Inf. Be.	MVO
Prijs			
Product	x	x	x
Plaats	x	x	x
Promotie		x	
People		x	x
Proces		x	x
Fysiek bewijs		x	x
Inf. Vo.	Informatie Voorziening		
Inf.Be.	Informatie behoefte		
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen		

Uit deze tabel komt naar voren komt dat het aspect Prijs geen relevante koppeling geeft in combinatie met de gebieden informatie voorziening, informatie behoefte en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De overige aspecten hebben wel (gedeeltelijke) relevantie. Met deze koppelingen zijn de onderstaande vragen te maken.

Informatievoorziening	Aspect
Waar haalt <Bedrijfsnaam> uw informatie vandaan?	Plaats
Als we een indeling moeten maken naar de verschillende soorten informatie waar haalt u dan welke informatie?	Plaats
"Zijn er instanties die eruit springen op het gebied van informatievoorziening?"	Plaats
"Wie is volgens u het volledigst in haar informatie verschaffing?"	Plaats
Hoe ziet de informatieomgeving eruit?	Product
Hoe vaak raadpleegt u de verschillende bronnen ?	

Informatiebehoefte	Aspect
Is er een voorkeur voor digitale of papieren informatie?	Product
In welke vorm vindt u de aangeboden informatie het makkelijkst?	Product
Via welk kanaal/instantie wordt er nog informatie gemist? (samenvatten van informatiestromen etc)	Plaats
Op welke wijze wordt het bedrijf het liefst benaderd? (Of benadert het liever zelf?)	Promotie
Is het bedrijf actief in het zoeken van informatie of laat ze de informatie op haar afkomen?	Proces
Zou het bedrijf direct benaderd willen worden door een instantie, of liever door de "oude bekenden"?	Proces
Wisselt u wel eens bedrijfskennis uit met u collega ondernemers?	Proces
Hoe belangrijk vindt het bedrijf de informatie in vergelijking tot de aangeboden informatie van de brancheorganisatie.	People
Welk kanaal is voor deze uitwisseling het geschiktst?	Plaats
Hoe zou de invulling er dan voor u uitzien?	Proces

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Aspect
Zijn er processen te onderkennen die te maken hebben met Personeel, Planeet en Winst?	Proces
Worden er activiteiten ontwikkeld die de efficiëntie bevorderen?	Fysiek
En op basis van welke informatie worden deze activiteiten ontwikkeld?	Proces
Wat is de perceptie van het bedrijf over MVO, Is het bedrijf bekend met het fenomeen!	People
Welke informatie mist het bedrijf op het gebied van MVO?	Product
Wordt er inhoudelijke informatie verwacht over de onderwerpen, of is men meer geïnteresseerd in doorverwijzing naar andere bedrijven/instanties?	Product
Wat is de mening van het bedrijf over kennisuitwisseling met andere bedrijven?	Proces

De 4S-en, Systeem, Synergie, Scope en Site hebben geen van allen een grote relevantie op het vergroten van draagvlak. Echter spelen de 4 S-en wel een rol bij de implementatie. Het model omschrijft immers een methode waarop de strategische doelen in combinatie met het middel geïmplementeerd kunnen worden. De hierboven gestelde vragen dienen als uitgangspunt voor het voeren van de interviews. In de nu volgende paragraaf worden de resultaten besproken.

### 5.3.3 Resultaten van de interviews

De interviews zijn eind juni en begin augustus afgenomen. Bij één bedrijf was het nodig om nog een keer extra op bezoek te gaan omdat de directeur niet aanwezig was en de plaatsvervanger niet in staat was om de gevraagde informatie te leveren. Er zijn in totaal 10 interviews afgenomen waarvan 6 in de bouwsector en 4 in de grafimedia branche. De resultaten worden onderverdeeld

in de paragraaf 5.3.1 genoemde deelgebieden informatievoorziening, -behoefte en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### **5.3.3.1 Informatievoorziening**

De informatievoorziening laat zien waar de ondernemer haar informatie vandaan haalt. Tevens wordt er een goed beeld verkregen van de partijen die zich in het netwerk van de ondernemer bevinden. Uit deze gegevens kan worden afgeleid welke partijen voor de ondernemer leidend zijn.

Op basis van de gevoerde gesprekken zijn er een aantal instanties waar de ondernemer haar informatie haalt :

- De overheid op lokaal niveau
- De brancheorganisatie
- De leveranciers
- Klanten
- Kranten en vakbladen.
- En in mindere mate collega-ondernemers/externe partijen

#### De overheid

Binnen de overheid wordt er een onderscheid gemaakt tussen de lokale overheid en nationale overheid. Dit onderscheid is ook terug te vinden in de soort informatie. Met de informatie op nationaal niveau wordt de regelgeving en wetgeving bedoeld die voor de gehele branche geldt. Met de informatie op lokaal niveau wordt wetgeving, subsidieregelingen en ontwikkelingen van de regio bedoeld. De nationale gegevens worden via de branche verkregen en de lokale informatie via de gemeentelijke instanties. Opvallend is de mate van intensiteit van het contact tussen de ondernemer en de verschillende overheidsinstanties. Op lokaal niveau is de vraag via de gemeentelijke instanties veel intensiever dan op nationaal niveau. Dit blijkt uit de soort informatie die van de lokale instantie wordt opgevraagd. De overheidsinformatie die betrekking heeft op de gehele branche wordt in veel gevallen bij de brancheorganisatie verkregen. Alleen het noodzakelijke op dit gebied wordt opgevraagd of verkregen. "Het is omdat het moet" is een veel gehoorde kreet. Hiermee wordt aangegeven dat er buiten de normatieve waarde niet naar extra overheidsinformatie of andere aan de overheid gerelateerde informatie zoals algemene beleidsbepalingen wordt gezocht. De vraag naar informatie op lokaal niveau gaat in veel gevallen verder dan de vraag op nationaal niveau. Een veel gehoorde reden is het feit dat veranderingen in deze omgeving direct invloed hebben op de kernactiviteiten.

#### De brancheorganisaties

De brancheorganisaties spelen een belangrijke rol voor de ondernemer. De organisatie dient als doorgeefluik en biedt die informatie aan die belangrijk is voor de branche en dus ook de onderneming. Door het karakter dat de brancheorganisatie heeft geniet zij van een groot vertrouwen. Veel van de aangeboden informatie wordt aangeleverd via het digitale kanaal en wordt als

nuttig en bondig ervaren en is vaak een “trigger” voor de ondernemer. Via dit kanaal komt onder andere ook de overheidsinformatie, ontwikkelingen in de branche, informatie over subsidies en maatschappelijke informatie binnen.

#### De leverancier

De leverancier maakt in veel gevallen ook deel uit van de informatievoorziening van de ondernemer. In veel gevallen vindt er tussen de ondernemer en haar leverancier uitwisseling van informatie plaats. Informatie die betrekking heeft op productinnovaties. In hoeverre de informatie van de leverancier leidend is hangt af van de impact van de informatie. Een beslissing tot verandering op basis van deze informatie is op dit moment niet waarschijnlijk. Want in veel gevallen laat de ondernemer zich leiden door financiële aspecten. Wel zien we dat er binnen de bouw en de grafimedia branche de afhankelijkheid langzaam verschuift. Waar eerst de leverancier afhankelijk was van de ondernemer wordt nu, gezien de ontwikkelingen binnen de branche (prefab etc), de ondernemer afhankelijk van de leverancier. Dit betekent dat er op het gebied van de uitwisseling van informatie ook een verschuiving plaatsvindt. De ondernemer luistert naar zijn leverancier en laat zich hierdoor meer beïnvloeden bij het maken van een besluit.

#### De klanten

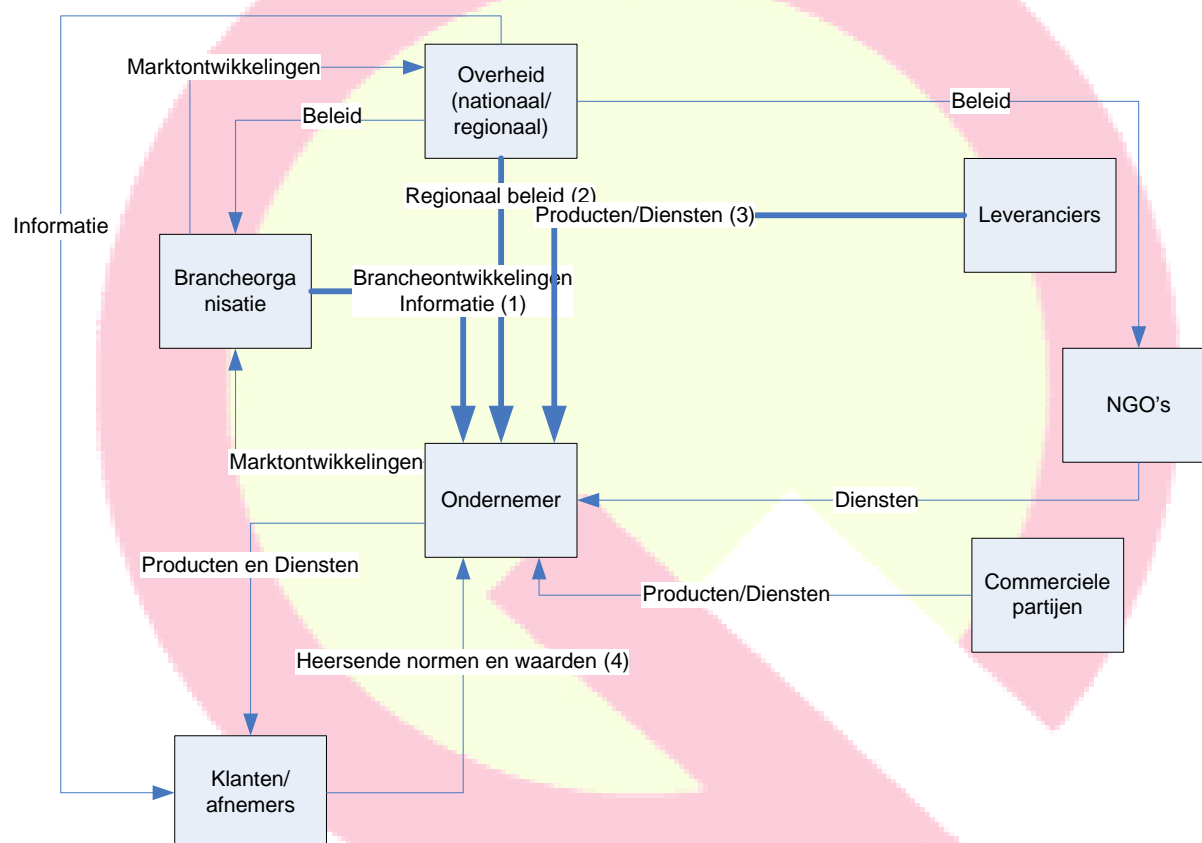
Over het algemeen spelen de klanten een belangrijke rol binnen het bedrijf. Echter is het in veel gevallen zo dat de wensen van de klant vaak gebaseerd zijn op de prijs/kwaliteit verhouding van het product waarbij de prijs een grote factor is. De ondernemer laat zich hierdoor leiden waardoor ontwikkelingen welke een hoge initiële investering hebben, dus duurzaam ondernemen, geen kans van slagen hebben. Echter als de klant specifiek om veranderingen vraagt, of er is druk van de gemeenschap, is de ondernemer wel geneigd zijn om deze door te voeren.

#### Collega-ondernemers en externe partijen

De collega's binnen de branche worden in veel gevallen benaderd tijdens een netwerkbijeenkomst. Deze bijeenkomsten spelen in de informatie voorziening geen grote rol. In veel gevallen wordt hier op informele wijze informatie uitgewisseld. Hoe leidend de bron is hangt af van de branche waarin de speler zich bevindt. In de bouwnijverheid bijvoorbeeld is er angst om bedrijfsgevoelige informatie uit te wisselen. Naast deze netwerkbijeenkomsten zijn er ook externe partijen die informatie aan de ondernemer verschaffen. Uit de interviews blijkt dat de verschillende entiteiten waarmee de verschillende bedrijven in aanraking waren geweest invloed hebben uitgeoefend op het bedrijf. Het gaat hier om bedrijven zoals de banken en de kamers van koophandel. De respondent geeft aan dat ze informatie krijgt op het moment dat ze in “beweging” is. Echter is deze informatie niet leidend.

Over het algemeen kun je stellen dat de informatievoorziening van de ondernemer in de Bouwnijverheid en de Grafimediabranche nogal eenzijdig is. Veel informatie wordt bij de brancheorganisatie gehaald en in veel gevallen laat de ondernemer zich ook door deze partij leiden. Andere partijen volgen op grote afstand.

Figuur 11 geeft een weergave van de informatiestromen zoals de respondenten het aangaven. De getallen bij de informatiestromen geven de mate van belangrijkheid weer. 1) belangrijk 2) best belangrijk etc.



**Figuur 11 - gemodelleerde weergave van de informatiestromen gezien vanuit de praktijk**

### 5.3.3.2 Informatiebehoefte

De informatiebehoefte van de ondernemer hangt af van de gewenste informatie-efficiëntie. De aangeboden informatie moet efficiënt zijn en passen in het beleid dat de ondernemer op dat moment voert. Deze efficiëntie is voor de ondernemers het hoogst als de informatie digitaal wordt aangeleverd. Op de vraag of er nog iets gemist wordt in de informatievoorziening wordt over het algemeen negatief geantwoord. Veel ondernemers geven aan dat er genoeg of zelfs te veel informatie aanwezig is. Tijdens de gesprekken komt er vaak naar voren dat de aangeboden informatie beknopt moet zijn en moet dienen als "trigger". Hierna, als de interesse van de ondernemer is gewekt, gaat de ondernemer zelf opzoek naar aanvullende informatie en is een 1:1 gesprek



gewenst. Dit gesprek wordt in veel gevallen ervaren als prettig en de moeite waard omdat er dieper op de zaken wordt ingegaan. Er blijkt veel behoefte te zijn voor het persoonlijke contact, dit omdat de ondernemer dan weet wie hij voor zich heeft en kan inschatten tot hoever hij bedrijfsinformatie of iets dergelijks prijsgeeft. De ondernemer heeft in deze situatie meer de controle over wie wat te horen krijgt terwijl het op het internet niet zo is. De behoefte voor een forum of iets dergelijks is alleen van toepassing voor algemene onderwerpen, onderwerpen die iedereen bezig houden en niet bedrijfsspecifiek zijn. Een vereiste is wel dat de gegeven informatie een bijgewerkte aanvulling is op het huidige aanbod. In veel gevallen worden de onderwerpen ook gepresenteerd door de belangen/branche organisaties.

#### **5.3.3.3 De ondernemer en Duurzaam ondernemen.**

De ondernemer heeft een nogal eenzijdig beeld van maatschappelijk ondernemen. Er is in veel gevallen wel een link gelegd met het milieuaspect maar verder mist er elk ander aspect van duurzaamheid. Duurzaam ondernemen levert niet direct tastbaar resultaat op. Om deze reden steekt de ondernemer liever haar energie in activiteiten die wel bijdragen aan de kernactiviteiten. Ook wordt er aangegeven dat het voordeel van duurzaam ondernemen op de korte termijn niet duidelijk is. In veel gevallen zijn er investeringen nodig die in principe alleen maar geld kosten. Geld dat veel ondernemers op dit moment anders willen besteden. Wel wordt er op kleinschalige wijze gedaan aan duurzaam ondernemen. Te denken valt aan het sponsoren van een vereniging o.i.d.

#### **5.4 Conclusie**

In deze paragraaf wordt er onder andere een antwoord gegeven op de vraag "Is er draagvlak voor een kennisplatform<sup>4</sup>". Voordat deze vraag beantwoord kan

---

<sup>4</sup> De definitie van een platform : "plaats om te vertellen wat men denkt, wenst of kan bieden" of "samenwerking, overleg tussen de verschillende groeperingen" (DALE, 2005).

worden is er een segmentatie gemaakt op het MKB. Dit omdat de vooraf gestelde doelgroep veel te groot en te divers van samenstelling is. Deze segmentatie wijst uit dat er twee mogelijke sectoren zijn waar DuurzaamOost zich op kan richten. De eerste sector, de bouwsector, biedt DuurzaamOost op korte termijn mogelijkheden. Dit door het imago probleem welke, volgens de visie van de brancheorganisatie, door duurzaam ondernemen opgelost kan worden. De tweede sector, de grafimedia branche is een sector welke mogelijkheden op de lange termijn biedt. De sector is innovatief en georganiseerd te noemen wat de acceptatie van een ontwikkeling als duurzaam ondernemen bespoedigt. Er is niet gekozen voor het verder segmenteren van de bouwsector omdat deze gezien moet worden als mogelijkheid op korte termijn met daarbij de brancheorganisatie als stimulerende factor.

In een antwoord op de vraag of er draagvlak is voor een kennisplatform (in digitale vorm) kan er niet zonder meer een positief antwoord gegeven worden. Als er gekeken wordt naar de definitie van een platform dan zijn er een aantal problemen. Het overleg dat in de definitie zit ingesloten vindt in veel gevallen plaats binnen de ondernemersnetwerken. Een extra kanaal om deze informatie uit te wisselen lijkt de ondervraagde ondernemers ook niet nuttig. Een andere reden voor het niet uitwisselen van informatie is het feit dat de ondernemers bang zijn voor het verliezen van kostbare informatie en zo, de (unieke) positie die ze hebben binnen de markt, kwijt te raken. Deze angst, die is gebaseerd op het open karakter van het Internet, lijkt door de eerder gegeven reden ongegrond want het uitwisselen van bedrijfsinformatie gebeurt al jaren op een informele manier binnen de ondernemerskringen. Het gaat hen waarschijnlijk niet echt om de manier waarop, maar om de ontvanger van de boodschap. Het Internet heeft voor de ondernemer een open karakter en is, als de ondernemer de ontvanger zelf wil bepalen, als medium onbekend.

---

Als het gaat over een kennisplatform dan hebben we het dus over een plaats, in dit geval internet, waar kennis wordt gedeeld op basis van wat men vertelt of een samenwerking / overleg op het gebied van die kennis.

De ondernemer heeft wel degelijk behoefte aan informatie, maar deze moet snel voor handen, up to date en op maat gesneden zijn. Het Internet wordt dan ook vaak als beste medium genoemd. De ondernemer ziet graag een platform als informatiepunt waar de branchegerelateerde informatie samen met de laatste ontwikkelingen wordt verschaft. Wordt er gekeken naar de beantwoording van de vraag "Is er draagvlak voor een kennisplatform?" dan kan er gesteld worden dat er wel behoefte is aan een elektronische omgeving waar informatie wordt aangeboden maar niet aan een interactieve omgeving waar gegevens worden uitgewisseld. De informatiebehoefte van de ondernemer op het gebied van duurzaam ondernemen laat zich samenvatten in een aantal concrete dingen: Ten eerste is het voor de ondernemer niet duidelijk wat nu precies duurzaam ondernemen is. Veel bedrijven zien het als iets dat met het milieu te maken heeft en daar wordt veel aandacht aan besteed (regulering). Ten tweede is het voor de ondernemer niet duidelijk wat voor meerwaarde duurzaam ondernemen voor het bedrijf heeft (economisch gezien). En ten derde is het voor de ondernemer niet duidelijk hoe duurzaam ondernemen in zijn situatie vorm krijgt. De informatie moet concreet zijn wil de ondernemer er meer 'feeling' voor krijgen.

## 6 Waardepropositie en positionering

De optimale waardepropositie vloeit voort uit de omgeving en markt waarin DuurzaamOost opereert. Daar waar de mogelijke vraag uit de markt voor een groot deel het aanbod van de verschillende diensten bepaalt, is de omgeving een factor waar rekening mee gehouden moet worden bij het vermarkten van de dienst. Het bepalen van de waardepropositie voor DuurzaamOost wordt gedaan door middel van een zogenaamde confrontatiematrix. Deze confrontatiematrix zet de verschillende elementen van de SWOT analyse tegen elkaar uit waardoor de waardepropositie bepaald kan worden. Allereerst wordt de optimale waarde positie gegeven gevolgd door de waardepositie van DuurzaamOost en de positionering.

### 6.1 Optimale waardepropositie

Zoals hierboven al is gezegd dienen de gegevens welke uit de hoofdstukken 4 en 5 komen als basis voor het bepalen van de optimale waardepropositie. Hoofdstuk 4 wees uit dat de ondernemer geen legitimiteit en dus geen affiniteit heeft met het onderwerp. Dit heeft een aantal oorzaken te weten:

- Er is geen structuur aanwezig binnen de informatie. Dit gebrek aan structuur zorgt voor een onduidelijke richtlijn waardoor de ondernemer door de ondernemer niet meer weet waar hij de informatie vandaan moet halen.
- Er is geen structuur binnen de verschillende NGO's . Binnen het duurzaamheidsnetwerk zijn er veel spelers die zich bezig houden met het vraagstuk. Elke NGO heeft zijn eigen invulling aan het thema wat leidt tot verwarring bij de ondernemer.
- Slechte economische situatie waardoor er geen financiële ruimte voor een investering is.
- De aangeboden informatie is te abstract voor de ondernemer. Er is geen concrete informatie op het gebied van duurzaam ondernemen

Hoofdstuk 5 bevestigt het gebrek aan legitimiteit (er is geen duidelijke vraag) en laat zien dat de ondernemer zich voornamelijk laat leiden door een drietal partijen namelijk:

- de lokale overheid
- de leveranciers
- de brancheorganisaties

Het zijn dan ook vaak deze partijen die er het beste in slagen om de ondernemers te bereiken. In elk van de drie gevallen is de ondernemer afhankelijk van deze partijen omdat ze invloed uitoefenen op de kernprocessen van de ondernemer.

Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de mogelijkheden en wensen van de markt moet de aangeboden waarde aansluiten bij de hierboven genoemde punten. Er moet dan aan een aantal punten worden voldaan:

- Ten eerste moet er binnen de terminologie structuur komen waar de ondernemer enige houvast aan heeft. Eenduidige definities van duurzaam ondernemen en toepasbare voorbeelden zorgen ervoor dat het onderwerp minder ver van de ondernemer afstaat.
- Ten tweede mist er een structuur binnen de aanbiedende partijen. Door structuur aan te brengen in de verschillende partijen en een aanspreekpunt te hebben kan er een bepaald vertrouwen worden opgebouwd en duidelijkheid worden gecreëerd. Naast dat het voordelen ten opzichte van de ondernemer heeft, biedt dit ook voordelen ten opzichte van de overheid. Aangezien de overheid de verschillende NGO's financieel ondersteunt zorgt structuur voor een duidelijker beeld en aanwijsbare resultaten. Hierdoor kan er structurele steun ontstaan als blijkt dat de speler een wezenlijk onderdeel is in het geheel.
- Ten derde moet de informatie meer op de ondernemer worden toegespitst. De hoge mate van abstractie uit zich in de kloof die er tussen de ondernemer en de verschillende kennisinstellingen is. Door (de te genereren) kennis toepasbaar te maken en te ontwikkelen met of in opdracht van de ondernemer kan deze kloof worden verkleind.

Daar waar de eerste twee punten gaan over het opzetten van een structuur op een hoog niveau handelt het laatste punt over het structureren van de informatie op een lager niveau.

## 6.2 Waardepropositie DuurzaamOost

De waardepropositie van DuurzaamOost volgt uit de combinatie van de variabelen van de SWOT (zie bijlage C) analyse zoals deze is uitgevoerd in hoofdstuk 4. Daar waar de combinatie tussen de bedreiging (T) en zwakte (W) het centrale probleem weergeeft geeft de combinatie welke gevormd wordt door de kansen (O) en sterkte (S) de beste waarde voor het bedrijf weer. In de onderstaande tabel worden deze combinaties met de daarbij horende uit te voeren strategische acties tegen elkaar uitgezet.

	<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
<b>Kansen</b>	<b>Groei</b>	<b>Terugtrekken</b>
<b>Bedreiging</b>	<b>Verbeteren</b>	<b>Vermijden</b>

**Tabel 8 - confrontatie matrix**

In de volgende subparagraaf wordt er aan de hand van tabel hierboven, gekeken naar een aantal van de mogelijke combinaties welke groei als strategische actie vereisen. In de subparagraaf daarop wordt er gekeken naar het centrale probleem welke gevormd wordt door de combinatie tussen de zwakte(n) en bedreiging(en). Naast de marktpotentie en het centrale probleem geven de combinaties welke gevormd worden door de sterkte/bedreiging (Verbeteren) en kansen/zwakte (Vermijden) informatie over de strategische acties die

ondernomen moeten bij de huidige activiteiten. Aangezien deze paragraaf antwoord zoekt op de waardepropositie van DuurzaamOost is het uitwerken van deze combinaties niet relevant.

### **6.2.1 Groei**

In deze subparagraaf wordt er gekeken naar de combinaties die voor DuurzaamOost groei kunnen opleveren, de zogenaamde marktpotentie. Door haar focus op deze combinatie(s) te leggen heeft DuurzaamOost de meeste kans van slagen in de huidige markt.

#### **6.2.1.1 Netwerk van DuurzaamOost / Kenniskloof (S/K)**

DuurzaamOost kan in samenwerking met haar netwerk toegepaste kennis genereren welke door het MKB geadapteerd kan worden. Hiermee wordt het gat tussen het bedrijfsleven en de kennisinstellingen opgevuld. Om een groter draagvlak te creëren moet er samengewerkt worden met partijen uit de omgeving welke een invloed hebben op de ondernemer. Dit bevordert niet alleen het draagvlak maar ook de mate van concreetheid. Immers er wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen. Samenwerking met de brancheorganisatie, een dominante speler binnen het netwerk, kan het meeste rendement opleveren. Door samen initiatieven te ontwikkelen ontstaat er een bepaalde mate van verantwoordelijkheid (Ford et al, 2002) waardoor de kans van slagen wordt verhoogd. Een ander voordeel is hierbij dat DuurzaamOost vanuit overheidsinstanties wordt gefinancierd. De prijs en het personeel, die ook als sterkten worden genoemd, zijn bij deze combinatie een versterkende factor. Een gevaar bij deze combinatie is het genereren van kennis welke geen draagvlak heeft. Dit gebeurt op het moment dat de ondernemer niet meer bij het ontwikkeltraject wordt betrokken en er vanuit idealistisch oogpunt verder wordt ontwikkeld.

#### **6.2.1.2 Netwerk van DuurzaamOost / informatievoorziening (S/K).**

Hier wordt de kans, het structureren van de informatievoorziening, gekoppeld aan het netwerk. In andere woorden betekent dit dat DuurzaamOost zich ten dienste stelt in het opstellen van een eenduidige structuur binnen de aanbiedende partijen. In deze optie is de verandering van focus noodzakelijk. De focus ligt niet meer (in)direct op de ondernemer maar op de andere faciliterende partijen. Partijen zoals MVO Nederland, overige non-gouvernementele organisaties en commerciële partijen. DuurzaamOost gaat als aanspreekpunt fungeren waarbij de overige partijen gebruik maken van de stichting. Het neerzetten van deze structuur vereist continuïteit. Continuïteit welke de komende jaren in elk geval gewaarborgd moet zijn. Indien deze continuïteit niet gewaarborgd kan worden is het niet handig om voor deze optie te kiezen.

#### **6.2.1.3 Conclusie**

Beide opties bieden DuurzaamOost mogelijkheden, alleen is de eerste optie (zie subparagraaf 6.2.1.2) voor DuurzaamOost niet reëel. DuurzaamOost kan geen continuïteit garanderen. De tweede optie is voor DuurzaamOost reëler. Binnen het netwerk zijn er veel contacten met onderwijsinstellingen en waardoor er gemakkelijk van kennis gebruik gemaakt kan worden.

## **6.2.2 Vermijden**

Nu de mogelijke marktpotentie in kaart is gebracht kunnen kan er gekeken worden naar de mogelijke problemen waar DuurzaamOost mee te maken heeft. De combinatie die wordt gevormd door de zwakte(n) en de bedreiging(en) moet volgens de confrontatiematrix vermeden worden.

### **6.2.2.1 Gebrek aan focus/Afhankelijkheid (Z/B)**

In het kort komt het hier erop neer dat DuurzaamOost geen duidelijke richting heeft en, indien er een richting is gekozen, zij belemmerd wordt door de afhankelijkheid van de verschillende overheden (Gelderland en Overijssel). Deze afhankelijkheid uit zich voornamelijk op het financiële vlak en vloeit voort uit het gebrek aan een directe vraag uit het Midden en Klein Bedrijf. Hierdoor is de subsidie van de overheid op dit moment de enige bron van inkomsten. Bovendien kan het gebrek aan focus leiden ook tot het onvermogen tot het verkrijgen van inkomsten uit de markt.

### **6.2.2.2 Structuur/Gebrek aan onderscheidend vermogen (Z/B)**

De structuur van DuurzaamOost komt niet ten goede aan de daadkracht. De huidige bezetting, een man in totaal met daarbij het bestuur, levert in veel gevallen te weinig op. De betrokkenheid van het bestuur heeft in veel gevallen betrekking op het bestuurlijke niveau terwijl er ook een uitvoerende verplichting is aangegaan. Dit leidt in veel gevallen tot het niet kunnen uitvoeren of het niet kunnen initiëren van ideeën door een te kort aan capaciteit. Voor het vergroten van de capaciteit zijn er extra financiële middelen nodig, middelen die door externe financiering verkregen kunnen worden.

### **6.2.2.3 Conclusie**

Volgens Tabel 8 moeten beide bedreigingen vermeden worden wil er een goede basis liggen voor een goede strategie. In het eerste geval leidt het gebrek aan focus tot het uitblijven van extra middelen waardoor de stichting erg afhankelijk is van de subsidies. DuurzaamOost moet deze afhankelijkheid verminderen en door middel van een nauwere focus streven naar onafhankelijkheid.

In de tweede optie is o.a. het gebrek aan een duidelijke interne structuur debet aan het niet uitvoeren of initiëren van nieuwe ideeën. Hierdoor kan DuurzaamOost zich niet onderscheiden van de verschillende andere partijen in de markt. Het verduidelijken van de interne structuur en het vergroten van de capaciteit draagt bij aan de operationele daadkracht.

In beide gevallen moet er indien er een gekozen wordt voor een beide strategie rekening gehouden worden met de beide problemen.

## **6.3 Optimale waardepropositie/waardepropositie DuurzaamOost.**

In deze paragraaf wordt de optimale waardepropositie tegenover de waardepropositie van DuurzaamOost gezet.

De optimale waarde propositie zoals die gegeven is in paragraaf 6.1 laat zien dat er op drie gebieden inhoud gegeven moet worden:

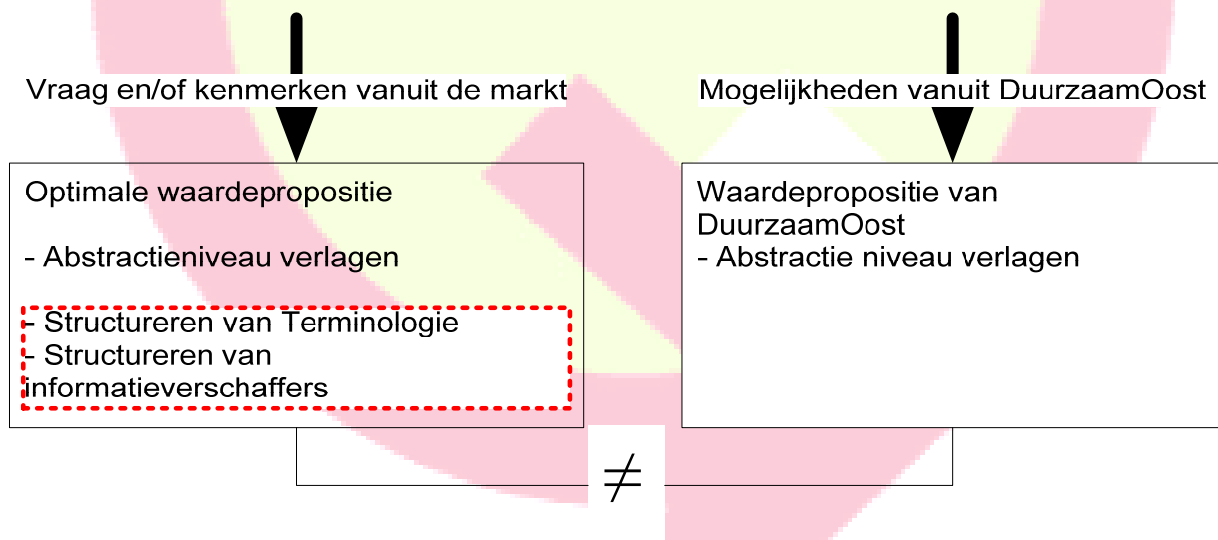
- Structuur in de terminologie aanbrenge

- Structuur in de informatieverschaffende partijen aanbrenge
- Abstractieniveau voor de ondernemer verlagen.

Zoals uit de confrontatiematrix bleek, kan DuurzaamOost binnen haar eigen mogelijkheden inhoud geven op de volgende gebieden:

- Abstractieniveau voor de ondernemer verlagen
- Structuur in de informatieverschaffende partijen aanbrenge.

Het verschil tussen de optimale waardepropositie en de waardepropositie van DuurzaamOost laat zien dat DuurzaamOost in potentie slechts op een punt niet voldoet aan de optimale waardepropositie. Echter kan er een redelijke twijfel worden uitgesproken of DuurzaamOost wel in staat is om structuur in de informatieverschaffende partijen aan te brengen. Dit heeft te maken met het feit dat de continuïteit van de stichting niet voor een langere tijd gewaarborgd kan worden. Figuur 12 laat zien dat de optimale waardepropositie, welke voortvloeit uit de vraag en/of kenmerken van de markt, verschilt met de waardepropositie van DuurzaamOost. De optimale waardepropositie wordt gevormd door de vraag uit de markt en de omgeving waarin de markt zich bevindt. De waardepropositie van DuurzaamOost wordt gevormd door het aanbod van DuurzaamOost. Figuur 12 laat zien dat er een gat zit tussen de optimale waardepropositie en de waardepropositie van DuurzaamOost.



***Figuur 12 - schematische weergave van de optimale waardepropositie uitgezet tegen de waardepropositie van DuurzaamOost***

Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de markt moet DuurzaamOost zo veel mogelijk aan de optimale waardepropositie voldoen. Echter zoals de paragraaf hierboven al aangaf moet het wel passen binnen de mogelijkheden van de stichting. Binnen de grenzen van de mogelijkheden heeft DuurzaamOost drie mogelijkheden:



- Optie 1: Op de huidige voet doorgaan.
- Optie 2: Voldoen aan de optimale waardepropositie.
- Optie 3: Onderdeel worden van een waardeketen welke in totaal voldoet aan de optimale waardepropositie.

Optie 1 betekent dat DuurzaamOost op de huidige voet doorgaat met haar activiteiten. Dit betekent dat er geen grote veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. Immers er worden geen extra activiteiten ontwikkeld en geen nieuwe diensten aangeboden. DuurzaamOost richt zich in dit geval op het Midden en Klein Bedrijf en probeert door middel van workshops en het organiseren van themabijeenkomsten de doelgroep te bereiken.

Optie 2 betekent dat DuurzaamOost, om aan de optimale waardepropositie te voldoen, nieuwe diensten en infrastructuren moet ontwikkelen. Deze optie heeft als gevolg dat er naast de diensten die worden aangeboden voor de doelgroep (het abstractieniveau verlagen) er ook de focus gelegd moet worden op de informatieververschaffende partijen wat continuïteit en capaciteit vereist. Bij deze optie wordt DuurzaamOost het centrale aanspreekpunt.

Optie 3 betekent dat er binnen het duurzaamheidsnetwerk gezocht wordt naar de verschillende spelers welke de optimale waardepropositie kunnen invullen. Binnen dit netwerk vervult elke speler een eigen functie. Voor een stichting als DuurzaamOost betekent het dat er met de minste veranderingen het meeste effect wordt bereikt. DuurzaamOost kan gebruik maken van het netwerk en kan haar processen beter afstemmen op de lokale doelgroep.

#### **6.4 Positionering**

Zoals uit hoofdstuk 4 bleek heeft elke speler binnen het netwerk een eigen rol. Zo hebben de verschillende Kamers van koophandel bijvoorbeeld in de opstartfase van een bedrijf een begeleidende rol en de overheden op lokaal niveau een ondersteunende en regulerende rol. Met elk van de spelers komt de

ondernemer wel een of meerdere keren in contact. Op deze momenten zijn de ondernemers in 'beweging'. Dit wil zeggen dat de ondernemer met het bedrijf een nieuwe fase ingaat (startend of uitbreiding) en op zoek is naar informatie. Op deze momenten is het interessant om de ondernemer te benaderen. De ondernemer zit echter niet te wachten op een nieuwe speler, om de simpele reden dat er al genoeg spelers zijn die naar de gunsten van de ondernemer vragen<sup>5</sup>. In plaats daarvan moet de verspreiding van informatie plaatsvinden via de bestaande spelers binnen het netwerk van de ondernemer. Hierbij is het wenselijk om een goede relatie te ontwikkelen met deze verschillende spelers. Door wederzijds te investeren in de relatie ontstaat er een win situatie voor beide partijen. Voor het verbreden van het draagvlak suggereert Ford om de partijen in een vroeg stadium te betrekken in de ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat een bepaalde mate van verantwoordelijkheden is de kans op acceptatie groter (Ford et al, 2002).

## 7 Strategiebepaling

Nu er in het vorige hoofdstuk de optimale waardepropositie is gegeven, wordt er in dit hoofdstuk een invulling gegeven aan het marketingmodel dat is beschreven in bijlage F. Dit model geeft een inhoudelijke invulling van de strategie, ondersteunt de waardepropositie en bestaat uit vier onderdelen: Scope, Site, Synergy en System. In de komende paragrafen wordt elk onderdeel verder uitgewerkt. Allereerst wordt het doel (Scope) gedefinieerd gevolgd door het onderdeel Site. Hierin wordt er gekeken naar de randvoorwaarden van de portal en de aangeboden dienst. Vervolgens wordt er gekeken naar de integratie met de organisatie (Synergy) en naar de rol van de ICT. Als laatst worden de randvoorwaarden die benodigd zijn voor het systeem (System) besproken.

---

<sup>5</sup> Het gaat hier om partijen waar de ondernemer geen initiële interesse in heeft.

## 7.1 Scope

In het 4-S model gaat het aspect scope over de doelstellingen op het gebied van de markt, de organisatiegraad en de strategische rol van de portal. Als uitgangspunt voor deze subparagraaf dienen hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5.

### 7.1.1 Marktdefinitie.

De marktdefinitie bestaat uit het marktpotentieel, de identificatie van de mogelijke concurrentie en de potentiële bezoekers en klanten van de site. In de volgende subparagrafen worden de verschillende onderdelen waarin de marktdefinitie uiteenvalt besproken.

#### 7.1.1.1 Marktpotentieel

In theorie heeft DuurzaamOost het hele MKB als afzetmarkt. Echter zoals hoofdstuk 5.1 al uitwees is dit een te groot afzetgebied. De hoeveelheid en diversiteit aan bedrijven zorgt ervoor dat er geen specifieke strategie gevolgd kan worden. DuurzaamOost kan zich het best richten op de sectoren die een groot innovatief vermogen en dus potentieel hebben. Hoofdstuk 5 wijst uit dat de grafimedia branche (industrie) voldoet aan deze eis. Deze sector is in tegenstellingen tot de overige sectoren innovatiever omdat ze afhankelijk zijn van de heersende conjunctuur. Door deze afhankelijkheid wordt er efficiënter omgegaan met de middelen en wordt er vaker gezocht naar nieuwe mogelijkheden. Een andere branche welke weliswaar niet bekend staat als innovatief biedt DuurzaamOost ondanks dat wel kansen: de bouw heeft een imago probleem en ziet in duurzaam ondernemen het middel om dit probleem op te lossen. Groot voordeel van deze sector is dat de brancheorganisatie deze imago verbetering ondersteunt.

#### 7.1.1.2 Concurrentie

De concurrentie is, zoals uit hoofdstuk 4 bleek, onder te verdelen in partijen met een commercieel belang en overige non-gouvernementele organisaties. De commerciële markt voor duurzaam ondernemen is nog niet volwassen en bevindt zich in een ontwikkelingsfase. De potentiële concurrentie, BECO en NovioConsult, hebben dan ook om deze reden de overheid als klant.

De niet-commerciële partijen hebben net als DuurzaamOost hetzelfde doel maar hebben elk een andere benadering. De verschillende benaderingen zijn kenmerkend voor het ongestructureerde aanbod van diensten en informatie. Hierdoor ontstaan er verschillende waarheden waardoor de gebruiker door de bomen het bos niet meer ziet. Een ander kenmerk van de verschillende non profit organisaties is de overlevingsdrang. In het kort komt het bij deze instanties erop neer dat men meer bezig is met het bewijzen van het bestaansrecht dan met het daadwerkelijk constructief bijdragen aan een antwoord op het vraagstuk dat handelt over duurzaam ondernemen. Hierdoor wil het dat de verschillende non-gouvernementele organisaties concurrent worden van elkaar om de verkeerde redenen.

### 7.1.1.3 Potentiële bezoekers en klanten

In dit geval bevinden de potentiële klanten van DuurzaamOost zich in het MKB segment met een bedrijfsgrootte tussen de 10-49 werknemers.

De groep potentiële klanten bestaat uit de “geïnformeerden”, uit verschillende externe partijen (brancheorganisatie, andere samenwerkende non-gouvernementele organisaties) en uit “onwetenden” (De “onwetenden” zijn klanten die nog niets weten op het gebied van maatschappelijk ondernemen). In elk geval zijn de klanten op zoek naar informatie op het gebied van duurzaam ondernemen en zullen aan de hand van deze informatie actie ondernemen.

De “geïnformeerden” zijn de klanten die al in het dagelijkse proces zich al bezighouden met het duurzame ondernemen en zich al een beeld hebben gevormd van het duurzame ondernemen. Deze groep wil zich alleen op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen. De verschillende externe partijen zijn zoals al eerder genoemd samenwerkende non-gouvernementele organisaties, brancheorganisaties en andere partijen zoals bestuurspartijen en gemeenten. Doel van deze partijen is het verkrijgen van eventuele nieuwe activiteiten welke zij aan hun leden kunnen doorgeven.

De “onwetenden” zijn ondernemers, uit een innovatief segment uit het Midden en Klein Bedrijf die de volgende eigenschappen hebben:

- Lid van de verschillende brancheorganisaties.
- Doet mee aan activiteiten die gehouden worden door de organisatie.
- Is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen
- Maakt gebruik van een digitale informatievoorziening.
- Een bedrijfsgrootte heeft van 10-49
- De onwetende ondernemer is zich bewust van de omgeving van het bedrijf en heeft een bedrijf dat zich nog in beweging zet. Het gaat hier om uitbreiding of verhuizing of vernieuwen van producten.

De praktijk wijst echter uit dat de ondernemer zo min mogelijk wil doen om de informatie te vergaren. De ondernemer is op de momenten waarop hij met zijn bedrijf in beweging is het meest vatbaar voor nieuwe ontwikkelingen. Maar zelfs dan moet de informatie op een zo eenvoudige manier naar de ondernemer toe komen.

### 7.1.2 De organisatiegraad

De organisatiegraad laat zien in hoeverre de organisatie klaar is voor een online applicatie zoals een portal. Bij de inrichting van een portal is het noodzakelijk dat er een goede integratie plaatsvindt tussen de processen die in de organisatie plaatsvinden en de aangeboden diensten (via de portal). Hoe deze integratie moet plaatsvinden wordt in paragraaf 7.3 besproken. In deze subparagraaf wordt er alleen gekeken naar de huidige situatie. Door de informele organisatiestructuur zijn de aanwezige activiteiten niet of nauwelijks geformaliseerd en is er geen duidelijk overzicht. Voor een goede afstemming is het noodzakelijk is dit echter wel noodzakelijk. Aangezien er binnen DuurzaamOost geen duidelijk beeld is van de uit te voeren activiteiten is het

voor de implementatie van een portal relevant om de processen in kaart te brengen.

### **7.1.3 De strategische rol van de portal.**

De portal heeft als doel om op een laagdrempelige manier meer inzicht te geven in duurzaam ondernemen. Naast het inzichtelijk maken van kennis is er ook de mogelijkheid om meerdere partijen bij elkaar te brengen om zo een breder aanbod van diensten te krijgen. Door gebruik te maken van het internet is het mogelijk om meerdere doelgroepen aan te spreken. De portal werkt drempelverlagend en is op lange termijn de plaats waar vraag en aanbod samenkomen.

### **7.1.4 Strategische en operationele doelen**

De belangrijkste motivatie voor de potentiële bezoeker is het verkrijgen van informatie over het onderwerp. Het zoeken naar informatie gaat gepaard met een bepaalde mate van onzekerheid (Berry, 1995). Impliciet betekent dit dat onzekerheid een bepaalde mate van informatiebehoefte met zich meebrengt (Zeithaml, 2000). Aan deze informatiebehoefte moet dan ook voldaan worden.

De doelstelling zoals DuurzaamOost deze aan het begin van haar oprichting heeft geformuleerd luidt: "het vergroten van kennis op het gebied van duurzaam ondernemen". DuurzaamOost probeert door middel van informatie en trainingen (workshops) op een zo laagdrempelige manier informatie aan te bieden aan de ondernemer. Hiermee hoopt zij het draagvlak voor het duurzame ondernemen te vergroten. Zoals uit eerdere analyses naar voren komt zijn er verschillende aspecten welke wijzen op een mogelijk draagvlak voor duurzaam ondernemen. Echter zijn er nog te veel problemen waardoor dit draagvlak niet groot is. Als er rekening gehouden wordt met de problematiek rondom duurzaam ondernemen dan moet de portal de volgende doelstellingen hebben:

- Het wegnemen van de onzekerheid en het inzichtelijk maken van duurzaam ondernemen
- Het structureren van de informatieverstrekkers
- Het verminderen van het abstractieniveau.

#### **7.1.4.1 Het wegnemen van de onzekerheid en het inzichtelijk maken van duurzaam ondernemen.**

Er is onder de ondernemers te weinig kennis over het onderwerp, deze onwetendheid impliceert onzekerheid wat leidt tot de behoefte aan informatie (Berry, 1999) (Berry, 1995). Doel is het wegnemen van deze onzekerheid en het inzichtelijk maken van duurzaam ondernemen. Dit inzichtelijk maken kan door middel van het gestructureerd aanbieden van dezelfde informatie. De site moet zo volledig mogelijk zijn voor elke specifieke gebruiker om zo aan de informatiebehoefte te voldoen. De onzekerheid heeft betrekking op het financiële vlak, de werking van het product, sociale en psychologische veiligheid en tijdverlies/gebruikersgemak. Door op deze punten inhoud te geven aan duurzaam ondernemen kan de portal uitgroeien tot een betrouwbare informatiebron op het gebied van duurzaam ondernemen voor het MKB in

Overijssel en Gelderland. Belangrijk is het hierbij dat er eenduidige definities gebruikt worden.

#### **7.1.4.2 Het structureren van de informatieverstrekkers**

Uit de analyse komt naar voren dat de ondernemer geen belanghebbende is van het probleem "duurzaam ondernemen". Er ontbreekt enige legitimiteit die betrekking heeft op het onderwerp. Het ongestructureerd aanbieden van de informatie door de verschillende NGOs leidt tot verwarring bij de ondernemer. Door als centraal aanspreekpunt te fungeren heeft de ondernemer overzicht en is het duidelijk waar de ondernemer zijn informatie vandaan moet halen. Bijkomstig voordeel is dat de verschillende NGOs nu ook een kanaal hebben waar ze zich op kunnen richten.

#### **7.1.4.3 Het verminderen van het abstractieniveau.**

De analyse wees verder uit dat de gegenereerde kennis de ondernemer niet bereikt. In veel gevallen is deze kennis te abstract. Dit komt door bijvoorbeeld de aanwezige kloof tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Kennisinstellingen hebben niet de middelen in huis om de kennis op een toegankelijke manier te delen met het bedrijfsleven. En andersom heeft het bedrijfsleven niet de middelen in huis om de kennis zich eigen te maken. De portal kan een intermediaire rol gaan spelen en in de toekomst een aanspreekpunt worden voor vragen/en of opmerkingen op het gebied van onderwijs en het bedrijfsleven.

### **7.2 Site**

Dit tweede onderdeel identificeert de operationele aspecten van de online aanwezigheid die op het karakter, positionering en marktnadruk van de online firma wijst. De bij 7.1.4 gedefinieerde doelen hebben elk hun weerslag op de online aanwezigheid en hebben elk te maken met het feit dat het informatieaanbod structuur mist, niet past bij de behoefte van de afnemer en er geen legitimiteit is onder de ondernemers. Uit hoofdstuk 5 volgt verder dat, indien er gezocht wordt naar nieuwe informatie, de meest gangbare kanalen voor het verkrijgen van deze informatie het netwerk is waarin de ondernemers zich bewegen. De eerste initiële kennismaking met het onderwerp gebeurt in veel gevallen door een mailing of kennisuitwisseling welke door een brancheorganisatie of andere entiteit in het netwerk wordt verstuurd. Er valt te denken aan vakbladen, leveranciers en overheidsinstellingen. De zogenaamde "trigger" die wordt gestuurd door een van de spelers uit netwerk wordt, indien de ondernemer het als interessant ervaart, opgevolgd door een informatieaanvraag. De site moet in dat opzicht aansluiten bij de behoefte die de ondernemer heeft bij deze informatieaanvraag. Om vervolgens de "koopbeslissing" van de ondernemer te vergemakkelijken moet er, zoals eerder al genoemd, inzicht gegeven worden in het financiële vlak, de werking van het product, de sociale veiligheid en de gebruiksvriendelijkheid. (Zeithaml, 2000) (Constantinides, 2003). Bij de invulling van dit onderdeel van het model staan er drie vragen centraal (zie bijlage F) te weten:

- Wat verwacht de klant van de site?
- Waarom maakt de klant gebruik van de site?

- Wat motiveert de klant om terug te komen?

In de komende subparagrafen wordt er antwoord gegeven op de vragen.

### **7.2.1 Wat verwacht de klant van de site ?**

Het antwoord op deze vraag richt zich voornamelijk op de inhoud, ontwerp, sfeer en de invulling van de klassieke P's (McCarthy, 1985). Op het inhoudelijke vlak wees hoofdstuk 5 uit dat de informatie kort, bondig en concreet moet zijn voor de desbetreffende ondernemer. Ook vloeide uit de gesprekken voort dat het voordeel van duurzaam ondernemen nog niet altijd even duidelijk was. Dit betekent dat er naast de uitleg over en voorbeelden van duurzaam ondernemen ook op het financiële gebied informatie beschikbaar moet zijn. Een eenvoudig model dat inzicht geeft in de algemene kosten en baten van duurzaam ondernemen kan de ondernemer over de streep trekken.

Op het esthetische vlak moet de portal aansluiten bij het grote geheel. De ondernemer zoekt een bepaalde mate van herkenning en vertrouwen. Dit wil zeggen dat de portal niet als een losse entiteit in het netwerk moet komen te staan maar onderdeel moet zijn van een duurzaamheidsketen met een eenduidige stijl. Hierdoor ontstaat er uniformiteit en straalt het vertrouwen uit. Ook is er een bepaalde mate van gebruiksvriendelijkheid gewenst wat uiteenvalt in gemak, navigatie en vindbaarheid. De door de informatie te groeperen per potentiële klant is het voor de ondernemer makkelijk om de relevante informatie te vinden. Er valt te denken om een indeling te maken op drie gebieden namelijk: Werking, toepassing en opbrengsten. Door vervolgens de ondernemer bij de hand te nemen en naar de informatie te 'leiden' is het voor de ondernemer duidelijk wat de vervolgstappen zijn. Hiermee voorkom je dat de ondernemer tijd verdoet aan het zoeken van relevante informatie en dus zijn interesse verliest in het onderwerp.

De hierboven genoemde aspecten moeten ondersteund worden door een juiste invulling van de vier klassieke P's (Product, Prijs, Promotie en Plaats). Immers de verwachting van een klant hangt ook samen met de manier hoe het product wordt aangeboden. Het product dat DuurzaamOost aanbiedt moet samen met de ondernemer worden ontwikkeld en worden uitgevoerd. Hierdoor staat het product dichtbij de ondernemer en werkt het draagvlak vergrotend. De prijs van de dienst moet zo laag mogelijk gehouden worden. Dit omdat er in eerste instantie nog geen duidelijke vraag vanuit het MKB is. De promotie moet, in tegenstelling van wat er nu gebeurt, uitdragen dat duurzaam ondernemen een bepaald doel oplevert. Op dit moment wordt de nadruk te veel gelegd op het duurzame ondernemen zelf (de richting waarmee het doel wordt behaald) terwijl de ondernemer doelmatig is ingesteld. Indien dit doel overeenkomt met het doel dat de ondernemer voor ogen heeft, maakt het voor de ondernemer minder uit hoe er naar dit doel gestreefd wordt.

### **7.2.2 Waarom maakt de klant gebruik van de site?**

Als de interesse van de ondernemer is gewekt dan is de ondernemer in eerste instantie op zoek naar een inhoudelijke invulling. De interesse kan gewekt worden door gebruik te maken van een aantal spelers in zijn netwerk of door de omgeving. In de loop van de tijd kan het gebruik van de site veranderen. Dit

gebeurt als de ondernemer meer affiniteit met het onderwerp heeft gekregen. Aannemelijk is het om te denken dat er in dit geval intensiever van de site gebruik gemaakt wordt doormiddel van interactie (fora etc).

### **7.2.3 Wat motiveert de klant om terug te komen**

Een tweede bezoek vindt in veel gevallen plaats indien de ondernemer een reden heeft om terug te keren. Dit kan inhouden dat de ondernemer zoekt naar aanvullende informatie of zoekt naar een antwoord op een vraag. Om dit bezoek te stimuleren is het betrekken van de portal bij de verschillende workshops gewenst. Zo kan er bij de invitatie aangegeven worden dat er, nog voordat een workshop is begonnen, informatie te vinden is op de site. Als er hierbij ook nog gedacht wordt aan het traject na de workshop (denk aan aanvullende informatie of antwoord op vragen tijdens de workshop) dan is het waarschijnlijker dat een ondernemer vaker dan een keer op de site terecht komt.

## **7.3 Synergy**

De doelstellingen die in paragraaf 7.1 zijn gesteld hebben als gevolg dat er een aantal processen ingericht moeten worden om met behulp van de portal de doelstellingen te bewerkstelligen. Deze processen zijn, zoals het 4-s model voorschrijft, in te delen in een drietal categorieën: integratie met frontoffice, backoffice en externe partijen.

Op het frontoffice gebied zijn dit de processen die zichtbaar zijn voor de klanten, gaat het om het beleid dat naar de klant toe gevoerd wordt. Het gaat hier om de marketinguiting waaruit blijkt dat de portal bestaat en functioneel te gebruiken is.

Op het backoffice gebied zijn dit de processen die niet zichtbaar zijn voor de gebruiker. De integratie tussen de verschillende ondersteunende activiteiten en functionaliteit van portal is noodzakelijk. Een voorbeeld hiervan is het publiceren van nieuwe informatie. Aangezien verouderde informatie geen meerwaarde oplevert voor een kennisgedreven dienst is het van belang dat de informatie vanuit de organisatie op de portal terecht komt.

De gebruiker, de ondernemer, is tevens gebaat bij structuur in de informatie, en om dit te realiseren is consistent gebruik van termen en definities noodzakelijk. In veel gevallen wordt er vanuit verschillende standpunten informatie aangeboden waardoor de informatie versnipperd is en de ondernemer de rode lijn kwijt raakt. De aangeboden informatie moet bestaan uit de aanwezige informatie binnen het netwerk en eventueel aangevuld worden door de organisatie. In het laatste geval gaat om organisatiespecifieke informatie of informatie welke regio gebonden is.

### **7.3.1 Processen**

Zoals uit de bovenstaande paragrafen is op te maken heeft het systeem te maken met een drietal (potentiële) gebruikers. Deze gebruikers interacteren elk op een andere manier met het systeem. Hieronder wordt er voor elk van de in subparagraaf 7.1.1.3 genoemde gebruiker de wijze van interactie besproken.

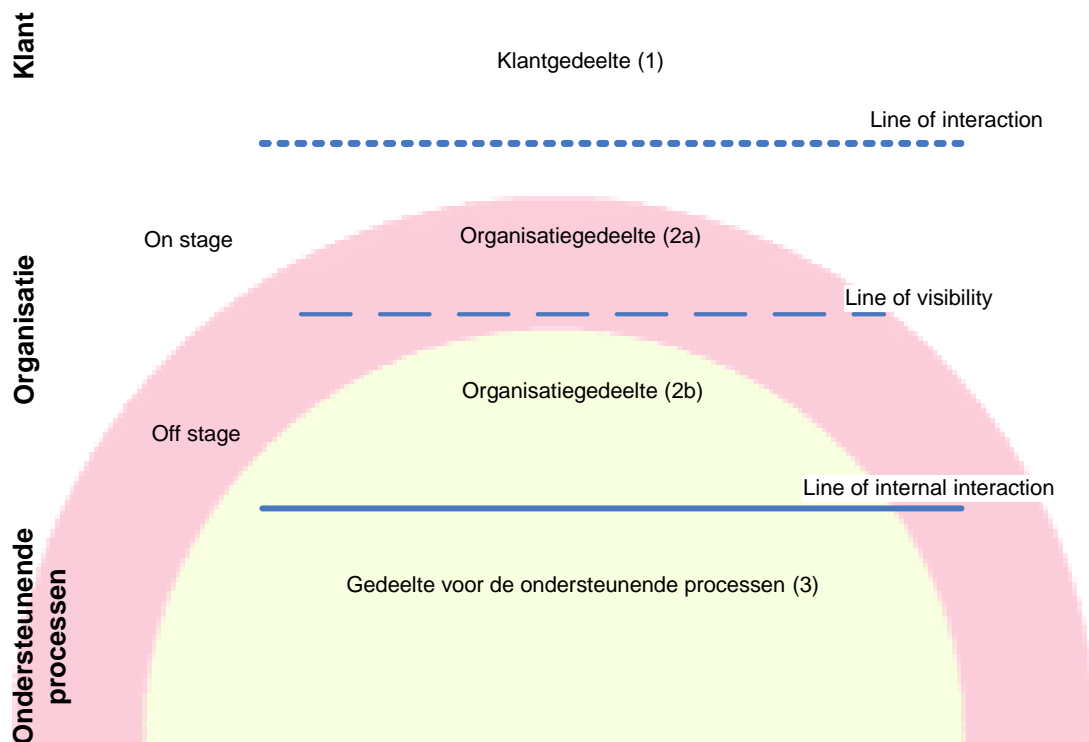


- Externe partijen - Voor de externe partijen bijvoorbeeld moet er de mogelijkheid zijn om informatie te kunnen delen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gaan om activiteiten, laatste ontwikkelingen en eventuele andere zaken. Deze partijen leveren informatie aan de organisatie, in dit geval DuurzaamOost, wat voor DuurzaamOost als aanvulling dient op haar eigen informatie. De kennis die vanuit DuurzaamOost gegenereerd wordt, bijvoorbeeld met behulp van de netwerkclusters, moet ook toegankelijk gemaakt worden voor de verschillende externe partijen.
- De “onwetenden” zijn op zoek naar informatie en hebben vanuit dat oogpunt geen mogelijkheid om informatie te aan te leveren. De onwetende weet nog niets van het onderwerp af en is op zoek naar verdieping. Indien er behoefte is aan verder contact moet er hiervoor de benodigde functionaliteit aanwezig zijn.
- De “geïnformeerden” zijn net als de “onwetende” op zoek naar informatie en hebben geen mogelijkheid om informatie aan te leveren. Het grote verschil tussen de “onwetende” en de “geïnformeerden” zit hem in de soort van informatie die wordt gezocht. Daar waar de “onwetenden” zoeken naar algemene informatie zoeken de “geïnformeerden” naar specifieke informatie. Dit kunnen antwoorden zijn op vragen die zijn gesteld of praktijkvoorbeelden die worden opgevraagd. Ook wordt de portal gebruikt om zich op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen en van de laatste aanwezige kennis.

Om de verschillende functionaliteiten te ondersteunen zijn er processen nodig die zowel op front- als op backoffice niveau plaatsvinden. Om deze processen in kaart te brengen wordt er een blauwdruk gemaakt van de verschillende functies. Bij het maken van een “blauwdruk” wordt er niet alleen gekeken naar de functies die het systeem heeft maar ook naar de samenhang met de verschillende entiteiten die de dienst ondersteunen. Langeard noemt deze onderlinge samenhang het ‘servuctie’ systeem (Langeard, 1980). Deze entiteiten zijn onder andere de back en front office van het bedrijf (of de entiteiten welke verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van het systeem)

De eerder genoemde “blauwdrukken” zijn in de theorie bekend als “ service blueprints” en zijn o.a door Bitner en Fliess ontwikkeld en aangevuld (Fliess, 2004). Er zijn in een blauwdruk (Figuur 13) verschillende delen te onderscheiden namelijk:

- het deel welke betrekking heeft op de klant (1).
- het deel welke betrekking heeft op de organisatie (2).
- het deel welke betrekking heeft op de ondersteunende processen (3).



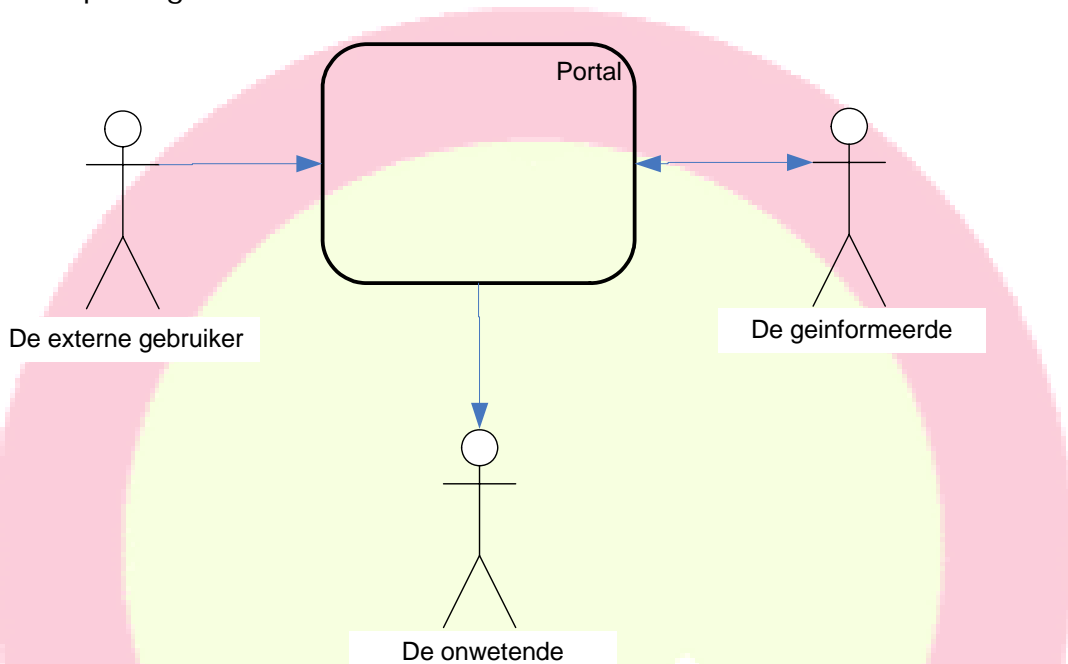
***Figuur 13 – de basis voor een blauwdruk***

De drie delen worden van elkaar gescheiden door twee lijnen; de zogenaamde “line of interaction” en de “line of internal interaction”. De ‘line of interaction’ is het punt waar de gebruiker in contact komt met de organisatie en dus met de mensen van de organisatie. Er valt te denken aan het plegen van een telefoontje of het aanvragen van een informatiefolder. De “line of internal interaction” is het punt waar de frontoffice activiteiten worden gescheiden van de backoffice activiteiten. Onder deze lijn vinden ondersteunende processen plaats (Fliess, 2004). In figuur 13 is er ook nog een derde lijn te onderscheiden namelijk de ‘line of visibility’. Deze ‘line of visibility’ is het punt waar de zichtbare processen worden gescheiden van de niet zichtbare processen (Fliess, 2004). Dit punt wordt bereikt als de aanvraag die hierboven is beschreven intern verder wordt afgehandeld. De processen welke ten grondslag liggen aan het versturen van de informatie worden ook wel backoffice processen genoemd.

In het eerste deel (1) staan de functies die ter beschikking staan tot de gebruiker. Dit zijn de interactiemogelijkheden die de gebruiker heeft die leiden tot specifieke processen die op gang gebracht worden door organisatie zelf. Deze processen vinden plaats tussen de front- en de backoffice. De activiteiten zijn in te delen in voor de klant zichtbare processen (terug te vinden in deel 2a) en in processen die niet zichtbaar zijn voor de klant (terug te vinden in deel 2b). In het derde deel zijn die activiteiten opgenomen welke de organisatie ondersteunen in de uit te voeren processen (3).

### 7.3.1.1 Blauwdruk

Voordat er gekeken wordt naar de verschillende gebruikers en de blauwdrukken worden de gebruikers eerst gepositioneerd t.o.v. het systeem. Figuur 14 laat zien dat de externe gebruiker informatie levert en de overige twee gebruikers informatie opvraagt.



***Figuur 14 - De portal en haar omgeving***

Nu de verschillende gebruikers zijn gepositioneerd wordt er een overzicht gegeven van de verschillende functionaliteiten per gebruiker.

"Onwetenden"

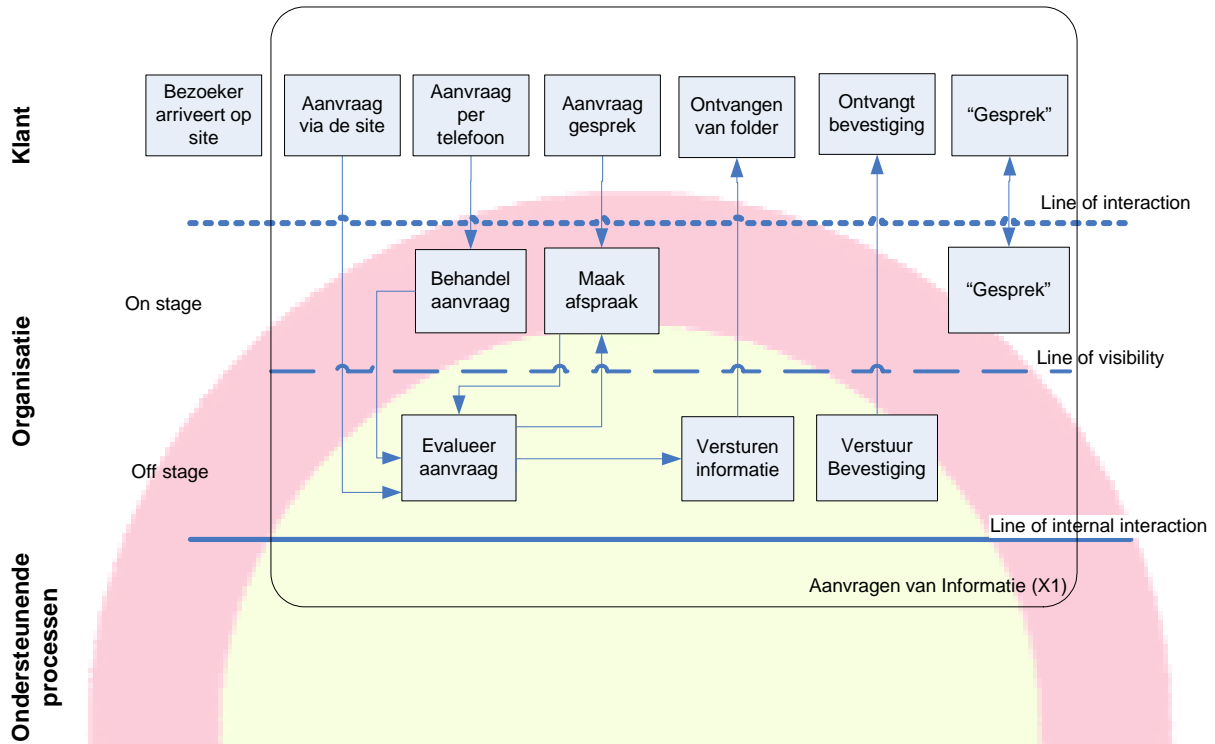
Zoals eerder gezegd is het doel van deze gebruiker het verkrijgen van algemene informatie. Deze gebruiker is nog niet bekend met het aanvragen van informatie en is op zoek naar de betekenis van duurzaam ondernemen toegepast op zijn situatie. Deze groep heeft grofweg drie verschillende functies namelijk:

- Informatie aanvragen (X1<sup>6</sup>): Het aanvragen van informatie kan op verschillende manieren. Ten eerste kan een gebruiker bellen met DuurzaamOost om de aanvraag te doen waarnaar vervolgens een vervolg gesprek kan plaatsvinden en of de informatie/folder ontvangen kan worden. Ten tweede kan de aanvraag via de email/site plaatsvinden welke gevolgd wordt door een gesprek en/of aanvraag folder.
- Opvragen (X2) : Het opvragen van informatie, het zogenaamde 'browsen' geeft de gebruiker de gelegenheid om informatie te zoeken. De informatieaanvraag wordt door het systeem geëvalueerd en geïndexeerd waarna vervolgens de informatie getoond wordt. Ook kan er indien er is geabonneerd op de nieuwsbrief, de laatste ontwikkelingen worden verkregen via een digitale nieuwsbrief. Deze actie wordt alleen door de gebruiker ingegeven maar niet ingezet.
- Participeren in workshops e.d.: Het gaat hier om het verkrijgen van informatie over de workshops en het bieden van de mogelijkheid om aan te melden.

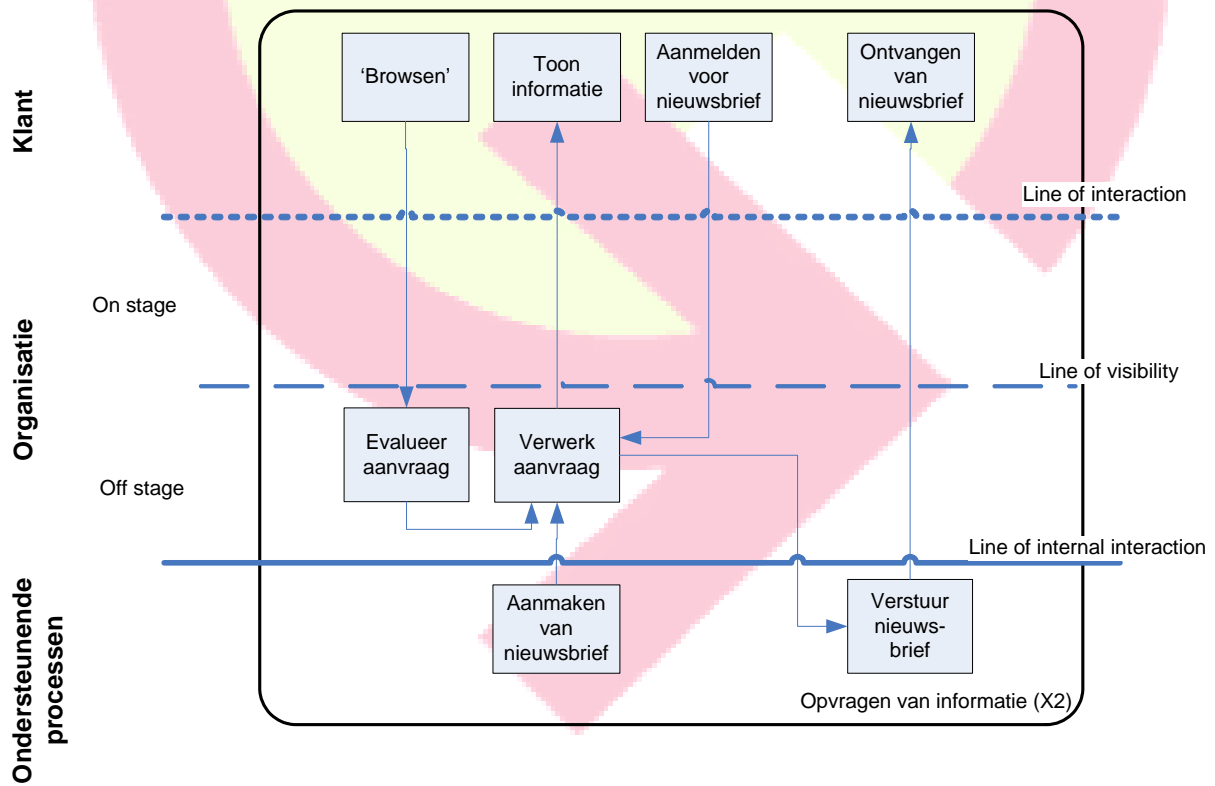
Figuur 14 en figuur 15 geven een grafische weergave in de verschillende acties de "onwetende" met DuurzaamOost kan hebben.

---

<sup>6</sup> Zie figuur 15 en figuur 16. De verschillende functies zijn gegroepeerd in een proces met de naam X1 of X2. Deze naam is rechtsonder in de desbetreffende figuur terug te vinden.



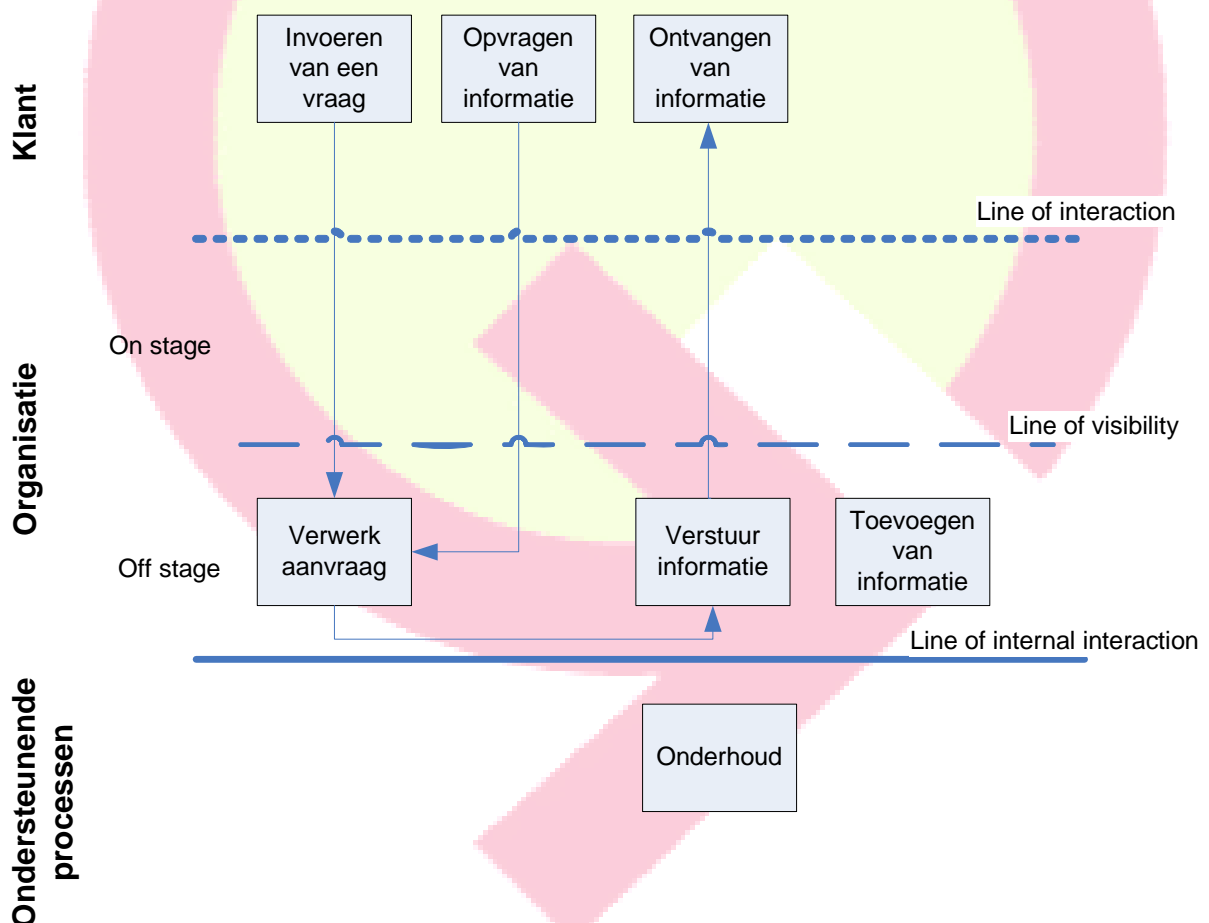
**Figuur 15 – aanvragen van informatie**



**Figuur 16 - Opvragen van informatie**

Geïnformeerden

Dit zijn de ondernemers welke al enige kennis hebben van duurzaam ondernemen en zijn op zoek naar nieuwe op hun specifieke situatie toegespitste informatie. Voor deze gebruiker is er, naast de functionaliteit die is omschreven bij de onwetende, extra functionaliteit wenselijk. Zo moeten de "geïnformeerden" de mogelijkheid krijgen om voor de eigen situatie specifieke informatie op te vragen. Zoals eerder gezegd heeft deze gebruiker een andere kennisbehoefte dan de "onwetende". Deze gebruiker is op zoek naar specifieke kennis en maakt hiervoor gebruik van de aanwezige contacten binnen het netwerk. Ook kenmerkt deze gebruiker zich door een innovatief karakter en het is daarom aannemelijk te maken dat deze gebruiker gebruik gaat maken van de mogelijkheid tot het uitwisselen van informatie via het Internet. Hoe dit zich laat vertalen in de verschillende interactiemogelijkheden en processen wordt weergegeven in de onderstaande figuur. Figuur 17 laat het gebruik van de Kennis Exchange zien.



**Figuur 17 - blauwdruk voor het gebruik van een Kennis EXchange**

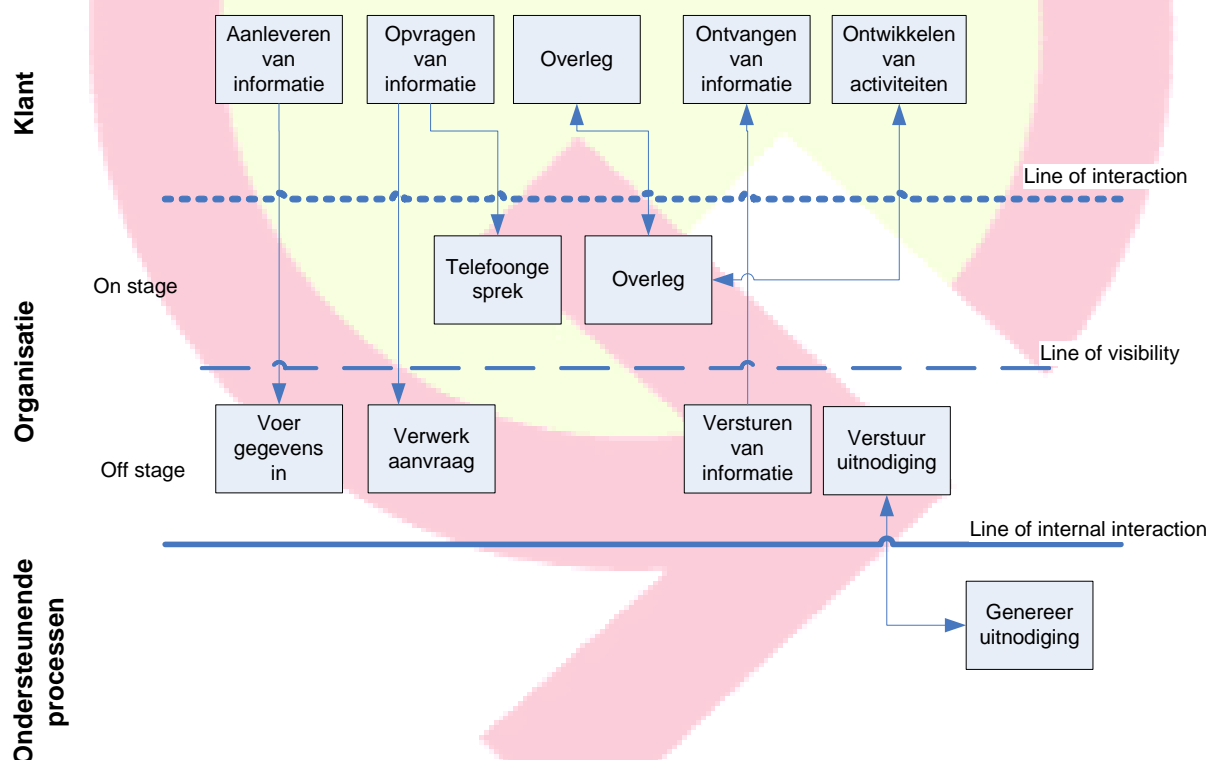
Externe gebruiker

De externe gebruiker, welke niet tot de onwetenden en geïnformeerde behoren, draagt bij aan het in paragraaf 7.1.4 gespecificeerde doel. De aangeleverde informatie kan worden onderverdeeld in twee categorieën.

- Aan de ene kant is er de algemene informatie welke inzicht geeft in de laatste ontwikkelingen van de markt en of segment.
- En aan de andere kant is daar de informatie welke inhoud geeft aan het duurzame ondernemen.

De informatie wordt geleverd door de verschillende spelers binnen het netwerk van de stichting (o.a. Non-gouvernementele organisaties en brancheorganisaties). Voordat de informatie beschikbaar wordt gemaakt voor de verschillende gebruikers wordt deze gefiltreerd op relevantie.

Voor de onder 7.1.4 gestelde doelstellingen moet de informatie die gericht is op de keten door DuurzaamOost zelf worden aangeleverd. Vooral in de beginfase is het niet te verwachten dat de brancheorganisaties, leveranciers, kamers van koophandel en lokale overheden de informatie opvragen. Echter door met de keten te werken kan de relatie twee kanten op werken (Ford et al, 2002). De afhankelijkheid die zo ontstaat, maakt de positie van DuurzaamOost in het netwerk alleen maar sterker.



**Figuur 18- blauwdruk voor de externe gebruiker**

## 7.4 System

Niet alleen de integratie met de organisatie is een randvoorwaarde voor het slagen van de portal, ook de aanwezige functionaliteit speelt een belangrijke rol in dit slagen. Het systeem onderkent een aantal gebruikers welke elk eigen verwachtingen hebben van de werking. De portal moet in staat zijn om al deze

gebruikers te ondersteunen met de gewenste functionaliteit. De gewenste functionaliteit heeft een aantal implicaties voor de organisatie. Deze implicaties worden in de volgende paragraaf behandeld. Deze paragraaf handelt over de technische randvoorwaarden en de processen welke bij een digitale omgeving horen.

Dit onderdeel valt uiteen in acht onderdelen te weten:

- De keuze van een juiste omgeving; Het gaat hier om de server waarop de portal komt te staan en de keuze van de Internet Service Provider<sup>7</sup>.
- Het onderhoud van de technische infrastructuur; De aanwezigheid van technisch personeel om uitval op te vangen.
- De veiligheid van de portal; De bescherming van de portal tegen misbruik.
- De constructie van de portal; Het maken van de portal is een activiteit die in veel gevallen wordt uitbesteed aan externe partijen. Naast het ontwikkelen van de technische infrastructuur moet de portal aansluiten bij de verwachtingen. Sleutelwoorden zoals die in de vorige paragraaf zijn genoemd zijn vertrouwen, gebruiksvriendelijkheid en de keuze voor de gebruikte programmatuur.
- Het beheer van de informatie; Hier gaat het om het bijhouden van de informatie welke wordt aangeboden via de portal.
- Transactiefunctiefunctionaliteit; Hier gaat het om de constructie van de communicatie-interfaces benodigd om de aanwezige functionaliteit te ondersteunen.
- Vergaren van (transactie)informatie; Deze informatie is niet alleen nuttig voor de administratieve taken maar ook voor het bijhouden van trends onder de gebruikersgroep.
- Back-up van de systemen; Indien er uitval plaatsvindt, is een back-up noodzakelijk.

---

<sup>7</sup> Een Internet Service Provider, kortweg ISP, levert de toegang tot het internet.



De eerste twee punten spelen bij de oprichting een niet al te grote rol. Indien de intensiviteit van de portal toeneemt dan wordt de invloed van deze factoren steeds groter. Het vierde punt vereist van de systeemomgeving dat er rekening gehouden moet worden met een aantal ontwerpkeuzen. Echter wordt dit in paragraaf 7.3.1 al onderkend en heeft het verdere invulling geen zin.

## **7.5 Implicaties**

De hierboven gemaakte keuzen hebben een aantal implicaties voor een organisatie zoals DuurzaamOost. Welke implicaties dat zijn wordt in de volgende paragrafen uitgelegd.

### **7.5.1 Algemene implicaties**

Zoals in de vorige paragrafen is onderkend heeft de portal een drietal gebruikers: De onwetende, de geïnformeerde en de externe gebruiker. Elke gebruiker heeft zijn eigen verwachting en functionaliteit. Om de gewenste functionaliteit te leveren zijn er een aantal beheertaken noodzakelijk. Van Looyen onderkent drie soorten beheer namelijk:

- Functioneel beheer
- Applicatiebeheer
- Exploitatie

Functioneel beheer houdt zich bezig met ondersteuning van de eindgebruikers en met het bepalen van de gewenste functionaliteit van de toepassingen. Applicatiebeheer houdt zich bezig met de wijzigingen in de toepassingen en exploitatie houdt zich bezig met het beheren van de technische IT-infrastructuur waarop de toepassingen draaien (Looijen, 2000).

Wordt het beheer in context gezet tot de voorgestelde marketingstrategie dan kan er geconstateerd worden dat er in eerste instantie sprake is van beheer op het functionele niveau. Naarmate de functionaliteit toeneemt neemt ook het beheer op applicatieniveau toe.

Uit de figuren 14 t/m 18 en uit de theorie zijn de onderstaande functionaliteiten te herleiden:

- Afhandelen van informatieaanvraag (telefoon, email).
- Invulling geven aan nieuwsbrief.
- Verwerken van gegevens.
- Evaluatie van de KEX.
- Faciliteren van bijeenkomsten.
- Communicatie naar de spelers in de keten.
- Verwerken van de statistieken

Deze functionaliteiten worden aangevuld met de functionaliteiten die uit de gesprekken met DuurzaamOost zijn voortgekomen.

- Afhandeling van de schriftelijke informatieaanvraag.
- Bijwerken van de site.
- Opvragen van ontwikkelingen in het netwerk

- Acquisitie van nieuwe projecten
- Ontwikkelen van kennis

Al deze functies samen geven de benodigde functionaliteiten en zijn op te delen in een zogenaamde function refinement tree (Wieringa, 2003). Hierbij wordt elke functie onderverdeeld bij een centraal proces en horen bij de in hoofdstuk 7 gedefinieerde marketingstrategie.

### **Helpdesk**

Afhandelen van informatieaanvraag  
Via telefoon  
Via email

### **Administratieve taken**

Invulling geven aan nieuwsbrief  
Communicatie naar de spelers in de keten  
Opvragen van de ontwikkelingen binnen het netwerk  
Verwerken van gegenereerde kennis  
Aangeleverde kennis verwerken  
Bijwerken van de site  
Evaluatie van de KEX  
Verwerken van de statistieken

### **Overig**

Acquisitie van nieuwe projecten  
Ontwikkelen van kennis (in de vorm van bijvoorbeeld kennisclusters)  
Faciliteren van bijeenkomsten

### **Beheer**

#### Functioneel beheer

Ontwikkelen van eisen waaraan een applicatie zoals een forum moet voldoen. Het functionele beheer houdt zich bezig met het vaststellen van de randvoorwaarden van de aanwezige applicatie.

#### Applicatiebeheer

Ontwikkelen van nieuwe applicaties  
Aanpassen van bestaande applicaties  
    Aanpassen van de KEX  
    Aanpassen van de portal  
Technisch onderhoud van de portal  
    Kennis Exchange  
    Netwerkclusters

Zoals eerder gezegd nemen de processen toe naar mate de functionaliteit toeneemt. Naarmate de markt verder groeit zal de groep gebruikers meer en meer verschuiven van de onwetende naar de geïnformeerde groep. Met deze

verschuiving vindt er ook een toename van de functionaliteit en processen plaats. Het is dus van belang dat de organisatie met deze groei mee groeit.

### **7.5.2 Implicaties voor DuurzaamOost.**

De voorgestelde portal heeft voor DuurzaamOost als gevolg dat er binnen de interne organisatie een aantal veranderingen plaats moeten vinden. Het gebruik van de portal vereist een goede integratie tussen de front en backoffices. Zoals hoofdstuk 7 al uitwees is het voor de integratie noodzakelijk dat er binnen de organisatie duidelijkheid is van de uit te voeren taken. Naast het in kaart brengen van de processen draagt het formaliseren van de taken en verantwoordelijkheden ook bij aan deze integratie. Ook wees de subparagraaf hiervoor uit dat er extra processen benodigd zijn om de portal in stand te houden. Concreet betekenen deze punten dat DuurzaamOost extra capaciteit moet vrijmaken of aantrekken en de operationele organisatie moet formaliseren. Op dit moment is er sprake van een informele structuur waar geen duidelijk overzicht is.

## 8 Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek is er gezocht naar een antwoord op onderstaande vraag:

*Met welke marketingstrategie kan DuurzaamOost de doelgroep op een zo optimaal mogelijke manier bereiken? En wat is de rol van de ICT hierin?*

Het antwoord is opgebouwd uit drie delen namelijk 'wie', 'wat' en 'waarmee'. Voor de 'wie' vraag is gezocht naar de aanwezig spelers op de duurzaamheidmarkt. Deze analyse wees uit dat er veel spelers zijn die zich met het duurzaamheidvraagstuk bezighouden. Hierdoor is het voor een stichting zoals DuurzaamOost lastig om onderscheidend te zijn.

De "wat" vraag geeft inzicht in de mogelijkheden die DuurzaamOost binnen haar grenzen heeft en in de vraag vanuit de markt. Uit de analyse bleek dat DuurzaamOost in combinatie met de ontwikkelingen in de markt zich het beste kan richten op het verkleinen van de kenniskloof tussen ondernemers en kennisinstellingen. Dit wordt bevestigd door de marktbehoefte. Uit de afgenomen interviews bleek dat er nog veel onduidelijkheid is over het onderwerp. Onduidelijkheid die in veel gevallen te maken heeft met het gebrek aan goede informatie en structuur.

Het gebruik van het internet in de vorm van een portal is het antwoord op de "waarmee" vraag. De huidige ICT-ontwikkelingen hebben tot gevolg dat steeds meer ondernemers, naast het fysieke netwerk, gebruik gaan maken van digitale informatiebronnen en het feit dat de ondernemers steeds kritischer worden. Echter, er is geen directe vraag naar kennisuitwisseling op het internet.

Gezien de ontwikkelingen in de markt en de mogelijkheden die de stichting heeft, kan DuurzaamOost het best onderdeel worden van een duurzaamheidsketen. Met deze optie wordt er voldaan aan de optimale waardepropositie en hoeven er geen grote organisatorische veranderingen te worden doorgevoerd. Aangezien de duurzaamheidsmarkt binnen het MKB nog in de groeifase zit is het niet wenselijk voor DuurzaamOost de optimale waardepropositie na te streven. Dit heeft ook te maken met het feit dat MVO Nederland zich al met deze taak bezighoudt en dat er voor DuurzaamOost geen financiële zekerheid is. Verder heeft optie 3 nog een voordeel ten opzichte van de overige twee opties. Binnen een duurzaamheidsnetwerk kan er een bepaalde mate van afhankelijkheid worden gecreëerd. Indien een stichting zoals DuurzaamOost een meerwaarde is voor de keten, behoort structurele financiële steun van de overheid eerder tot de opties dan bij het structureren van de informatieverschaffende partijen of terminologie.

De optimale strategie voor DuurzaamOost luidt dus als volgt: DuurzaamOost moet samen met bepalende spelers binnen het duurzaamheidsnetwerk een keten oprichten waarbij zij een onderdeel is van het geheel. Voor DuurzaamOost geldt, dat zij zich het beste kan richten op het verkleinen van de kenniskloof tussen de kennisinstellingen en het MKB. Hierbij is het van belang dat het contact met de

ondernemers behouden wordt en er samen met belanghebbenden wordt ontwikkeld. Hierdoor ontstaat er een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel tussen de belanghebbenden, hetgeen het draagvlak vergroot en eventuele (financiële) steun als gevolg heeft.

Bij de verspreiding van de informatie speelt de portal een belangrijke rol. De aanwezige informatie kan via deze portal naar de keten worden verstuurd om zo haar weg naar de ondernemer te vinden. De analyse wees uit dat de partijen die de ondernemer het meest beïnvloeden ook de partijen zijn waarmee de ondernemer in aanraking komt op het moment dat de ondernemer in beweging is. Enkele voorbeelden van deze momenten zijn: het starten van het bedrijf, het uitbreiden van het bedrijf en het aanvragen van bijvoorbeeld vergunningen. Door op deze momenten de ondernemer in aanraking te laten komen met duurzaam ondernemen is de kans op acceptatie groter.

Op het inhoudelijke vlak moet de aangeboden informatie aansluiten bij de behoefte die de ondernemer heeft. Op dit moment voldoet de informatie op een tweetal punten niet:

- Ten eerste is de aanwezige informatie te uitgebreid en heeft de informatie een ongestructureerd karakter. De ondernemer is op zoek naar bondige informatie die is toegespitst op zijn situatie. Uitgebreide en lange idealistische verhalen zijn voor de ondernemer niet interessant om te lezen en verslapt de aandacht van de ondernemer. De ondernemer wil weten wat duurzaam ondernemen inhoudt, wat de economische meerwaarde is en hoe duurzaam ondernemen voor zijn situatie is vorm te geven.
- Ten tweede mist er enige inzicht in de financiële mogelijkheden en onmogelijkheden van duurzaam ondernemen. Door inzicht te geven in de financiële mogelijkheden en concrete voorbeelden te geven wordt duurzaam ondernemen voor de ondernemer een stuk concreter.

De tekortkomingen die hierboven zijn genoemd zorgen ervoor dat de ondernemer niet geïnteresseerd raakt. Hierdoor behaalt de portal niet het doel wat de stichting voor ogen heeft, namelijk de gebruiker inzicht geven in duurzaam ondernemen en uitnodigen om contact te zoeken met de stichting. Van belang is het om de informatie toegespitst en bondig te houden waardoor de ondernemer meer affiniteit krijgt.

Naast de hierboven genoemde punten zijn er op het organisatorisch vlak nog een aantal implicaties. De invulling van de marketingstrategie brengt een aantal beheertaken met zich mee die een bepaalde capaciteit eisen van de organisatie. De huidige capaciteit binnen de stichting is niet voldoende om de gedefinieerde taken uit te voeren. Verder is het voor een goede synergie tussen de front en backoffice noodzakelijk om de uit te voeren bedrijfsactiviteiten te formaliseren. Er mist een overzichtelijk beeld van de uit te voeren taken waardoor een synergie tussen de front- en backoffice lastig is.

De rol van de ICT hierin heeft een stimulerende en remmende werking. De stimulerende werking komt tot uiting in de verspreiding van de informatie. Er kunnen meer mensen worden bereikt en er is meer informatie voorhanden. De remmende werking heeft betrekking op de organisatie. De organisatie moet in staat zijn om de ICT zodanig te ondersteunen dat het gewenste resultaat wordt gehaald. In dit geval nemen de ondersteunende processen toe naarmate de functionaliteit toeneemt onder de gebruikers. Indien een bedrijf niet goed genoeg reageert op de verandering van de vraag kan de rol van de ICT vernietigend zijn op een bedrijf. Mede door deze kenmerken is het opzetten van een duurzaamheidsketen waarbij de verantwoordelijkheden zijn opgedeeld onder de verschillende spelers een die het best bij de problematiek rondom duurzaam ondernemen.

Nu er antwoord is gegeven op de hoofdvraag kan er gekeken worden naar de aanbevelingen die er gedaan kunnen worden aan DuurzaamOost. Deze aanbevelingen zullen betrekking hebben op vier vlakken namelijk Scope, Site, Synergy en System, waarbij het laatste onderdeel wat minder relevante aanbevelingen oplevert dan de eerste drie. Om deze reden worden de aanbeveling gegeven op het gebied van Scope, Site en Synergy.

- **Scope** - Allereerst is er binnen de huidige portal geen structuur te herkennen, en zijn de doelstellingen van de portal niet duidelijk. Op het inhoudelijke vlak is er getracht om inzicht te geven in het probleem duurzaam ondernemen en wordt de Kennis Exchange geïntroduceerd. Echter de Kennis Exchange is niet relevant voor iemand die in eerste instantie informatie zoekt over duurzaam ondernemen. Aangezien de markt nog in de kinderschoenen staat moet de focus liggen op het leveren van informatie aan de ondernemer in plaats van het verwachten van informatie van de ondernemer.
- **Site** - In de voorgaande hoofdstukken zijn er een aantal aspecten genoemd waaraan de aangeboden informatie moet voldoen. Deze aspecten hebben betrekking op financieel gebied, werking van het product, sociale veiligheid, gebruiksvriendelijkheid, tijdsverlies en gebruikersgemak. Waar de eerste twee aspecten ingaan op het inhoudelijke vlak, geven de laatste aspecten inzicht in het esthetische karakter van de portal. De huidige portal heeft op het inhoudelijke en op het esthetische vlak een aantal tekortkomingen. Op het inhoudelijke vlak moet de gegeven informatie bondiger en voor elke ondernemersgroep specifiek zijn. Dit betekent dat er een zo compleet mogelijk pakket aan informatie aangeboden moet worden. Iets wat niet alleen door DuurzaamOost gedaan wordt maar tot stand komt door de keten in het geheel. Als de ondernemer maar het idee krijgt dat het een totaal pakket krijgt aangeboden. Dit totaal pakket bestaat uit de antwoorden op de vragen die in hoofdstuk 5 zijn gesteld.  
Op het esthetische gebied staat de portal op dit moment geheel zelfstandig in de markt. Door een uniform kader neer te zetten kan de sociale veiligheid vergroot worden. Het neerzetten van een standaard op

het inhoudelijke (op het gebied van algemene termen) en esthetische vlak geeft overzicht en een zekere mate van vertrouwen.

Het gebruikersgemak is voor de huidige situatie laag te noemen. De ondernemer vindt op niet direct wat hij zoekt (de antwoorden op de vragen zoals die in hoofdstuk 5 beschreven), de aangeboden informatie heeft een ongestructureerd karakter en de vindbaarheid van de site is slecht. De gebruiker vindt in veel gevallen niet wat hij of zij zoekt of haakt in een vroeg stadium af. De navigatie wordt verbeterd als dit versimpeld wordt. Er valt te denken aan het leiden van de ondernemer in zijn keuze door een middel van een aantal simpele stappen en het aangeven van associatieve opties. Dat er bij het doorlopen van deze stappen associaties worden gelegd met andere onderwerpen geeft de ondernemer het idee dat de aangegeven informatie uniek is. Hoe de associatieve paden tot stand komen, is iets voor verder onderzoek.

Een juiste invulling van de portal betekent natuurlijk niet direct dat de bezoekers zich spontaan aanmelden. Hiervoor moet de vindbaarheid van de portal vergroot worden en de aanwezigheid van de portal benadrukt worden. Het benadrukken van de aanwezigheid wordt vergroot als er gebruik gemaakt wordt van de keten waarin de ondernemer zich beweegt. Er valt te denken om op die momenten de ondernemer te benaderen als hij in beweging is. Ook de uiting naar de buiten toe moet actiever. Een eenvoudig voorbeeld om het bestaan van de portal te benadrukken is in het logo de extensie .nl toe te voegen. Door een actievere invulling van de marketing uiting krijgt de portal bekendheid en is het aannemelijker dat het draagvlak wordt vergroot.

- **Synergy** - Om een goede integratie te bewerkstelligen is het formaliseren van de interne processen een vereiste. DuurzaamOost verkrijgt op deze manier een goed overzicht haar interne processen en kan deze afstemmen op de processen die benodigd zijn voor de portal. Het gebrek aan afstemming komt niet ten goede aan het gebruik van de portal en de rol die DuurzaamOost wil vervullen.

## Literatuurlijst

(Albers, 2004)	Albers, M.J., <i>Communication of complex information: User goals and information needs for dynamic web information</i> , Lawrence Erlbaum publ, Mahwah, NJ, 2004
(Assael, 1992)	Assael, <i>Consumer Behavior and marketing action</i> , Kent publishing company, 1992
(Bartels & Joostens, 1989)	Bartels, J.F., E.P.W.A & Joostens, H., <i>Enqueteren: Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten</i> , Wolters Noordhoff, Groningen 1989
(Berry, 1995)	Leonard, Berry, <i>On Great Service</i> , Free Press, 1995
(Berry, 1999)	Leonard Berry, <i>Discovering the soul of Service</i> , Free Press, 1999
(Biemans, 2000)	Biemans, W., <i>Business Marketing Management</i> , Wolters Noordhoff, Groningen 2000
(BON02, 2005)	<a href="http://www.bouwendnederland.nl/content/actualiteit/details.aspx?MenuItemID=5&amp;NewsItemID=96&amp;NewsItemCategory=0&amp;SID=VP55RD37DH42ZG84KJ53IY97RK34KO">http://www.bouwendnederland.nl/content/actualiteit/details.aspx?MenuItemID=5&amp;NewsItemID=96&amp;NewsItemCategory=0&amp;SID=VP55RD37DH42ZG84KJ53IY97RK34KO</a>
(Boom, 1994)	Boom, Eef & Weber, Andre, <i>Consumentengedrag – aanknopingspunten voor marketing strategie</i> , Wolters Noordhoff Groningen.
(Booms en Bitner, 1981)	Booms, Bitner, <i>Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms</i> , Marketing of Services, 1981
(Bruntland, G, 1987)	Bruntland, G., <i>Our Common Future: The World Commission on Environment and Development</i> , Oxford University Press
(Caufield, 1999)	Caufeld, <i>Does Customer Relations really pay ?</i> , Mitchell Madison group, 1999
(CBS02, 2003)	Knelpunten bij de verkoop via internet, CBS, 2003 < <a href="http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bedrijfsleven/innovatie-ict-investeringen/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1140-wm.htm">http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bedrijfsleven/innovatie-ict-investeringen/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1140-wm.htm</a> >
(CBS11, 2005)	<a href="http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/1F975C25-549E-4545-8000-0ADEA8482E4B/0/pb05n084.pdf">http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/1F975C25-549E-4545-8000-0ADEA8482E4B/0/pb05n084.pdf</a>
(Christensen, 1999)	Christensen, C.M., <i>Het innovatie dilemma: kansen en risico's van nieuwe technologie</i> , Amsterdam, 1999
(Constantinides, 2002)	Constantinides, E., <i>Strategies for surviving the internet Meltdown</i> , Enschede, 2002
(Constantinides, 2002a)	Constantinides, E., <i>influencing the online consumer's behavior: the web experience</i> , Enschede, 2002
(Constantinides, 2002c)	Constantinides, E., <i>4S Web-marketing mix model</i> , Enschede, 2002
(Cooper, Schindler, 1998)	Cooper, D.R, Schindler, P.S, <i>Business Research methods</i> , McGraw Hill, New York, 1998
(Cowell, 1984)	Cowell, D.W., <i>The marketing of services</i> , Heinemann, Oxford





	1984
(Daft, 2002)	Daft, R.L., <i>Management</i> , Thomson South Western, Engeland 2002
(DuurzaamOost, 2005)	< <a href="http://www.duurzaamoost.nl">http://www.duurzaamoost.nl</a> >
(EIM, 2005)	EIM, <i>Kleinschalig ondernemen, structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB</i> , Zoetermeer 2005
(Elkington, 1998)	Elkinton, J., <i>Cannibals with forks</i> , New Society publishers, New York, 1998
(Ford et al, 2002)	Ford, <i>The Business Marketing Course</i> , John Wiley & Son, 2002.
(Green and Tull, 1966)	Green, P., Donald Tull, <i>Research for marketing decisions</i> , Prentice Hall 1966
(Hoevenagel, 2004)	Hoevenagel, R., <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf</i> , EIM, Zoetermeer 2004
(Hofman en Novak, 1997)	Hofmann, Donna L & Novak, Thomas P., <i>A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. The Information Society, Special issue for Electronic Commerce</i> , 1997 issue 1
(Huis, 2003)	Huis in 't Veld, H., <i>De bouw aan zet</i> , Bouwend Nederland, Den Haag 2003
(Industriemonitor 7, 2005)	Industriemonitor 7 juni 2005 < <a href="http://www.wwentreps.nl/?download=Industrie%20Monitor%20juni%202005.pdf">www.wwentreps.nl/?download=Industrie%20Monitor%20juni%202005.pdf</a> >
(Jong, 2002)	Jong, G de, <i>Ondernemen in de groothandel</i> , EIM, Zoetermeer 2002
(Kate, 2004)	Kate, G., <i>De harde waarheid over zachte waarden</i> , Het Spectrum, 2004
(King en Anderson, 2002)	King, N. en N. Anderson, <i>Managing innovation and change: a critical guide for organizations</i> , Thomson, London 2002
(Kok, 2005)	Gesprek met dhr M. Kok DuurzaamOost
(Kotler, 1991)	Kotler P., <i>Marketing management</i> , Prentice-hall inc, Englewood Cliffs, 1991
(Kotler, P, 1994)	<i>Marketing een inleiding</i> , P. Kotler, Prentice Hall Academic Service, Schoonhoven, 1984
(Krakers, 2005)	Gesprek met dhr Krakers, Krakers Bouw.
(Kroode en Jong, 2001)	Kroode, ten P..A.N., Jong, J.P.J de, <i>Effectieve innovatie Stimulering</i> , Syntens, Den Haag 2001
(KVGO, 2005)	< <a href="http://www.kvgo.nl/index.php?pxp=a3.s.content-a1.scurrent-shome-s.content.home-a1.scurrent-sviewer-s.content.home.viewer-a1.sid-n602">http://www.kvgo.nl/index.php?pxp=a3.s.content-a1.scurrent-shome-s.content.home-a1.scurrent-sviewer-s.content.home.viewer-a1.sid-n602</a> >
(KVGO, 2005a)	KVGO, <i>Grafimediabranche in cijfers</i> , GOC, Venendaal 2005 < <a href="http://www.goc.nl/pdf/branche-boekje-2005.pdf">http://www.goc.nl/pdf/branche-boekje-2005.pdf</a> >
(KVK, 2005)	<i>Industrie in beeld</i> www.kvk.nl, 2005
(Langeard, 1980)	Langeard, E., <i>Service Marketing, State of the art</i> , McGraw-Hill, Berlin, 1980
(Levitt, 1986)	Levitt, Theodore, <i>Marketing Imagination</i> , Free Press, 1986
(Lovelock, 1996)	Lovelock, Christopher, <i>Services Marketing</i> . 3rd Edition, Prentice Hall College Division, 1996.
(McCarthy, 1960)	McCarthy, E. Jerome, <i>Basic marketing: a managerial</i>



	<i>approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc, 1960</i>
<i>(Ministerie van EZ, 2003)</i>	<i>Ministerie van EZ, Ondernemerschapsmonitor winter 2002-2003, Den Haag, 2003</i>
<i>(Ministerie van EZ, 2001a)</i>	<i>Ministerie van EZ, Ondernemerschapsmonitor, winter 2000-2001, Den Haag</i>
<i>(Moller, 1995)</i>	<i>Moller, K., Business marketing: an interaction and network perspective, Kluwer academic publishers, Boston 1995</i>
<i>(MVO Nederland, 2005)</i>	<i>Website van MVO Nederland, bezocht in juni, augustus en december 2005 &lt;<a href="http://www.mvonederland.nl">http://www.mvonederland.nl</a>&gt;</i>
<i>(Porter, 1985)</i>	<i>Porter, M., Competitive Advantage, Free Press/MacMillan, New York, 1985.</i>
<i>(Provinciale staten, 2004)</i>	<i>Burema, M., Hanstra, H.A., Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007, Provinciale staten, Zwolle, 2004</i>
<i>(Rabobank, 2005)</i>	<i>Rabobank Kenmerken van de grafimedia, Juni 200, Bezocht op augustus 2005 <a href="http://www.rabobank.nl/info/execute/node?node_id=293424">http://www.rabobank.nl/info/execute/node?node_id=293424</a></i>
<i>(Reukers, 2005)</i>	<i>Gesprek met dhr Reukers, Reukers Bouw.</i>
<i>(Roobol, 2005)</i>	<i>Roobol, M., De bouw in cijfers 2002-2004, Bouwend Nederland, Goud, 2005</i>
<i>(Tettero, 1994)</i>	<i>Tettero, JHP Viehof J.H.R.M, Marketing voor dienstverlenende organisaties, Kluwer, Deventer, 1983</i>
<i>(The economist, 1999)</i>	<i>The economist, Business and the internet: the net imperativ, 1999</i>
<i>(Thiadens, 2001)</i>	<i>Thiadens, Theo, Beheer van ICT voorzieningen, Academic Service, Schoonhoven, 2001</i>
<i>(TNS, 2005)</i>	<i>TNS Nipo, Europeanen maken zich zorgen om het milieu, juni 2005</i>
<i>(van Dale, 2005)</i>	<i>Online Nederlandse woordenboek &lt;<a href="http://www.vandale.nl">http://www.vandale.nl</a>&gt;</i>
<i>(Verhage, 2001)</i>	<i>Verhage, B.J., Grondslagen van de Marketing, Stenferd Kroese, Groningen, 2001</i>
<i>(Vlaming, 2005)</i>	<i>Vlaming, L, Rapportage behoefte analyse Midden en Klein Bedrijf, MVO Nederland, Utrecht februari 2005</i>
<i>(VROM, 2005)</i>	<i>Dossier duurzame ontwikkeling &lt;<a href="http://www.vrom.nl/pagina.html?id=9884#1">http://www.vrom.nl/pagina.html?id=9884#1</a>&gt;</i>
<i>(Wikipedia, 2005)</i>	<i>Online encyclopedie</i>
<i>(Zeithaml, 2000)</i>	<i>Zeithaml, Valerie, Services Marketing, McGraw-Hill, 2000</i>
<i>(Steehouder, 1999)</i>	<i>Steehouder, Michael, Leren Communiceren, Wolters Noordhoff, Groningen, 1999</i>
<i>(Wieringa, 2003)</i>	<i>R.J. Wieringa: Design methods for reactive systems, Morgan Kaufmann, 2003</i>
<i>(FlieB, 2004)</i>	<i>FlieB, Sabine &amp; Kleinaltenkamp, Michael : Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently, in: Journal of Business Research, Vol. 57, Nr. 4, 2004</i>

## Bijlage A – Pest Analyse

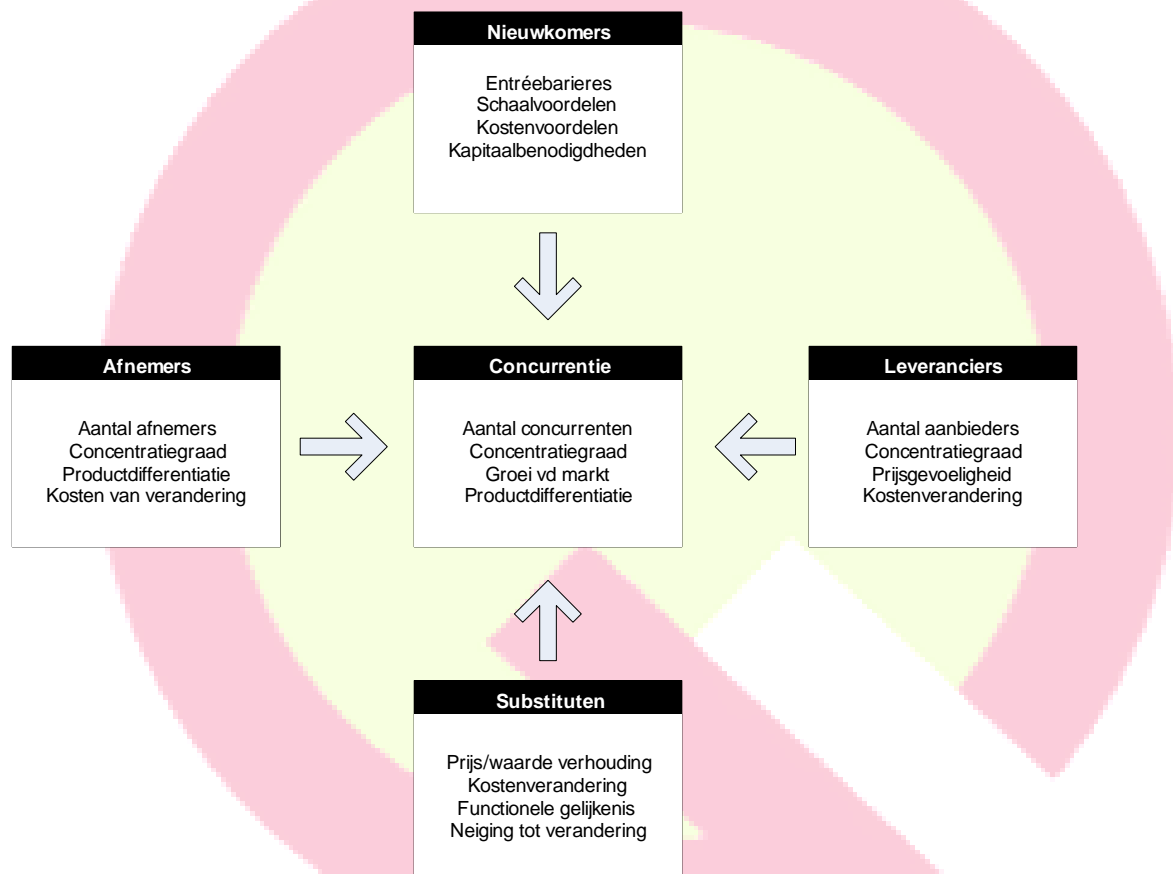
The PEST methode analyseert de (macro) omgeving van het bedrijf. De analyse richt zich op de politieke, economische, sociale en technologische aspecten van de omgeving. Deze factoren samen biedt het bedrijf kansen en beperkingen. In de onderstaande tabel wordt er per aspect een aantal voorbeelden gegeven waarop de omgeving geanalyseerd kan worden.

Politiek	Economisch
Regelgeving	Economische groei
Belastingen	Overheidsuitgaven
Handelsverdragen	Inflatie ontwikkelingen
De rol van de overheid	Levensfase van de branche
Concurrentiewetgeving	Het klantvertrouwen
Veiligheidsreguleringen	
Politieke stabiliteit	

Sociaal	Technologisch
Inkomensspreiding	Overheidsinvesteringen op technologisch gebied
Demografie, populatie en leeftijdsspreiding	Industriële focus op de technologie/innovatie
Arbeid en sociale beweeglijkheid.	Mate van technologische overdracht
Veranderingen in de sociale bewegingen	Technologische veranderingen
Onderwijs	Levensfase van huidige technologie
Trends	

## Bijlage B - Vijf krachten model van Porter

Porter onderkent vijf krachten welke invloed uitoefenen vanuit de externe omgeving op het bedrijf. De vijf krachten samen bepalen de winstgevendheid van de markt en geeft een weergave van de directe omgeving van het bedrijf. De onderstaande figuur geeft een grafische weergave van het model waarbij het bedrijf in het midden staat.



**Figuur 19 - Grafische weergave van het vijf krachten model van Porter**

Het samenspel tussen de vijf krachten bepaalt de mate van winstgevendheid en de mate van aanwezigheid van concurrentie. Elke kracht individueel bepaalt de mate waarop zij de onderneming beïnvloedt. De te formuleren bedrijfsstrategie houdt rekening met deze krachten en wordt het meest beïnvloedt door de sterkste kracht. De sterkte van de kracht wordt bepaald door een aantal variabelen welke per kracht verschillen. Hieronder zijn de verschillende krachten opgedeeld naar de variabelen.

### Potentiële nieuwkomers

De dreiging van potentiële nieuwkomers hangt af van het gemak waarop een markt betreden kan worden. Markten welke een lage drempel hebben, zoals de elektronica markt, ondervinden meer last van deze kracht dan markten welke een hoge drempel hebben (zoals de vliegindustrie). Ook overheidsbeleid,

instapkosten, differentiatie van het product en aanwezige schaalvoordelen bepalen de sterkte van deze kracht.

### **Afnemers**

De macht van de kopers, welke directe invloed heeft op de bedrijfsvoering, kent twee extreme situaties. In de eerste situatie zijn er veel bedrijven maar weinig klanten. In de andere situatie zijn er weinig bedrijven en veel klanten. In de eerste situatie is de macht van de klant groter dan in de tweede. Ook bepaalt de soort rivaliteit, wel of geen mogelijke samenwerking, de groei van de markt, de opslagkosten en de diversiteit van de afnemers de sterkte van deze kracht.

### **Substituten.**

Deze kracht laat zich meten door het product of de service. Als het product makkelijk te maken is, of de service makkelijk aan te bieden dan is deze macht groot. Variabelen welke de mate van deze kracht beïnvloeden zijn de prijs waarvoor de service of het product wordt aangeboden en de omstel kosten.

### **Leverancier.**

Een organisatie heeft zijn leveranciers nodig om een product te kunnen leveren. Ook hier hangt de sterkte van de kracht af van de hoeveelheid van aanbieders. Is het aanbod van leveranciers groot dan heeft de afnemer (de ondernemer) keus en is de kracht van de leverancier te verwaarlozen. Een andere variabele welke de invloed van deze kracht meet is de voorwaartse integratie (leverancier neemt afnemer over). Als voorwaartse integratie een gangbare zaak is binnen de branche dan is deze kracht aanzienlijk.

### **Concurrentie.**

De laatste kracht waarmee het bedrijf te maken heeft is de kracht tussen de verschillende bedrijven in de branche. Is er een grote bepalende speler, zijn er veel concurrenten, of zijn alle spelers gelijk? Het antwoord op deze vragen bepaalt de sterkte van deze kracht.

## Bijlage C - SWOT analyse

Een SWOT analyse is de basis voor het formuleren van een strategie. Deze analyse identificeert de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van een bedrijf. Globaal is de SWOT analyse gericht op twee vlakken: het interne en het externe vlak. De kansen en bedreigingen zijn gericht op het externe vlak en worden veroorzaakt door de verschillende entiteiten die in het vijf krachten model naar voren komen. De sterkten en zwakten zijn gericht op het interne vlak. En kunnen gemeten worden door middel van benchmarking<sup>8</sup> en interne toetsing.

In Tabel 9 staan voorbeelden van variabelen die de sterkten, zwakten, kansen en bedreiging kunnen vormen.

Sterkten	Zwakten
Specialisatie op een bepaald onderwerp	Geen marketing expertise
Een exclusief recht	Algemene producten
Unieke marktpositie door bijv patent	Locatie
Hoge kwaliteit op processen en producten	Gebrek aan exclusiviteit
Locatie	Slecht of gemiddeld product
Voordelen door unieke kennis	Beschadigde reputatie

<sup>8</sup> Benchmarking is het vergelijken van de bedrijfsgegevens met soortgelijke situaties bij soortgelijke bedrijven. Hierdoor kan de positie van het bedrijf worden vergeleken met de overige bedrijven.

Kansen	Bedreigingen
Betreden van een markt in ontwikkeling Samenwerkingsverbanden Betreden van nieuwe markten Verminderde regelgeving Weinig concurrentie	Een nieuwe toetreder Prijzenoorlog Lancering van een substituuut Verscherpte wetgeving Handelsbelemmeringen

**Tabel 9 - Het SWOT model uitgelegd**

Naast het in kaart brengen van de sterkten, zwakten, bedreigingen en kansen kan er ook gebruik worden gemaakt van de confrontatie matrix. Deze zet de verschillende variabelen tegen elkaar uit en koppelt hier een strategische actie aan.

	Sterkte	Zwakte
Kansen	Groei	terugtrekken
Bedreiging	Verbeteren	vermijden

**Tabel 10 - de confrontatie matrix**

## Bijlage D - Stakeholder analyse

Voor het classificeren van de verschillende aandeelhouders wordt de theorie gebruikt die door Mitchel, Wood en Angle is ontwikkeld. Allereerst definiëren zij de aandeelhouders als “een willekeurige groep of individu welke beïnvloed kan worden of invloed kan uitoefenen op de organisatorische doelen”.

Om de verschillende aandeelhouders te classificeren gebruiken ze een dynamisch model waarbij er uitgegaan wordt van de wetenschap dat elke belanghebbende in het bezit is van een of meer van de onderstaande eigenschappen;

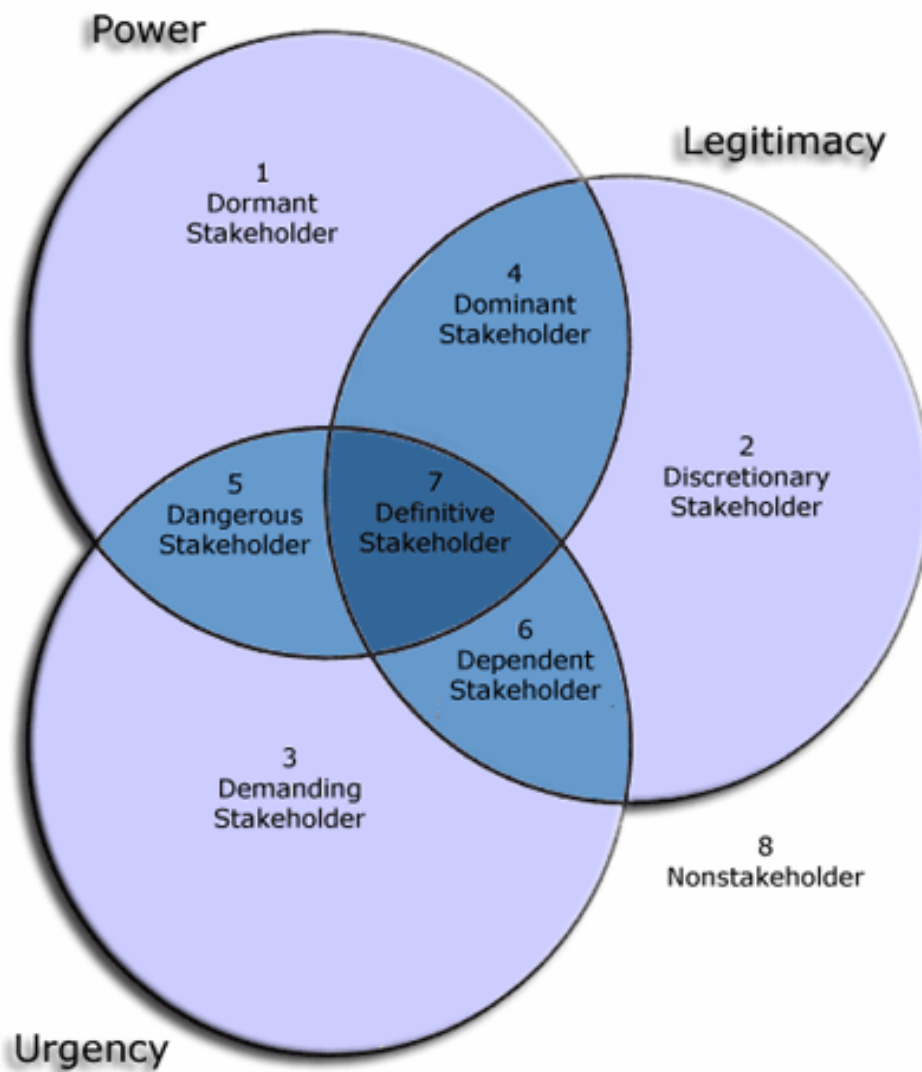
- (1) De macht van de belanghebbende om het bedrijf/organisatie te beïnvloeden
- (2) de wettigheid van de relatie van de stakeholder met het bedrijf/organisatie
- (3) en de urgentie ('urgency') van de claim bij het bedrijf.

Het model krijgt het dynamische karakter doordat :

- De waarde van de variabele niet vaststaat maar veranderlijk is.
- De waarde van de verschillende variabelen (legacy, urgency en power) hangt dus af van de soort relatie;
- De totstandkoming van waarde van de variabelen is subjectief;
- De aandeelhouders zich bewust kunnen zijn van de positie die ze innemen in de situatie.

De getallen in Figuur 20 geven de positie van de stakeholder t.o.v DuurzaamOost/bedrijf aan. Deze positie is gebaseerd op een combinatie van de verschillende variabelen (macht, wettigheid urgentie ). Bevindt een stakeholder zich in het overlappingsgebied van de drie variabelen, gebied nummer 7, dan zijn dit de aandeelhouders die er het meest uitspringen (belangrijkst). Bevindt de stakeholder zich in de gebieden 1,2 en 3 dan zijn dit de zogenaamde “potentiele aandeelhouders”. Zij hebben slechts een van de drie variabelen. Bevindt de stakeholder zich in de gebieden 4,5 of 6 dan zijn dit de aandeelhouders welke iets van de omgeving verwacht.





**Figuur 20 - een grafische weergave van de stakeholderanalyse**

Nadat de verschillende aandeelhouders zijn gedefinieerd wordt met behulp van het 'Value Network' model hun plaats in het netwerk bepaald.

## Bijlage E – Marketingmix

McCarthy definieert de ideale marketing mix op basis van de 4 P's Prijs Plaats en Product (McCarthy, 1960). Een afgeleide hiervan is het model dat ontwikkeld is door Bitner en Booms en gebaseerd is op het model van McCarthy. Dit model gaat uit van de traditionele P's aangevuld met de 4 P's van Booms en Bitner. Dit model geeft de gebruiker de mogelijkheid om een zo optimale response te krijgen van haar markt door een goede mix te maken van de verschillende P's: Prijs, Product, Plaats, Promotie, Mensen, Processen en Fysiek bewijs.

**Prijs** – De prijs van een product is afhankelijk van de prijs welke de klant wil betalen. Hier geldt dat er een balans gezocht moet worden tussen de kwaliteit van het product de verwachting die de klant heeft en de marge van het product.

**Product** – De kwaliteit van het product is niet meer de belangrijkste factor. Bij een hoge mate van concurrentie is er geen sprake meer van slechte producten. Het gaat er meer om de mate waarop het product bij de klant past. Hoe beter deze "fit" hoe beter het product verkoopt.

**Plaats** – "Is het product op de juiste plaats?" en "is er gekozen voor de juiste vestigingsplaats?" zijn vragen die spelen bij het bepalen van de plaats waar het product wordt aangeboden. Door de huidige ontwikkelingen, zoals het Internet, is de noodzaak tot het hebben van een fysiek adres steeds minder geworden.

**Promotie** – Hoe wordt de doelgroep geïnformeerd over de activiteiten of producten. Het gaat hier om reclame, het verkopen van het product zelf, de te voeren PR van het product etc. Wellicht is dit wel een van de belangrijkste factoren waarop een bedrijf zich kan onderscheiden.

Als het zou gaan om het leveren van een dienst wordt het standaardmodel van McCarthy uitgebreid met de 3 overige P's

**Mensen** – De mensen die betrokken zijn bij de dienst spelen binnen de marketing mix voor diensten een grote rol. Wie zijn je strategische partners, wie zijn je klanten, is er genoeg geschoold personeel en is het personeel incl. management capabel. Al deze factoren bepalen of het product van voldoende kwaliteit is.

**Proces** – De procedures, de mechanismen en de stroom van activiteiten waardoor de diensten worden verbruikt spelen een essentiële rol in het marketingproces.

**Fysiek bewijs** – De capaciteit die benodigd is om de dienst en de ervaring van de dienst uit te voeren en aan de klant te leveren.

## Bijlage F - 4 S Web Marketing Model

Een ander model welke ten grondslag ligt aan het ontwerpen van een strategie is het model dat uitgaat van de balans tussen Scope Site Synergy en System. Dit model wordt ook wel het 4 S Web Marketing Model (WMM) model genoemd en heeft als uitgangspunt de virtuele/internet omgeving. Het model onderkent strategische elementen en integreert de ondersteunende activiteiten (backoffice) met activiteiten welke ten grondslag liggen aan het primaire proces (frontoffice). Zoals eerder gezegd bestaat het model uit vier onderdelen welke hieronder uiteengezet worden.

**Scope** – Deze variabele heeft hoofdzakelijk een strategisch karakter en geeft de beslissingen weer op vier gebieden n.l :

- De strategische en operationele doelen van de online applicatie.
- De marktdefinitie met daarin het marktpotentieel en de identificatie van de mogelijke concurrentie, bezoekers en klanten van de site.
- De mate waarin de organisatie klaar is voor E-commerce
- De strategische rol van de E-commerce processen.

Hieruit blijkt dat de scope de belangrijkste kwesties bepaalt die de online aanwezigheid ondersteunen. Deze kwesties zijn onderworpen aan een ononderbroken managementoverzicht en schatting. Gevolg van dit ononderbroken managementoverzicht dat de scope ten alle tijd aangepast kan worden aan de heersende omstandigheden.

**Site** – De site identificeert de operationele aspecten van de online aanwezigheid die op het karakter, positioning en marktnadruk van online firma's wijst. De internetsite die als belangrijkste interface dienst doet tussen de stichting en haar klanten moet op een bepaalde manier worden ontworpen zodat deze het contact met de doelgroep vermakkelijken.

Enkele algemene doelen van de site kunnen zijn:

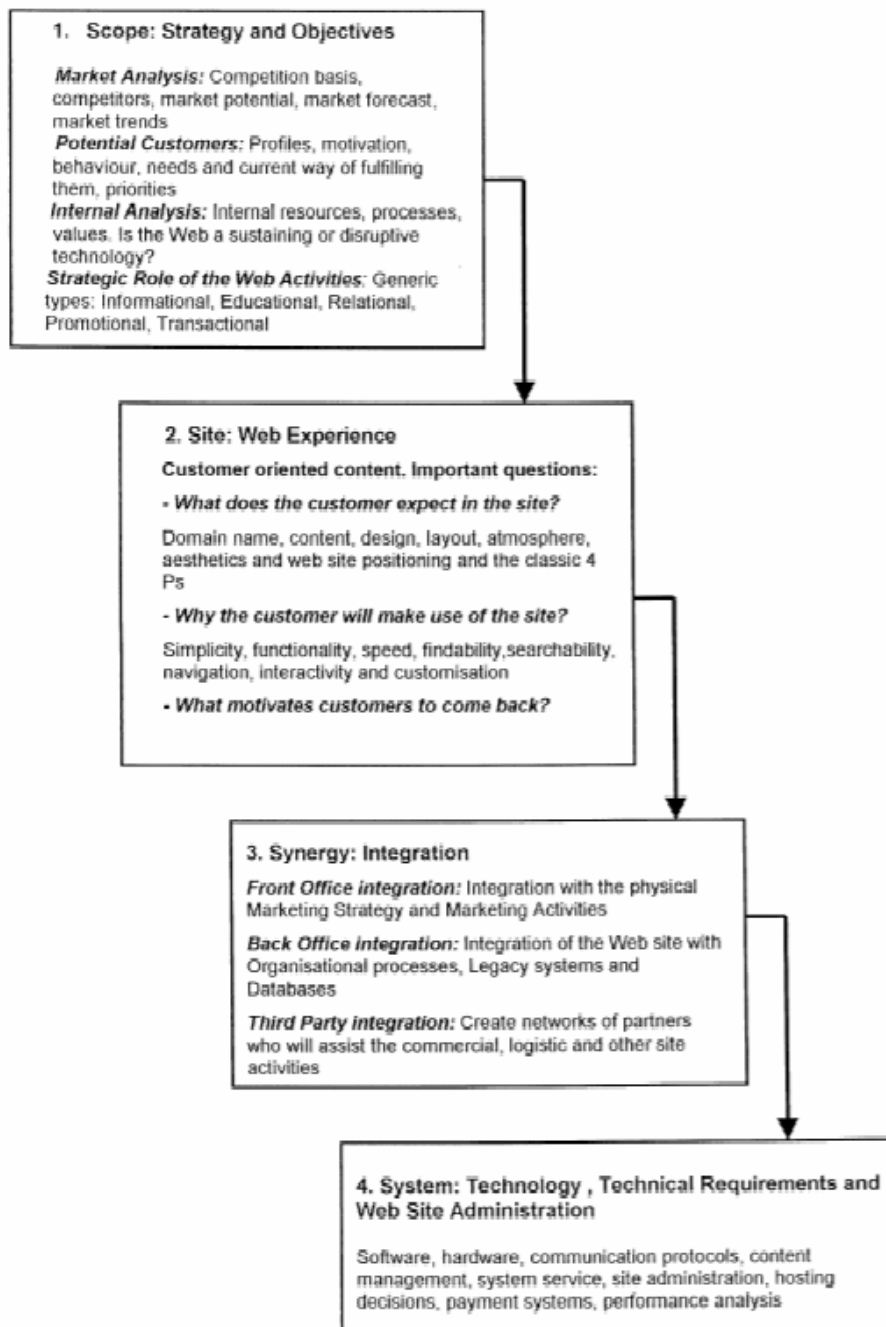
- Communicatie van het e-commerce imago
- Het verschaffen van informatie aan aandeelhouders en klanten
- Het verlenen van service aan de klant in de vorm van een helpdesk
- Het leveren van gebruikersdata.
- Het mogelijk maken van communicatie tussen de klant en het bedrijf

**Synergy** – Deze factor staat voor de processen welke nodig zijn voor het realiseren van de virtuele online doelstellingen. Deze synergie vindt plaats tussen de virtuele organisatie en de fysieke organisatie alsmede tussen derde partijen. Tevens zorgt de synergie voor snellere afhandeling van processen en geeft de ondernemer een groot marktvoordeel. De synergie vindt plaats op een drietal gebieden :

- Integratie met Front Office: het beleid welke gevoerd wordt naar de klant toe moet vertaald worden in de internetsite.

- Integratie met de Back Office: Dit betekent dat de virtuele activiteiten met de backoffice moet worden geïntegreerd. Deze processen moeten goed op elkaar aansluiten om een zo maximaal rendement te halen. Dit kan tot herstructurering van de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben.
- Integratie met externe partijen en bedrijfsnetwerken: noodzakelijk voor promotie en logistieke activiteiten evenals outsourcing processen die intern op een kosten efficiënte manier niet kunnen worden gedaan.

**Systeem** - Systeem verstrekt een overzicht dat van technische factoren de veilige, veilige, rendabele en klant-vriendschappelijke verrichting van de corporate website ondersteunt. Er moet een balans gevonden worden tussen het gebruik van technologie en de strategische en commerciële principes van de onderneming. In veel gevallen leidt een overdosis aan technologie aan een 'overkill' wat het gebruik van de site niet ten goede komt.



## Bijlage G - Vragenlijst

Naam van het bedrijf :

Gesproken met :

Functie binnen het bedrijf :

### Algemeen informatie

1. Hoeveel medewerkers telt uw bedrijf?  
Welke sector zit uw bedrijf?
2. Wat is uw functie?
3. Is het bedrijf aangesloten bij een vereniging of meerdere belangenorganisaties?

### Informatievoorziening

4. Waar haalt <Bedrijfsnaam> uw informatie vandaan?
5. Hoe ziet de informatieomgeving eruit?
6. Als we een indeling moeten maken naar de verschillende soorten informatie waar haalt u dan welke informatie?
  - Algemene informatie
  - Branchegerelateerde informatie
  - Maatschappelijke informatie
  - Wetgeving regulering
  - Subsidies
7. Hoe vaak raadpleegt u de verschillende bronnen ?

Als we kijken naar de genoemde instanties :

8. "Zijn er instanties die eruit springen op het gebied van informatievoorziening ?"
9. "Wie is volgens u het volledigst in haar informatie verschaffing ?"

### Informatiebehoefte

10. Is er een voorkeur voor digitale of papieren informatie?
11. In welke vorm vindt u de aangeboden informatie het makkelijkst ?
12. Digitaal => hoe zou u het dan willen hebben?
13. Anders => 1:1 of folder?
14. Via welk kanaal/instantie wordt er nog informatie gemist? (samenvatten van informatiestromen etc)
15. Op welke wijze wordt het bedrijf het liefst benaderd? (Of benadert het liever zelf?)
16. Is het bedrijf actief in het zoeken van informatie of laat ze de informatie op haar afkomen ?
17. Zou het bedrijf direct benaderd willen worden door een instantie, of liever door de "oude bekenden"?
18. Wisselt u wel eens bedrijfskennis uit met u collega ondernemers?
19. Hoe belangrijk vindt het bedrijf de informatie in vergelijking tot de aangeboden informatie van de brancheorganisatie.

20. Welk kanaal is voor deze uitwisseling het geschiktst ?
21. Hoe zou de invulling er dan voor u uitzien?
22. Binnen de bouwwereld is er een niet echt sprake van transparantie en de sector heeft te kampen met een slecht imago? Hoe zou het bedrijf deze problemen te lijf gaan?

### **Integratie van informatie.**

23. Wordt de verkregen informatie vertaald naar de verschillende processen?  
Zo ja welke informatie wordt er ter harte genomen ?
24. En op welke gebieden komt het terug "Personeel", "processen" en "levering" ?
25. Worden er activiteiten ontwikkeld welke de efficiëntie bevorderen?
26. En op basis van welke informatie worden deze activiteiten ontwikkeld ?  
(Zelfde vraag maar dan op basis van personeel en milieu)
27. Wat is de perceptie van het bedrijf over MVO, Is het bedrijf bekend met het fenomeen !
28. Welke informatie mist het bedrijf op het gebied van MVO?
29. Wordt er inhoudelijke informatie verwacht over de onderwerpen, of is men meer geïnteresseerd in doorverwijzing naar andere bedrijven/ instanties?
30. Wat is de mening van het bedrijf over kennisuitwisseling met andere bedrijven?
31. Workshops van grote bedrijven, informatie op Internet?