

JUSTIN DIJKHUIS

# OUT OF **THE** BOX

EEN MARKT- EN HAALBAARHEIDSONDERZOEK NAAR EEN UNIEK MODULAIR SYSTEEM OM DE  
RUIMTE VAN EEN GARAGEBOX TE VOORZIEN VAN EEN NIEUWE FUNCTIE.



**Datum:** dinsdag 8 januari 2013

**Versie:**1.3

**Geschreven door:**

Justin Dijkhuis

Bachelor TBK

S0171336

Student aan de Universiteit Twente

**Begeleid door:**

Jann van Benthem (Universiteit Twente)

Tom Evers (D'Andrea & Evers Design)

**Out Of The Box**

Een onderzoek in opdracht van D'Andrea & Evers Design in Enter voor timmerfabriek Overbeek in Haaksbergen, waarbij onderzoek wordt verricht naar de haalbaarheid, potentie en mogelijkheden van het aanbieden van een innovatief concept op de markt.

## Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is een onderzoek over een nieuw concept, waarbij de ruimte van een garage in of aan een huis kinderlijk eenvoudig kan worden omgebouwd tot een leefbare woonruimte. Er wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: Kan timmerfabriek Overbeek succes op de markt bereiken met het 'out of the box' concept en zo ja, hoe?

Op micro, macro en meso niveau is er vanuit de invalshoek van zowel marketing als bedrijfsstrategie een aantal onderzoeken verricht om antwoord te kunnen geven op een zestal deelvragen, die gezamenlijk tot een antwoord leiden van de hoofdvraag: hoe is de gelegenheid binnen de markt voor het garageboxconcept? Wat voor klanten hebben interesse in het product? Hoe moet dit product worden aangekleed en in welke context moet dit worden geplaatst? Hoe moet het product naar de klant worden gebracht? Welke concurrentiestrategie past het best bij dit concept? Moet timmerfabriek Overbeek ervoor kiezen het product in hun productportfolio op te nemen?

Het concept is op veel manieren neer te zetten en nog vrij abstract. Er is behoefte aan een tweeledig onderzoek. Allereerst moet worden onderzocht of er interesse in het concept is en, zo ja, in welke vorm het product bij de markt aansluit. Als tweede moet er gekeken worden of dit in lijn staat met de bedrijfsvoering van Overbeek of dat dit concept er juist voor zorgt dat Overbeek te ver afwijkt van haar huidige strategie en het daarom een slecht idee is dit te combineren met de huidige bedrijfsvoering.

Er is een uitvoerig gericht marktonderzoek verricht, evenals een omgevingsanalyse. De belangrijkste resultaten: er is daadwerkelijk een serieuze markt voor het nieuwe idee. Er zijn in Nederland maar liefst 1.900.000 eengezinskoopwoningen met een garage in of aan het huis. Voor het opbergen van de auto is garage niet populair, in 1 op de 5 gevallen is dit het geval. Er ligt een duidelijk verband tussen de interesse in het wel al dan niet ombouwen van de garage en de geschatte prijs van de consument. Met een gemiddeld geschatte waarde van 25.000 euro is het ombouwen niet populair. Bij het horen van een lage prijs van 5.000 euro schiet de interesse significant omhoog. Ruim 5% van de respondenten heeft dan serieuze interesse in het laten ombouwen van zijn of haar garage. Daarbij zien alle geïnteresseerden graag een totaalpakket, waarbij de ombouw wordt geregeld door één instantie. Het marktsegment waar Overbeek haar op moet richten bestaat uit eigenaren van eengezinswoningen met waarde tussen de €200.000 en €350.000. De onderzoeksresultaten zijn samengenomen om de ideale marketingmix op te stellen voor dit concept.

Uit de analyse van Carbonell-Foulquie & al. zijn vijf beslissingscriteria gebruikt voor het opnemen van het product in het productportfolio van Overbeek. Hier kwam een negatief advies uit omdat de strategische fit ontbreekt. De focus op lage kosten die vereist is om succes te kunnen bereiken met dit concept leidt Overbeek te veel af van de veel luxere en ietwat unieke producten die ze reeds maken. Bovendien heeft Overbeek geen bestaande relaties en banden met de markt die interesse heeft in het product. Het zal erg duur zijn om voldoende te adverteren. Moet Overbeek dit idee dan maar loslaten of resteren er nog interessante alternatieven? De meest kansrijke oplossing is de vrije capaciteit van het bedrijf gebruiken voor het opzetten van een aparte bv, volledig gericht op het ombouwen van garages. De vrije machinecapaciteit in de fabriekshal kan worden gebruikt voor het produceren van de kozijnen in de garages. In het kantoor kan het personeel zich richten op een product dat meer is dan alleen een kozijn. Een fit met de huidige bedrijfsvoering is in vele opzichten niet meer nodig: dit aparte bedrijf kan haar strategie volledig op het voordelige garageconcept richten conform de marketingmix van Borden en daarmee dus ook op de specifieke markt. Een van de aanbevolen alternatieven om het product bij de klant te krijgen is om in overleg te gaan met grote bouwmarkten zoals Praxis, Gamma, Multimate en Karwei. Als het lukt om dit concept in het assortiment van ten minste een van deze ketens te krijgen, wordt de marketingpushstrategie gebruikt om het product bekend te maken bij de klant. Bovendien hebben deze firmas al honderdduizenden klanten en kan iedere klant binnen een acceptabele straal een winkel bezoeken.

## Voorwoord

Deze opdracht slaat een brug tussen technische bedrijfskunde en industrieel ontwerpen. Het doel is onderzoek verrichten naar de mogelijkheid om een nieuw product succesvol op de markt neer te zetten door bedrijfskundig inzicht en bedrijfskundige middelen te injecteren in het ontwerptraject. Ik heb me als technisch-bedrijfskundige altijd al geïnteresseerd in de creatieve hoek van productontwikkeling en productontwerp. Als minor heb ik de opleiding Industrieel Ontwerpen leren kennen, met veel tevredenheid en enthousiasme. Ik heb dan ook besloten de master-track van Industrieel Ontwerpen *management of product development* te gaan volgen. Deze track past in het kader van technische bedrijfskunde maar richt zich sterk op het ontwerpvakgebied. Het afsluiten van mijn bachelor wilde ik zo veel mogelijk in passende kaders verrichten. Toen Tom Evers van D'Andrea & Evers Design mij uitnodigde om eens een kijkje te nemen in hun bedrijf, kwamen we op het idee om een ontwerpopdracht te combineren met kennis en kunde uit de managementhoek. Het bleek al snel dat we van beide kanten hetzelfde beeld hadden over het te onderzoeken onderwerp, wat vervolgens binnen twee weken heeft geleid tot de start van een nieuw onderzoek: *out of the box*.

Bij dezen wil ik alle medewerkers van D'Andrea & Evers Design met daarbij in het bijzonder Tom Evers bedanken voor de bereidwilligheid en openheid naar mij en het beschikbaar stellen van deze opdracht. Jann van Benthem wil ik graag van harte bedanken voor de sturing en de begeleiding tijdens dit project, als interne projectbegeleider van de Universiteit Twente.

Een andere kant van de opdracht wordt verzorgd door Minke Dijkstra, studente Industrieel Ontwerpen aan de Universiteit Twente. Minke houdt zich bezig met de ontwikkeling en het ontwerp van het product. Haar ontwerp zal opdracht concreet maken en deze opdracht verrijken met een kwalitatief beeld.

Het is gebruikelijk het verslag van een bachelor-onderzoek in het Engels te schrijven. Bij dit verslag wordt hier vanaf gezien. De reden hiervoor is dat de voorkeur van zowel timmerfabriek Overbeek als Andrea & Evers Design Nederlandstalig is. Om de wens van de opdrachtgevers zoveel mogelijk te kunnen voldoen is de keus gevallen op een Nederlandstalig verslag.

Justin Dijkhuis

## Inhoud

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Managementsamenvatting .....                                | 3  |
| Voorwoord .....                                             | 4  |
| De rode draad .....                                         | 7  |
| Achtergrond en onderzoeksdoel .....                         | 8  |
| Het concept .....                                           | 8  |
| Over timmerfabriek Overbeek .....                           | 9  |
| Garages in Nederland .....                                  | 9  |
| Ombouwen van een garage .....                               | 10 |
| Afbakening en probleemstelling .....                        | 11 |
| Theoretisch kader .....                                     | 12 |
| Marketing mix .....                                         | 12 |
| Porter's 5-forces analyse .....                             | 14 |
| Beslissingsstrategie: Go / no-go criteria .....             | 15 |
| Typologie van Porter .....                                  | 15 |
| DESTEP analyse .....                                        | 16 |
| SWOT analyse .....                                          | 17 |
| Onderzoeksvragen .....                                      | 18 |
| Methodologie .....                                          | 19 |
| Analyse vanuit de literatuur .....                          | 20 |
| 5-forces analyse .....                                      | 20 |
| DESTEP analyse .....                                        | 24 |
| SWOT analyse .....                                          | 30 |
| Marktonderzoek .....                                        | 31 |
| Doel-georiënteerde benadering volgens Rickards (1974) ..... | 31 |
| Garagegebruik .....                                         | 32 |
| Interesse in garageombouw .....                             | 33 |
| Verband tussen leefsituatie en interesse .....              | 34 |
| Verwachte prijs .....                                       | 35 |
| Interesse na de werkelijke prijs .....                      | 36 |
| Duurzaamheid .....                                          | 37 |
| Distributie .....                                           | 38 |
| Ombouwniveau .....                                          | 38 |
| Oplossingen .....                                           | 40 |
| Marketing Mix .....                                         | 40 |
| Go / No-Go .....                                            | 46 |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Conclusie: out of the box .....                    | 51 |
| Aandachtspunten, aanbevelingen en suggesties ..... | 53 |
| Bibliografie .....                                 | 54 |
| Bijlagen.....                                      | 56 |
| Bijlage A – organigram .....                       | 56 |
| Bijlage B – voorspellingen in de bouw .....        | 57 |
| Bijlage C – omgevingsanalyse.....                  | 58 |
| Bijlage D – enquête .....                          | 60 |
| Bijlage E – verwachte prijs .....                  | 61 |
| Bijlage F – business recyclingmodel .....          | 62 |

## De rode draad



Er is gekozen om dit onderzoek te verrichten aan de hand van een op eigen wijze verkregen wetenschappelijke methodologie van het boek *Practical Research Methods* (Dawson, 2002) en het boek *Geen probleem* (Heerkens & Winden, 2012). Het eerste boek beschrijft op een zeer gebruiksvriendelijke wijze een aantal onderzoeksmethoden. Het tweede boek is in eerste instantie gericht op handelingsproblemen, terwijl hier juist behoefte is aan het onderzoeken van de markt (een kennisprobleem). Toch biedt het boek een verrijking op het gebied van het opstellen van meetbare variabelen en heeft het ook een eigen deel over kennisproblemen. Aan de hand van deze boeken is een methode samengesteld die van toepassing is op dit onderzoek, bestaande uit de volgende fasen:

1. Onderzoeksdoel bepalen
2. Het formuleren van de probleemstelling
3. Het opstellen van een theoretisch kader
4. Het opstellen van onderzoeksvragen
5. Methodologie opstellen
6. Analyse vanuit de literatuur
7. Samenvatting en analyse van het marktonderzoek
8. Oplossingen
9. Conclusie

In de **eerste fase** wordt het doel van dit onderzoek aangegeven, evenals het nut van de oplossing waar naar gezocht wordt. Het doel is zo opgesteld dat een antwoord niet meer leidt tot een nieuw onderzoek maar tot een antwoord op het handelingsprobleem. In dit geval luidt de conclusie van dit verslag of ze het product wel of niet moeten gaan realiseren en zo ja, hoe? In de **tweede fase** wordt het probleem vastgesteld naar aanleiding van het onderzoeksdoel. Het probleem wordt getypeerd: is het een exploratief, beschrijvend of verklarend onderzoek? Er worden variabelen gedefinieerd om het probleem meetbaar te maken. In de **derde fase** wordt het probleem neergezet in een theoretisch raamwerk. Zonder dat er in termen van een oplossing wordt nagedacht wordt de literatuur geraadpleegd voor tools, definities en inzichten. Vanuit dit kader wordt in de **vierde fase** een set onderzoeksvragen opgesteld. Deze fase moet de variabelen van de probleemstelling dekken en zorgen dat deze wordt opgesplitst in kleinere nader te onderzoeken vraagstukken. Bij elke vraag is getracht één of twee variabelen te betrekken. In de **vijfde fase** wordt het ontwerp van het onderzoek aangegeven, of wel: hoe helpt de literatuur de hoofdvraag uiteindelijk te beantwoorden. Er is bekend wat er onderzocht moet worden, maar de weg er naartoe is nog niet bekend. Er wordt een vijftal vragen beantwoord met betrekking tot het al dan wel of niet beïnvloeden van variabelen, de onderzoekspopulatie, de locatie van het onderzoek en het type onderzoek. In de **zesde fase** worden de methoden uit de literatuur gebruikt. Er worden analyses gedaan aan de hand van de theorie. In de **zevende fase** worden informatie over en resultaten van de metingen weergegeven, de data wordt aan het einde van deze fase verwerkt. In de **achtste fase** worden oplossingen gezocht en verbanden gelegd tussen de verschillende onderzoeken tot dan toe. In deze fase is het de bedoeling dat er antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvragen en daarmee op het onderzoeksprobleem. In de **negende fase** wordt de conclusie van het onderzoek verwoord.

Dit negenstappenproces is een *iteratief proces* waarbij verschillende fasen gedurende het onderzoek opnieuw zullen worden bezocht en zo nodig worden bijgesteld. Metingen kunnen bijvoorbeeld de onderzoeksvragen beïnvloeden omdat ze bijeffecten met zich meebrengen. Tot slot wordt er geëindigd met een kritische terugblik op dit verslag, waarbij de beperkingen worden verklaard en aanbevelingen worden gedaan voor verbetering, indien gewenst.

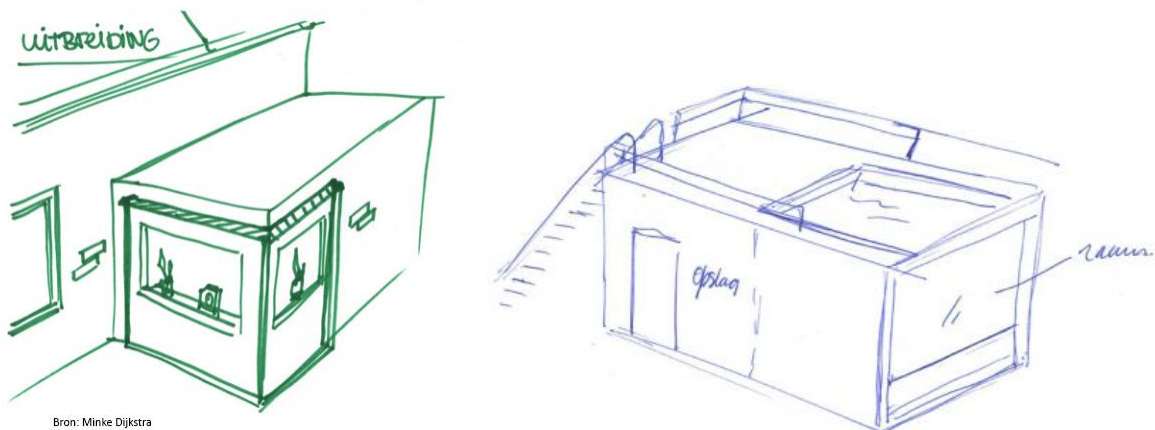
## Achtergrond en onderzoeksdoel

D'Andrea & Evers Design is een ontwerpbureau voor productontwikkeling, gespecialiseerd in product design. Hun expertise is koop-beïnvloeders als emotie en perceptie te vertalen middels vormgeving in producten. Dit wordt gecombineerd met technisch inzicht en een drive om innovaties te integreren, waardoor hoogstaande ontwerpen worden gewaarborgd. Er wordt een zeer grote diversiteit aan producten ontworpen voor verschillende opdrachtgevers. Het maakt niet uit of het gaat om een kleine batch, grote batch, elektronica toepassingen, kunststof, metaal, hout, textiel en glas: de ervaring is aanwezig binnen het bedrijf. Het team bestaat uit vijftien mensen met elk hun eigen expertise.

In dit onderzoek wordt er aandacht besteed aan een klant van D'Andrea & Evers. Samengevat kan het onderzoek als volgt worden voorgelegd: er is een idee om een nieuw product op de markt te brengen. Overbeek heeft een onvoldoende rendabele afzetmarkt en machinecapaciteit is over. De kennis en kunde om het product te maken is er. Er zijn sterke vermoedens dat het product een succes zou kunnen worden. Is dit waar? En zo ja, in welke context moet het product worden geplaatst? Wat voor markt moet er betreden worden en hoe moet Timmerfabriek Overbeek dit aanpakken? De opdracht is multidisciplinair en vergt naar verwachting vooral aandacht op het gebied van marketing en productontwerp. De uitdaging is onderzoek te verrichten naar de haalbaarheid van dit product en een advies uit te brengen waarin beschreven wordt welke middelen op welke manier Timmerfabriek Overbeek in dient te zetten om hun nieuwe uitvinding tot een mogelijk succes op de markt te maken.

### *Het concept*

Het idee is dat garages in of aan huizen vrij eenvoudig omgebouwd kunnen worden tot een leefruimte. Concreet valt er te denken aan de ombouw van een garage die tegen een huis aan zit tot een kinderspeelkamer, een kantoorruimte, een slaapkamer, een praktische opslagplaats met maximale efficiëntie en een fietsenlaadruimte of een muziekstudio. De mogelijkheden zijn bijna eindeloos. Het niveau van de ombouw kan vergeleken worden met die van een keuken: hoewel bijna iedere keuken weer anders is, is de gemiddelde keuken voor 90% gestandaardiseerd. Slechts met een klein beetje maatwerk is de keuken passend te maken in elke woning. Zo kan ook iedere garage eenvoudig voorzien worden van een kozijn en kan de binnenruimte worden omgebouwd tot een geïsoleerde en afgewerkte bewoonbare ruimte.



De voornaamste kracht van dit product zit in twee dingen:

- Voor relatief weinig geld kan men de garage om laten bouwen tot een woonruimte.
- De sterke organisatie van de ombouw: de klant heeft een centraal contactpunt en krijgt niet met veel verschillende instanties te maken. Overbeek zal hier gespecialiseerd raken waardoor de voorbereiding, uitvoering en afwerking veel sneller en efficiënter plaats zullen vinden.

Een garage wordt in een mum van tijd opgebouwd tot een geïsoleerde leefbare ruimte. D'Andrea & Evers Design heeft de opdracht gekregen dit product te ontwerpen en de mogelijkheden ervan te onderzoeken. De rol van timmerfabriek Overbeek in dit project staat nog niet vast: ze maken de voorgevel zelf, maar de kant en klare zijmuren, de vloer en het plafond zullen van een andere leverancier moeten komen. Tevens is er eventueel een externe aannemerspartij nodig om de installatie te verzorgen. Hoe het product er precies uit zal gaan zien is nog niet bekend. Dit onderzoek draagt een serieuze steen bij aan het productontwerp door de markt en de mogelijkheden te onderzoeken van het product.

Dit verslag is een adviesrapport voor D'Andrea & Evers Design aan Timmerfabriek Overbeek.

### *Over timmerfabriek Overbeek*

In 1919 begon Johan Overbeek met het produceren van de eerste houten kozijnen met zijn compagnon ter Huurne. In 1927 hebben beiden zich opgesplitst en ontstond officieel het familiebedrijf Timmerfabriek Overbeek te Haaksbergen. Deze fabriek produceert kozijnen en gevelelementen voor aannemers en particulieren en richt zich op het hogere segment met vakmanschap op nummer één. Ze produceert kozijnen in kleine batches met een hoog afwijkend gehalte. De mogelijkheden zijn voor de klant vrijwel eindeloos: van apart tot confectiemaatpak. De voornaamste kenmerken die hun kozijn uniek maken zijn maximale duurzaamheid, unieke soorten hout als basismateriaal en passieve kozijnen. Dat laatste is overigens een product met een energie sparende werking. De actuele jaaromzet is 3,6M euro. Het bedrijf heeft het zwaar te verduren tijdens de crisis, maar heeft het tot nu toe in tegenstelling tot veel concurrenten overleefd. De precieze reden is niet bekend. Wel is Overbeek sinds een paar jaar volledig overgegaan op lean-productie, wat heeft gezorgd voor veel lagere voorraden en een efficiëntere besteding van het personeel. Ook is een van de mogelijke oorzaken het feit dat Overbeek zich altijd al heeft onderscheiden van de concurrent door zichzelf te richten op het wat hogere segment. “We produceren geen Ferrari, dat schrikt mensen af. We maken luxe types van Audi, BMW en Mercedes”, aldus Arend Jan Overbeek, die de klassen van de kozijnen typeert en vergelijkt met auto's. Het aantal werknemers is tijdens de crisis afgenomen van 30 naar 22. De machinebezetting is 75%, maar de laatste tijd wordt er op een aanzienlijk deel van de orders verlies geleden. Het personeel en de machines zullen dus beter en effectiever ingezet moeten worden. Het idee om naar een product in de richting van garageombouw te zoeken is ontstaan tijdens een brainstormsessie. De achterliggende gedachte is dat differentiëren in tijden van een recessie vermoedelijk de beste oplossing is om de machines en het personeel rendabeler te maken. Voor extra inzicht in de organisatie is een organigram weergegeven in Bijlage A.

### *Garages in Nederland*

In Nederland vindt men hoofdzakelijk drie typen garages. Het eerste type is een losstaand blok met meerdere garage-units. Deze units zijn vaak eigendom van woningcorporaties of van gemeenten. Het tweede type is het type dat onder flatgebouwen zit geplaatst. In beide gevallen is het lastig om toestemming te verkrijgen voor het verbouwen van een dergelijke garagebox in het geval de functie ervan verandert evenals het aanbeeld van de stad, aldus Richelle van Esch van gemeente Enschede.

Het derde type zit in of aan een woning. Dit is een veelvoorkomend type garage bij twee-onder-een-kap woningen en vrijstaande woningen. Deze is voornamelijk te vinden in nieuwbouwwijken, VINEX wijken en woonerven. Dit onderzoek slaat op dergelijke garages.



### *Ombouwen van een garage*

Het is uiteraard mogelijk om een garage om te laten bouwen door een timmerman of aannemersbedrijf. De mogelijkheden zijn in principe eindeloos, maar dit is wel een kwestie van handwerk. Het werk wordt door een of meer timmermannen verricht, die ter plekke een garage isoleren, opmeten en ombouwen. De kosten kunnen sterk variëren, maar voor een hele simpele ombouw zonder verdere afwerking moet al snel gerekend worden op 10.000 euro en 80 uur werk. Hiervoor is contact geweest met verschillende aannemersbedrijven in de omgeving Twente. De kostenschatting (inclusief btw) is als volgt:

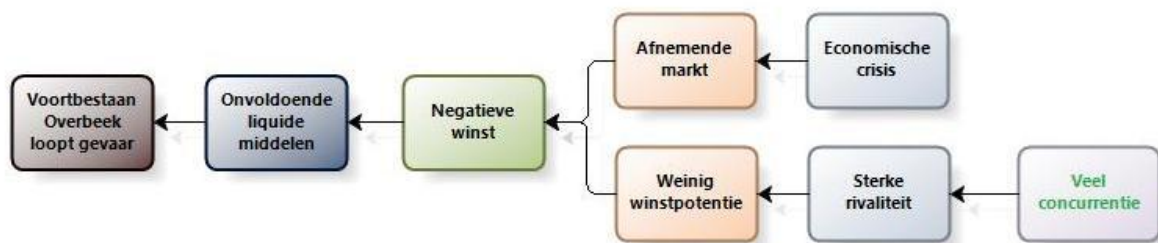
- Kozijn: €1500
- Materiaal: €4500
- Arbeid: €4000
- Totaal: €10.000

De voordelen van een dergelijke ombouw is dat er geen rekening gehouden hoeft te worden met bepaalde standaarden en dat de ombouw daarom zeer flexibel is. Nadelen zijn echter dat een dergelijke verbouwing veel (onnodige) tijd in beslag neemt, de kosten achteraf vaak tegen vallen en dat het voor de klant in veel gevallen nogal ingewikkeld is omdat deze te maken krijgt met meerdere instanties tegelijk, waardoor uiteindelijk de verantwoordelijkheid vaak in het midden beland.

De gedachte achter het vernieuwde systeem is dat klanten gemakkelijk op ideeën worden gebracht en dat ondanks dat er iets meer beperkingen in het modulaire systeem zitten, het product toch nog zeer flexibel is waardoor praktisch alle klantwensen kunnen worden waargemaakt. Ook zal er flink bespaard worden op de benodigde tijd en dus op manuren. Binnen een a twee dagen is de ombouw klaar. Het is een mooi totaalpakket.

## Afbakening en probleemstelling

Hoewel dit onderzoek al behoorlijk is afgebakend omdat het zich richt op een reeds gekozen product, is het prettig om te weten wat de positie van dit onderzoek is en op welke manier dit bijdraagt aan het handelingsprobleem van timmerfabriek Overbeek. Een kleine probleemkluwen is opgesteld ter verheldering. Als de situatie van Overbeek nader bekeken wordt, blijkt al snel dat het handelingsprobleem, het tekort aan winst, veroorzaakt wordt door slechte economische omstandigheden van de omgeving (economische crisis). Deze situatie wordt door veel externe factoren beïnvloed en is daarom niet of nauwelijks te beïnvloeden. Er zal dus creatief en tactisch op ingespeeld moeten worden. Het probleem is in een vereenvoudigd schema herleid. Doordat de markt voor kozijnen inzakt en laag is in verhouding tot het aantal fabrikanten, is de markt geheel verzadigd geraakt. Dit onderzoek draait om de vraag of het een goed idee is voor Overbeek om het over een andere boeg te gooien.



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Gezien het doel van dit onderzoek is om te ontdekken of dit product interessant is voor de markt is het onderzoek exploratief en beschrijvend. Bij een beschrijvend onderzoek worden er feiten achterhaald en geen relaties gelegd tussen verschillende variabelen. In dit onderzoek staan de variabelen kans, product en markt centraal. De onderzoeksgroep bestaat uit timmerfabriek Overbeek, de consumentenmarkt en het garageconcept. De consumentenmarkt wordt uiteraard beperkt tot consumenten die in het bezit zijn van een koopwoning met een in of aangebouwde garage.

De **onderzoeksvraag** wordt als volgt gedefinieerd:

*Kan timmerfabriek Overbeek succes op de markt bereiken met het 'out of the box' concept en zo ja, hoe?*

## Theoretisch kader

De onderzoeksvraag wordt in een theoretisch raamwerk geplaatst. Gepaste theorieën geven zinvolle informatie over een onderzoek, suggereren een richting en werken veelal met meetbare variabelen. Er is geprobeerd algemene theorieën te gebruiken in combinatie met meer gerichte. Door de onderzoeksvraag te omkaderen ontstaan er deelvragen, die vanuit de theorie kunnen worden beantwoord.

### *Marketing mix*

"Een zakenman is iemand die ingrediënten mixt, waarbij hij soms een bestaand recept volgt, soms een bestaand recept aanpast aan de ingrediënten die hij voorhanden heeft en soms experimenteert met ingrediënten of zelfs nieuwe ingrediënten verzint die nog nooit iemand geprobeerd heeft." (Culliton, 1948)

Hiermee zette James Culliton een nieuwe definitie neer waar Neil Borden in 1984 het begrip marketingmix naar eigen zegen invulde. Hij definieert de toepassing van de marketingmix als volgt:

"De marketingmix is een universeel gereedschap voor marketingmanagers, dat een richting van denken en sturing aangeeft bij het overwegen van marketing vraagstukken en bij het oplossen van marketingproblemen." (Borden, 1984)

Uit deze uitspraak zijn verschillende marketingmixmodellen gerold. Een van de eerste is het 4P marketingmixmodel van Jerome McCarthy. Hij gebruikt voor de mix vier variabelen die gezamenlijk gebruikt kunnen worden als ingrediënten om de behoefte van de klant op een effectieve wijze waar te kunnen maken: product, prijs, plaats en promotie. (McCarthy, 2001)

Het oorspronkelijke 4p-model wordt voornamelijk gebruikt voor consumentengoederen die in massaproductie worden gefabriceerd. Toch is het in de marketingwereld het model met ongetwijfeld de meeste afspitsingen.



Het conventionele 4P model is gebaseerd op de variabelen product, prijs, plaats en promotie. Het model is echter niet goed geschikt voor verschillende soorten productie maar doorgaans voor massaproductie. Ook is het model volgens sommige critici niet voldoende gericht op de klant. Borden ontwikkelde een eigen variant, gebaseerd op twaalf variabelen met daarnaast een viertal externe krachten die op de variabelen werken. (Borden, 1984)

## **Marketingmix volgens Borden**

De mix van Borden bestaat uit twee onderdelen: een lijst met *ingrediënten*, ofwel variabelen waarvan de gezamenlijke invulling het marketingplan weergeeft en een lijst van krachten die op de bedrijfsvoering wordt uitgeoefend, waar de marketingmanager zijn mix op af moet stellen om succesvol te zijn. Hoewel Borden duidelijk vermeldt dat iedereen de mix op zijn eigen manier in kan vullen, heeft hij de volgende elementen in zijn publicatie verwerkt:

### **Productplanning** – beleid en procedures met betrekking tot:

- Productielijnen die opgeofferd moeten worden
- Markten waaraan verkocht wordt: wie, waar, wanneer en hoeveel?
- Nieuw productbeleid – R&D programma

### **Prijs** – beleid en procedures met betrekking tot:

- Het prijsniveau vaststellen
- Specifieke prijzen vaststellen
- Prijsbeleid invullen – d.w.z. enkele prijs, variërende prijs, prijscatalogus, op aanvraag, etc.
- Marges vaststellen

### **Branding** – beleid en procedures met betrekking tot:

- Merkkeuze
- Beleid van het huidige merk
- Verkoop onder eigen merknaam of OEM

### **Distributiekkanalen** - beleid en procedures met betrekking tot:

- Welke kanalen te gebruiken tussen product en klant
- Verhouding tussen retailers en groothandels
- Inspanning om handelsovereenkomsten te verkrijgen

### **Persoonlijke verkoop** - beleid en procedures met betrekking tot:

- Last die er op wordt gelegd en de methodes die worden toegepast binnen de fabrikant, groothandel en retailer.

### **Adverteren** - beleid en procedures met betrekking tot:

- De begroting
- De samenstelling van advertenties, dat wil zeggen: direct aan de consument of aan de tussenhandel. En op welke manier?

### **Verpakking** - beleid en procedures met betrekking tot:

- De verpakkingsformule en het label

### **Fysieke afhandeling** – beleid en procedures met betrekking tot:

- Opslag
- Transport
- Goederen

### **Feitenonderzoek en analyse** - beleid en procedures met betrekking tot:

- Analyseren en gebruiken van feiten en cijfers in marketing operations.

## Push/pull

In de marketingwereld wordt er in het geval van strategie ene onderscheid gemaakt tussen *marketing-push* en *marketing pull*. Bij marketing-push wordt er doorgaans op voorhand geproduceerd en drukt de fabrikant bijna letterlijk de producten door de supply-chain naar de klant. Het product wordt zonder vraag aangeboden, zoals bij veel levensmiddelen het geval is in de supermarkt, keukens bij de Ikea of gereedschappen en materialen bij de bouwmarkt. De schappen roepen de klant en proberen de consument over te halen bepaalde producten aan te schaffen terwijl die intentie er nooit is geweest.

Bij marketing-pull trekt de klant het product vanuit de fabrikant door de supply-chain naar zich toe. De strategie van fabrikanten is hier dat ze de promotie voor hun product via advertenties of iets dergelijks aanbieden, in de hoop dat de vraag van de klant op die manier bij de fabriek terechtkomt. (Blythe, 2006)

## Krachten

Borden suggereert vervolgens dat er vier krachten zijn van buitenaf die werken op de marketingmix. De mix kan geoptimaliseerd worden door de krachten erop los te laten. De krachten die Borden noemt zijn consumentenkoopgedrag, handelsgedrag van de groothandelaren en winkelketens en positie en gedrag van de concurrent en gedrag van de overheid.

## Algemene gedachten

Het moge een duidelijk zaak zijn dat het aan de marketingmanager een uitgebreide taak is om alle ingrediënten van de mix zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Er zijn zeer veel factoren die invloed hebben op de marketingstrategie en zo zal ook het aantal factoren van situatie tot situatie verschillen. Borden stelt daarom vast dat dit geen definitief model is.

### *Porter's 5-forces analyse*

Een wereldberoemde tool van Porter is het vijfkrachtenmodel. Dit model is ontwikkeld om in een specifieke markt het winstpotentieel te meten. Volgens Porter zijn er vijf factoren gezamenlijk verantwoordelijk voor het wel of niet winstgevend zijn van het opereren binnen een bepaalde bedrijfstak. Hogere krachten hebben een negatieve invloed. Hieronder worden de vijf factoren met enkele voorbeelden genoemd. (Porter M. , The Five Forces That Shape Strategy, 2008)

**Macht van afnemers:** heeft het bedrijf veel potentiële kopers of maar enkele? De macht wordt verdeeld onder de afnemers. Minder afnemers gaat dus gepaard met een hogere macht per afnemer. Kunnen kopers makkelijk wisselen naar alternatieve verkopers?

**Macht van leveranciers:** zijn er veel leveranciers? Zijn er veel substituten? Zijn de overstapkosten hoog? Dergelijke vragen kunnen gesteld worden om te beoordelen hoeveel macht de leveranciers van Overbeek hebben.

**Dreiging van substituten:** er wordt bij deze factor gekeken naar alternatieve producten die dezelfde functie kunnen vervullen of mogelijk beter zijn. Hoe meer substituten, hoe negatiever dit uit zal pakken voor het product.

**Dreiging van toetreders:** als de drempel hoog ligt om een product in deze markt te gaan produceren is dat gunstig. Is er veel specialistische kennis nodig? Is er veel klantbinding benodigd om een afzetmarkt te creëren? Over het algemeen geldt dat differentiatie leidt tot markten waar de toetreding barrière hoger ligt dan elders.

**Onderlinge rivaliteit:** naast substituten bestaat het gevaar voor een sterke rivaliteit. Normaalgesproken hangt rivaliteit samen met marktgroei en het aantal concurrenten. Hoe sterker de markt groeit en hoe meer concurrentie, hoe hoger de kracht van de rivaliteit.

#### *Beslissingsstrategie: Go / no-go criteria*

De keus om wel of niet te gaan voor de realisatie van een bepaald nieuw product is een beslissing die afhangt van verscheidene criteria (Carbonell-Foulquie & al., 2004). Voor het vroege productstadium is een vijftal criteria samengesteld om als ondergrond te kunnen gebruiken waarop men de beslissing kan onderbouwen.

**Strategische fit** is de fit tussen het nieuwe product en de huidige bedrijfsvoering. De vragen die gesteld wordt is: brengt dit product het bedrijf dichterbij de positie waar het zich wil bevinden in de markt? Leidt dit product het bedrijf af van het huidige marketing plan? Gaat dit product ten koste van andere producten?

**Technische haalbaarheid** geeft aan of het product technisch gezien realiseerbaar en te produceren is, of het economisch haalbaar is en als belangrijkst of het economisch gezien in het productmanagementportfolio past.

**Acceptatie van de consument** is uiteraard een logische voorwaarde voor een bedrijf een nieuw product lanceert. Hier moet dus marktonderzoek naar worden verricht. Helaas is een product waar wel degelijk vraag naar en interesse voor is geen garantie tot succes. Soms vinden producten door verschillende en soms onverklaarbare redenen geen afzetmarkt. Een goed marktonderzoek zal moeten uitwijzen of er potentie is in een bepaalde markt.

**Gelegenheid binnen de markt** hangt van de micro en macro omgeving af. De consumenten en de concurrentie af. Deze zullen grondig geanalyseerd moeten worden.

**Financiële prestaties** hoeven niet voor elk product dusdanig hoog te zijn dat het winst oplevert. Toch moet een product geld opleveren en op lange termijn zorgen voor winst. Als van tevoren bekend is dat deze kans heel klein is dan moet het bedrijf serieus overwegen het product niet op te nemen in haar productportfolio.

Hoewel alle bovengenoemde factoren belangrijk zijn, is acceptatie van de consument de bottleneck. (Carbonell-Foulquie & al., 2004). Deze criteria roepen om andere methoden uit de literatuur om elk van de variabelen een invulling te geven. Het theoretisch kader zal dus worden uitgebreid met ondersteunende modellen en theorieën.

#### *Typologie van Porter*

Om de strategische fit te bepalen kan een theorie van Michael Porter worden gebruikt. Hij definieert verschillende concurrentiestrategieën die een onderneming beter kunnen laten presteren als er gekozen wordt voor een passende strategie (Porter, 1998).

**Kostleiderschap:** als een onderneming een kostleiderschap strategie hanteert probeert ze goedkoper te zijn dan de concurrent om daarmee de markt te veroveren. De onderneming richt zich op het realiseren van zo laag mogelijke productie- en distributiekosten. Bij kostleiderschap worden de volgende kernideeën in acht genomen:

- Het ontwerp wordt vereenvoudigd en overbodige extra's worden verwijderd.
- Productie en service wordt in lagelonenlanden uitgevoerd.
- Vaste kosten worden zo laag mogelijk gehouden.
- Fabricage processen worden zo veel mogelijk geautomatiseerd.

**Differentiatie:** de differentiatiestrategie is gericht op het aanbieden van een superieur product of service, waarbij de prijs op een secundaire plaats belandt. Een onderneming onderscheidt zich van de concurrent op basis van een bijzonder product, service, design, merk of combinatie ervan.

**Focusstrategie:** er wordt er een focus gelegd op één of een aantal marktsegmenten, in plaats van op de gehele markt. Dit is een afbakening.

**Stuck-in-the-middle:** volgens Porter moet er gekozen worden tussen kostleiderschap en differentiatie. Een bedrijf moet een vaste strategie volgen. Doen ze dit niet, dan volgen ze een stuck-in-the-middle strategie. Als de concurrenten hetzelfde ondergaan of als het bedrijf pionier op het gebied van een innovatie is, kunnen er wel strategische voordelen uit gehaald worden en is het niet vreemd dat deze situatie voorkomt. De denkwijze van Porter is lang niet altijd even goed uitgewerkt (Murray, 1988). Hoewel hij nog geen concreet model kan publiceren zegt hij dat elke strategie wordt omvallen door een cluster strategische bedoelingen en dat de context van een organisatie in haar omgeving bepaalt welke strategische doelen van belang zijn. Het verlagen van kosten en differentiëren zou daarbij best samen kunnen gaan.

### *DESTEP analyse*

Het DESTEP model is bedoeld om de macro-omgeving inzicht in de macro-omgeving van een organisatie te geven. De macro-omgeving is de omgeving waarbinnen het bedrijf actief is, maar geen invloed uit kan oefenen (Boddy, 2008). Deze analyse is erg geschikt om de gelegenheid binnen de markt te meten maar kan tevens gebruikt worden in de marketingsectie. Er worden immers veel feiten en cijfers over de markt onderzocht.

De factoren van dit model zijn:

- **Demografische factoren**
- **Economische factoren**
- **Socio-culturele factoren**
- **Technologische factoren**
- **Ecologische factoren**
- **Politiek-juridische factoren**

**Demografische factoren** zijn dichtheid, plaats, geslacht, leeftijdsverdeling, opleidingsniveau, ras, beroep en gezinssamenstelling van de bevolking waarbinnen de organisatie opereert. **Economische factoren** zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de koopkracht van de bevolking. Een economische crisis heeft uiteraard een negatieve invloed op de koopkracht. Zo ook consumentenvertrouwen en het prijspeil van de producten. Bij sociaal-culturele aspecten moet worden gekeken naar onder andere individualisme, consumentisme, cultuur religie.

Bij **sociaal-culturele** factoren kan men denken aan maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisme, consumentisme en zelfstandige burgers. Een samenleving krijgt vorm door opvattingen en basiswaarden, versterkt door school, kerk, overheid en bedrijven. Secundaire overtuigingen, zoals trouwen op jonge leeftijd, zijn aan verandering onderhevig, dit in tegenstelling tot primaire overtuigingen en waarden. **Technologische factoren** zijn voornamelijk infrastructuur en communicatiesystemen. **Ecologische factoren** zijn onder meer de beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen, klimaat.

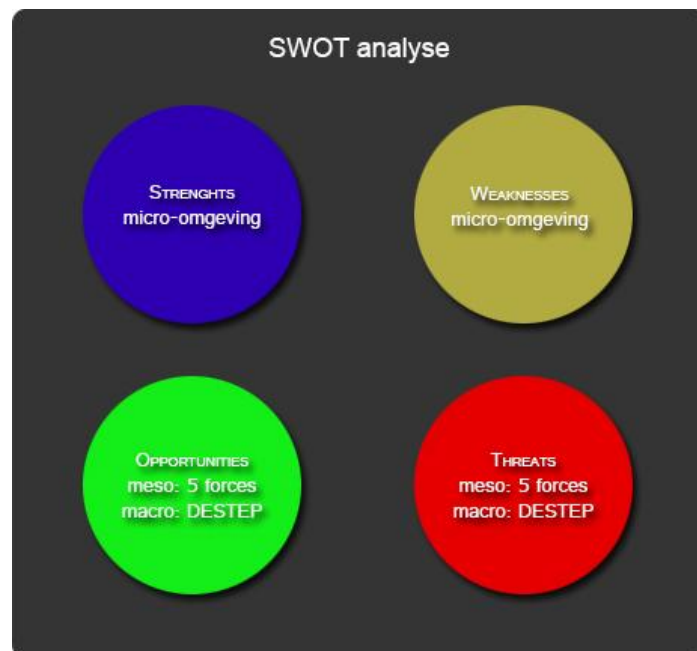
De ontwikkelingen op technologische ontwikkelingen hebben in het bijzonder betrekking op innovaties: innovatie op producten, innovatie op productieprocessen en innovatie op productiesystemen. Tot de technologische ontwikkelingen rekenen we ook de infrastructuur en communicatiesystemen.

Ecologische factoren krijgen steeds meer aandacht. Men denkt hierbij aan de beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen, ontwikkeling van energiekosten, ecologische aspecten, volksgezondheidsaspecten en ethische aspecten.

De politiek-juridische factoren zijn onder andere wetgeving, voorschriften en richtlijnen, privacy en gedragsregels.

### SWOT analyse

Een sterktezwakteanalyse staat bekend als een tool met een zeer breed toepassingsgebied. In de wereld van marketing is een SWOT analyse een hulpmiddel bij het bepalen van een marketing strategie en om inzichten te krijgen in de kansen van het product. De *strengths and weaknesses* zijn de interne sterktes en zwaktes van het bedrijf. Extern in de meso- en macro-omgeving werken de *opportunities and threats*, ofwel de kansen en dreigingen. De voorgaande five forces methode van Porter en de DESTEP analyse vormen samen al de externe analyse. De SWOT analyse heeft in dit geval als toegevoegde waarde dat er ook een interne analyse plaats vindt. Interne sterktes kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden om externe bedreigingen te overwinnen mits ze op de goede manier gebruikt worden. Interne sterktes in combinatie met externe kansen kunnen gebruikt worden om de markt te veroveren. In de volgende figuur is de SWOT analyse schematisch weergegeven, waarbij voor de externe factoren enkele gereedschappen vermeld staan die als input kunnen dienen. (Boddy, 2008)



## Onderzoeksvragen



Een set **onderzoeksvragen** is opgesteld, ze vormen samen de uitdaging om antwoord te geven op de probleemstelling:

1. Hoe is de gelegenheid binnen de markt voor het garageboxconcept?
2. Wat voor klanten hebben interesse in het product?
3. Hoe moet dit product worden aangekleed en in welke context moet dit worden geplaatst?
4. Hoe moet het product naar de klant worden gebracht?
5. Welke concurrentiestrategie past het best bij dit concept?
6. Moet timmerfabriek Overbeek ervoor kiezen het product in hun productportfolio op te nemen?

## Methodologie



In deze sectie wordt beschreven op welke manier de literatuur en gegevens worden toegepast om bij de antwoorden te komen. Bij de reeds gevonden literatuur komt al gauw een tweetal vragen naar boven: Hoe gebruiken we deze literatuur? En: waarom brengt juist deze literatuur ons naar antwoorden? Bij methodologie wordt normaliter voornamelijk omschreven hoe er wordt gemeten. Van elke variabele en van ieder gegeven wordt omschreven met wat voor thermometer en op welke manier er wordt gemeten. Dit wordt hier niet beschreven. De reden hiervoor is dat dit onderzoek een grote diversiteit kent en het verslag merkbaar beter leesbaar is als de methodologie beschreven wordt bij de verschillende onderdelen zelf. Dit is dan ook het geval.

De onderzoeksvraag is eerder al opgesteld:

*Kan timmerfabriek Overbeek succes op de markt bereiken met het 'out of the box' concept en zo ja, hoe?*

Deze vraag is tweeledig. Allereerst moet er worden onderzocht om wat voor product het eigenlijk gaat en welke markt daarbij geïnteresseerd is. Hier is marktonderzoek voor nodig. Pas als dit gegeven is kan de overkoepelende vraag beantwoord worden, namelijk of er kansen zijn in het 'out of the box' concept. Voor het marktonderzoek wordt als uitgangspunt de Marketingmixtheorie van Borden gebruikt. (Borden, 1984). Als hulpmiddel voor het verduidelijken van het probleem om vervolgens gericht vragen te kunnen stellen wordt het *goal-oriented approach* model van Rickards gebruikt (Blythe, 2006). Borden stelt dat er ook tegenwerkende krachten zijn. Hij laat daarbij de invulling echter vrij open. Er is gekozen om deze krachten te analyseren met behulp van een ver uitgewerkte methode van Porter: de 5-forces analyse.

Het tweede gedeelte bestaat uit de vraag of dit product Overbeek brengt waar ze wil komen. Hiervoor wordt de Go/No-Go theorie gebruikt (Carbonell-Foulquie & al., 2004). Deze theorie vereist verscheidene variabelen die gezamenlijk tot een gestructureerd en onderbouwd antwoord moeten komen met betrekking tot de keus van implementatie. De acceptatie van de consument wordt gemeten met klantonderzoek. De financiële prestaties worden bepaald aan de hand van de 5-forces theorie van Porter. De gelegenheid binnen de markt wordt gemeten aan de hand van het marktonderzoek en de omgevingsanalyse die bestaat uit de reeds gemelde 5-forces theorie van Porter en een DESTEP-analyse. De economische haalbaarheid wordt overgelaten aan Overbeek en de strategische fit wordt kort besproken zonder nadere theorieën.

De SWOT analyse vult de omgevingsanalyse aan en kan nodig zijn voor strategisch inzicht om dreigingen te verdedigen of kansen te benutten. Deze analyse bestaat uit een intern gedeelte en een extern gedeelte. Bij het interne gedeelte (S+W ofwel, *strengths and weaknesses*) wordt de invulling verzorgd door interviews en observaties. Het externe gedeelte (O+T ofwel, *opportunities and threats*) wordt uitgevoerd aan de hand van een 5-forces- en DESTEP-analyse. De resultaten zijn behulpzaam bij het inzien van de krachten die Borden stelt als invloed hebbende variabelen op de Marketing Mix. Bijvoorbeeld: hoe sterker de krachten van de concurrent, hoe belangrijker de prijs van het product.

Dit onderzoek wordt niet verricht aan de hand van een enkele onderzoeksmethode maar uit een combinatie van meerdere. Vraagstukken die met een literatuurstudie op te lossen zijn, worden op deze manier opgelost. Een belangrijk deel van de input zal echter direct van een aantal enquêtes afkomstig zijn omdat er soms antwoorden gewenst zijn die niet in de literatuur te vinden zijn. Zo kan bijvoorbeeld de maximale verkoopprijs vastgesteld worden aan de hand van het beeld van consumenten, maar zal deze in de literatuur niet te vinden zijn. Het product aanpassen aan de maximale prijs die de gemiddelde klant ervoor overheeft zou een belangrijke rol kunnen spelen in het slagen van een product op de markt. (Borden, 1984)

## Analyse vanuit de literatuur



### 5-forces analyse

Voor het meten van de MESO-omgeving wordt de 5-forces analyse gebruikt van Porter. De elementen zullen stuk voor stuk besproken worden.

#### Dreiging van nieuwe toetreders

Volgens Porter zijn er zeven barrières voor nieuwe toetreders. Hoe hoger de barrières, hoe gunstiger dat is voor Overbeek. Schaalvoordelen aan de kant van de koper en aan de kant van de leverancier zijn twee barrières. Onder schaalvoordelen wordt verstaan dat er duidelijk voordelen te behalen zijn als er in grote getalen wordt ingekocht of verkocht. Dit pas bij grote batches en massaproductie, of onder speciale omstandigheden in kleinere batches. Zowel aan de kant van de koper als aan de kant van de leverancier zullen schaalvoordelen minimaal zijn. Het betreft in eerste instantie stukproductie tot productie van kleine series en gezien het product niet een volledige standaardmodule is en daarom altijd aanpassingen met zich meedraagt, zal er slechts een klein deel van de kosten bespaard kunnen worden op de gehele module door groot inkopen van materiaal. Er mag geconcludeerd worden dat het schaalvoordelen niet in de weg zullen staan.

Switching-costs van de klant is ook een barrière. Dit zijn kosten voor een bestaande klant om over te stappen op een concurrent. Klanten zullen deze kosten vaak vermijden tenzij de concurrent uiteraard dusdanig veel goedkoper is en deze op den duur loont. Dit is niet van toepassing bij het garageconcept omdat het veelal zal gaan om de eenmalige verkoop van een product.

Om een soortgelijke onderneming te starten is er wel degelijk expertise nodig. Het volgende is minimaal benodigd:

- Productiehal
- Opslagmagazijn
- Geschoolde werknemers, minimaal twee
- Zaag- en freesmachines
- Assemblagelijn
- Verfspuiterij

Dit is basis, het minimale vereiste om modules te kunnen prepareren. De investeringskosten zijn relatief erg laag tot bijvoorbeeld een vliegtuigfabriek of een chipfabrikant. Getallen zijn hier niet voor nodig. Ook dit criterium zal dus geen barrière vormen.

Wat wél een barrière vormt zijn de ambachtsvoordelen, waarbij Porter spreekt over ambachtsvoordelen onafhankelijk van de grootte van een firma. Hoewel dit product modulair is en verkocht wordt als één product, komt er weliswaar veel vakmanschap bij kijken tijdens het maken van de verschillende modules. Ook moet de aansluiting perfect zijn, terwijl een groot deel handwerk is. Het is immers belangrijk dat alles goed vast zit en de isolatie voldoende aanwezig is. Tegelijkertijd moet er ook weer ventilatie mogelijk zijn. Het moge duidelijk zijn dat niet iedereen zomaar een dergelijk systeem kan bouwen.

Toegang tot distributiekkanalen is ongetwijfeld de grootste barrière die in de weg staat bij dit product. Een goed distributienetwerk zou het verschil tussen slagen en te falen kunnen zijn. Het gaat hier om het feit dat aannemersbedrijven of zelfstandige klusjesmannen dit product uiteindelijk aan zullen bieden aan een klant. Het in de wereld roepen van dit product is nog niet voldoende. Daarbij is het belangrijk dat er een zo groot mogelijk netwerk bereikbaar is aan installatiebedrijven en dat deze zo snel mogelijk worden benaderd. Indien Overbeek deze capabiliteit heeft zal dit een serieuze barrière vormen voor de concurrent. Niet alleen de afzetkant van

het distributienetwerk is belangrijk. Er valt ook voordeel te halen uit een extra samenwerking met bijvoorbeeld gemeenten om gemakkelijk toestemming te kunnen krijgen voor de verbouwing. Het product moet zich onderscheiden van het huidige aanbod, waarbij de klant met een aannemer de eisen en wensen doorneemt en de aannemer ter plekke een garage om gaat bouwen. Het onderscheidend vermogen zit voornamelijk in de eenvoud en compleetheid van het product. In plaats van allerlei verschillende instanties raad te plegen voor de ombouw van een garage, zou nu één contactpunt volstaan.

De laatste barrière die Porter benoemt zijn de beperkingen door een overheids- of gemeentebelid. Een heel duidelijk voorbeeld is dat er in veel gemeenten een beperking zit aan het aantal ziekenhuizen in die betreffende gemeente, of dat er in sommige plaatsen maar één supermarkt open mag zijn op zondag. In dit geval is een dergelijk beleid niet aanwezig. Bedrijven zijn vrij om offertes uit te brengen. De beperkingen zitten veelal in het verkrijgen van bouwvergunningen en in de afvalverwerking. Voor dat laatste geldt dat er kosten zijn verbonden aan het afvoeren van afval. Bij de verbouwing komen geen giftige stoffen vrij. Aangezien een garage standaard niet geïsoleerd is zijn er ook risico's om asbest aan te treffen.

### Macht van de leveranciers

Er zijn vijf criteria waarop beoordeeld kan worden of een leverancier machtig is (Porter M. , 2008). Een criterium is de relatieve grootte ervan ten opzichte van de industrie waar deze aan verkoopt. Een goed voorbeeld is Microsoft, die bijna een monopoly heeft op het gebied van besturingssystemen voor personal computers ten opzichte alle kleine computerbedrijven, die slechts 'snippers' zijn. De leveranciers worden in een tabel uitgezet tegen de concentratie ten opzichte van de industrie waarin ze opereren. Een tweede criterium is retorisch en beantwoordt de vraag of de leverancier afhankelijk is van één industrie of niet. Zo is nu al te zeggen dat de verfleverancier nooit enkel afhankelijk is van timmerfabrieken. Het derde criterium is of leveranciers differentiërend zijn. In dat geval hebben ze meer macht omdat dit soort leveranciers minder vaak voorkomen. Een vierde criterium is de mate waarin leveranciers zelf in staat zijn de markt te betreden. Omdat dit een product is bestaande uit veel soorten materiaal met veel vakwerk, wordt dit buiten beschouwing gelaten. Het slotcriterium is de mogelijkheid om substituten in te schakelen. Hoe meer substituten, hoe minder macht de leverancier heeft. In de onderstaande tabel zijn de leveranciers uitgezet tegen de vier overgebleven criteria en worden deze gewogen. Hogere waarden in de tabel betekent beter. Bij afhankelijkheid betekent een + dus dat deze leverancier op dat front goed scoort en daarmee niet sterk afhankelijk is van één industrie.

Er wordt een beoordeling gegeven in de vorm van Ja of Nee of -, +/- en +, ofwel slecht, neutraal of goed.

| Leverancier (van)      | Relatieve grootte | Afhankelijk | Differentiërend | Substituten |
|------------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Hout                   | -                 | +           | -               | -           |
| Glas                   | -                 | +           | -               | +           |
| Verf                   | -                 | +           | -               | +           |
| Isolatiemateriaal      | -                 | +           | -               | -           |
| Faay binnenwand        | +/-               | +           | +               | -           |
| Bevestigingsonderdelen | -                 | +           | -               | -           |
| Gemiddelde waarde      | -                 | +           | -               | -           |

Het wegen van de verschillende criteria is hier niet nodig omdat de conclusie duidelijk is. Hoewel de leveranciers allemaal onafhankelijk zijn van timmerfabriek Overbeek is duidelijk dat deze niet veel macht hebben. De meeste zijn niet hoog geconcentreerd. De enige leverancier waar afhankelijkheid mee gebonden is, is die die het binnenwandsysteem levert. Echter zou in geval van extreem hoge kosten deze vervangen kunnen worden door bijvoorbeeld gipswanden. Al met al hebben de leveranciers niet veel macht.

## Macht van de koper

Uiteraard speelt de koper ook een grote rol bij de competitieve analyse van Porter. De koper besluit uiteindelijk of hij zijn of haar geld uitgeeft aan Overbeek of niet. De eerste factor waarop beoordeeld wordt of een koper veel macht heeft of niet, is als een er maar een paar kopers zijn of als een koper een groot volume bestelt ten opzichte van de capaciteit van het bedrijf. Wat hier typisch het geval is, is dat de koper in eerste instantie veel macht heeft op dit front, maar verliest dit naar mate de sales van Overbeek toeneemt. De eerste klanten zouden hiervan kunnen profiteren. Er zal later pas blijken of er ook animo is van bijvoorbeeld een (deel van een) hele woonwijk, waardoor er daadwerkelijk een groot deel van de capaciteit van Overbeek wordt benut voor een order.

De tweede factor is heel makkelijk in te vullen, namelijk of de producten gestandaardiseerd zijn of ongedifferentieerd. Als dat het geval is, heeft de koper meer keus en dus meer macht. Het betreft hier duidelijk een gedifferentieerd product met een aanpassing voor elke koper.

De laatste factor is prijsgevoeligheid van de koper. Als kopers weinig geld te besteden hebben of als ze het gevoel hebben dat het product slechts een fractie van datgene is waar de organisatie haar op richt, dan is wil dat zeggen dat de koper meer macht heeft (Porter M. , 2008). De prijsgevoeligheid is momenteel hoog, wat te wijten is aan de crisis. Het marktonderzoek zal nadere details geven over de prijsgevoeligheid.

## Dreiging van substituten

Een substituuat is een alternatief dat dezelfde functie vervult. Dit kan heel ver gaan, zo is bijvoorbeeld email een vervanger voor exprespost. Substituten worden gevaarlijk als ze een goede prijskwaliteitverhouding hebben. Er zijn meerdere alternatieven in een tabel gezet en met elkaar vergeleken. De criteria zijn gewogen volgens het belang van de klant. Bij dit product is het enigszins gissen hoever er te gaan valt bij het zoeken naar substituten. Een op maat gemaakte ombouw door een aannemer of timmerman is duidelijk een alternatief. Een tuinhuisje is ook een substituuat, omdat het ruimte verschaft die er eerst niet was. De huur van een kantoorpand is geen algemeen substituuat. Daarmee zou het merendeel van de functies zoals slaapruiimte en kinderspeelruimte onrealistisch blijven. In onderstaande tabel zijn de alternatieven tegen elkaar uitgezet. Het best scorende alternatief krijgt een 4, het slechtst scorende alternatief een 1. Als twee alternatieven gelijk scoren is de maximale score een 3. Enkele criteria verdienen nog wat aandacht. Met bereikbaarheid wordt bedoeld hoe makkelijk het is om op de locatie terecht te komen. Een garage kan van binnenuit benaderd worden, maar een tuinhuis is niet direct verbonden. Met bouw mogelijkheden wordt bedoeld in hoeverre het mogelijk is om iets naar wens te bouwen. Een tuinhuis wordt opnieuw opgebouwd en heeft daarom veel meer mogelijkheden dan de ruimte van een garage, die al grotendeels bepaald is. Comfort is een combinatie van isolatie en aansluit mogelijkheden zoals stroom en water.

| Criterium           | Weging | Garageconcept | Tuinhuis | Opbouw op garage | Handmatige garageombouw |
|---------------------|--------|---------------|----------|------------------|-------------------------|
| Prijs               | 0,30   | 3,0           | 4,0      | 1,0              | 2,0                     |
| Bereikbaarheid      | 0,15   | 4,0           | 1,0      | 2,0              | 4,0                     |
| Bouwmogelijkheden   | 0,15   | 2,0           | 4,0      | 1,0              | 3,0                     |
| Ruimte              | 0,10   | 2,0           | 4,0      | 1,0              | 2,0                     |
| Installatie         | 0,10   | 4,0           | 3,0      | 1,0              | 1,0                     |
| Comfort             | 0,20   | 4,0           | 1,0      | 3,0              | 4,0                     |
| Gemiddeld ongewogen |        | 3,2           | 2,8      | 1,5              | 2,7                     |
| Gemiddeld gewogen   |        | 3,2           | 2,9      | 1,6              | 2,8                     |

Het garageconcept staat op de eerste plaats. Dat wil nog niet zeggen dat de overige substituten niet interessant zijn. De handmatige ombouw en het tuinhuis zijn serieuze rivalen. Het tuinhuis moet wel in dezelfde context worden gezet als dit verslag met een garage doet. De voordelen van de garageombouw ten opzichte van een tuinhuis zitten voornamelijk in de bereikbaarheid en in het comfort. Op gebied van prijs en installatie ontlopen ze elkaar niet veel. De prijs van een tuinhuis is overigens ook erg variabel; het aanbod is sterk variërend. Er wordt in dit voorbeeld uitgegaan van een luxe variant, aangezien het een leefruimte is.

### **Rivaliteit tussen de concurrenten**

Rivaliteit tussen concurrenten kent vele vormen waaronder korting, nieuwe producten, reclamecampagnes en service uitbreidingen. Een sterke rivaliteit zal leiden tot een lagere winstgevendheid. Bij rivaliteit wordt er onderscheid gemaakt tussen de *basis* waarop deze plaatsvindt en de *intensiteit*; de intensiteit is het grootst als:

- De concurrenten gelijkwaardig in grootte en macht zijn, d.w.z. er is niet een duidelijke marktleider
- De groei in deze industrie langzaam verloopt
- De exit-barrières hoog zijn, dat is vaak het geval bij sterk gedifferentieerde hoek

Op dit moment valt er nog niets te zeggen over rivaliteit omdat deze er simpelweg nog niet is. Er bestaan voor zover bekend nog geen bedrijven die een kant-en-klaar formule leveren als deze.

Echter zou er een voorspelling gedaan kunnen worden voor de middellange termijn met betrekking tot de intensiteit.

Dit product hoort in de gedifferentieerde hoek, maar de exit-barrières zijn niet hoog. De reden hiervoor is dat dit product gerelateerd is aan het produceren van kozijnen en een bedrijf dus gemakkelijk over kan stappen op een ander product (bijvoorbeeld enkel kozijnen). Ook zijn de initiële investeringen niet bijzonder hoog.

De groei in de bouwsector verloopt momenteel zeer langzaam. Dit wordt uiteraard veroorzaakt door de economische crisis. Hierdoor zullen bedrijven vaak tot het uiterste gaan om orders te kunnen winnen. Er wordt echter voorspeld dat de bouwsector een enorme groei zal doorstaan op middellange termijn en dat er in 2020 weer voldoende vraag is naar bouwproductie (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012)(Bijlage B).

Directe concurrenten zijn de aannemers en timmerfabrieken die een handmatige ombouw verzorgen. Op middellange termijn zullen ook zij dit concept kunnen implementeren als ze dat zouden willen. Zoals eerder geconstateerd dat het relatief laagdrempelig is om dit product te produceren. Overbeek heeft dan wel een aantal jaar voorsprong. Ze zullen hier goed mee om moeten gaan om dit te behouden, maar indien Overbeek dit doet mag Overbeek zich zeker een grote concurrent gaan noemen.

Laat het duidelijk zijn dat dit een toekomstscenario is, zonder enige garantie. We leven in onzekere tijden, daarom is bijna niets uitgesloten. Er is slechts een mogelijk scenario uitgekozen, op basis van voorspellingen en het gebruiken van een logische denkwijze. In dat geval valt er te voorspellen dat de rivaliteit op middellange termijn niet intens zal zijn omdat er niet voldoende onderbouwing is om ook maar één van drie voorwaarden van Porter voor een intense rivaliteit aan te nemen.

De reeds uitgevoerde competitieve analyse van Michael Porter maakt deel uit van de omgevingsanalyse en meet de MESO omgeving. Deze omgeving is niet direct beïnvloedbaar maar kan wel worden gebruikt om strategische overwegingen te doen bij het kiezen van een marketingstrategie.

## DESTEP analyse

### Sector

De sector waar timmerfabriek Overbeek bij het nieuwe garageconcept mee te maken krijgt is volgens het CBS getypeerd als bouwnijverheid. Dit wordt gebruikt als de overkoepelende sector. Het bedrijf is een MKB, gezien het minder dan 250 werknemers omvangt. (CBS, 2012)

### Demografische factoren

In Nederland zijn ruim 7,4M huishoudens. Er zijn 4M koopwoningen. 90% daarvan is een eengezinswoning. Uit een zeer uitgebreid woningonderzoek van het CBS in 1999 is gebleken die 52% van de eengezinswoningen een garage bezit. Als dat percentage, dan zouden 1,9 Miljoen huizen technisch gezien in aanmerking komen voor een garageombouw. Er is niet bekend hoeveel van deze garages reeds zijn omgebouwd tot een woon- of werkruimte. (CBS, 2012)

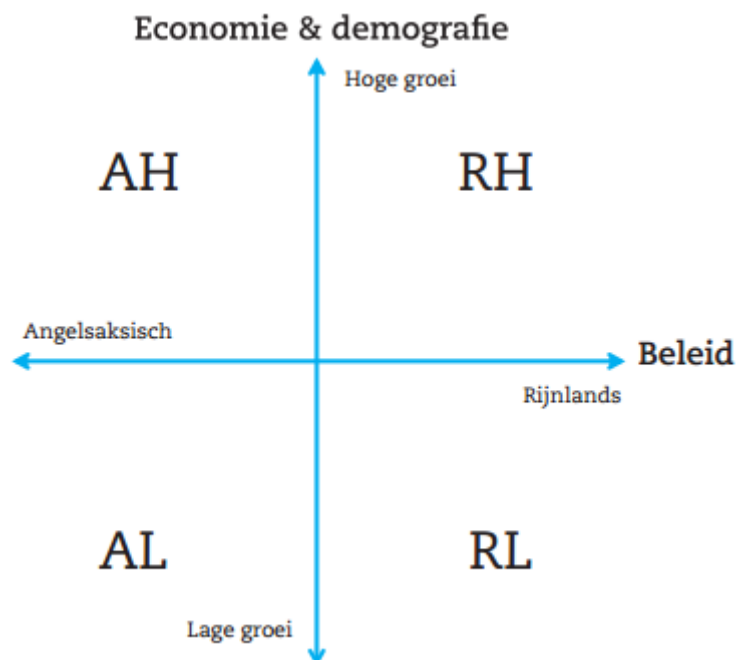
### Economische factoren

*“Duurzame goederen, zoals woninginrichting, huishoudelijke artikelen, textiel en kleding zijn goederen waar de consument als eerste op bespaart in economisch mindere tijden. In 2011 werd door huishoudens aan duurzame goederen, gecorrigeerd voor prijsveranderingen, 0,8 procent minder uitgegeven dan in 2010.”* (CBS, 2011)

Bovendien is gebleken uit onderzoek van de stichting nationale hypotheek garantie dat het steeds moeilijker is om verbouwingen binnen de hypotheek gefinancierd te krijgen. Er is een verband geconstateerd met het aantal afnemende verbouwingen. (NOS, 2012)

De omzet in de bouwsector is afgelopen jaren flink gedaald. Hiervoor is een grafiek opgesteld aan de hand van de gegevens van het CBS (bijlage C.1). De ontwikkeling is telkens gerelateerd aan de volgende maand. Eind 2011 begon de gemiddelde omzet iets op te klimmen. Helaas sloeg het vervolg van de recessie hard toe in 2012. De gemiddelde omzet in de bouwnijverheidssector is nog erg instabiel.

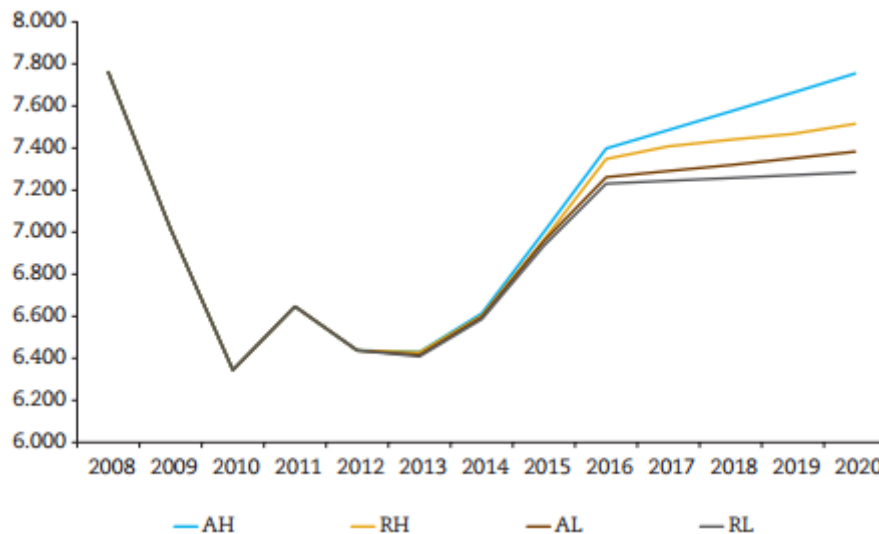
Het EIB heeft vier toekomstscenariovoorspellingen voor de bouw uitgewerkt volgens het volgende model:



Bron: EIB, 2012

Verschillende sub-sectoren binnen de bouwsector worden geanalyseerd en verschillende scenario's voor 2020 zijn door het EIB voorspeld. Het Angelsaksisch model en Rijnländs model zijn systemen die gebruikt worden bij maatschappelijke ordening. Er zal nooit een van de twee modellen in een zuivere vorm voorkomen, maar dat verschilt sterk per land. In het Angelsaksische model staan de waarden vrijheid, particulier initiatief en zelfontplooiing centraal. In het Rijnländs model wordt er zo min mogelijk waarde gehecht aan overheidsreguleringen maar aan zelfregulering via de vrije markt.

De volgende voorspelling tot en met 2020 is gedaan voor de herstel en verbouw in de bouwnijverheid. De eenheid op de verticale as is de woningbouwproductie in miljoenen euro's. Op de horizontale as staan de jaartallen.



Bron: EIB, 2012

De combinatie van bovenstaande factoren lijkt aan te geven dat consumenten niet veel geld kunnen besteden aan verbouwingen. Hoewel de sector nu in een diepe put zit lijkt hier bijna een einde aan te komen. Vanaf eind 2012 is er een sterkte stijgende lijn voorspeld voor de woningbouw en verbouw. In elk van de vier scenario's zal de stijging waarneembaar zijn. Dat is uiteraard goed nieuws.

### *Sociaal-culturele factoren*

Om sociale factoren te bepalen moet eerst antwoord worden gegeven op de vraag waarom iemand zijn of haar garage uit zou bouwen tot een leefbare ruimte? Het antwoord is heel divers gezien de talloze mogelijkheden die het biedt. Sommige mensen doen het uit praktische overwegingen, om meer ruimte te creëren vanwege de gezinssituatie in de vorm van een extra kamer. Anderen zullen juist de ruimte gebruiken om het wooncomfort te vergroten. Er bestaat ook een vermoeden dat men eerder een huis verbouwt dan een ander huis koopt vanwege de instortende woningmarkt. Er komt al direct een aantal vragen naar boven.

- I. Wat verstaan mensen onder wooncomfort?
- II. Hoe zet de trend van wooncomfort zich voort?
- III. Waar zouden mensen de overwaarde van hun huis aan willen besteden?

Voor deze vragen is het *rapport wisseling van de wacht: generaties in Nederland* van het Sociaal Cultureel Planbureau gebruikt. Het SCP verricht gevraagd en ongevraagd wetenschappelijk onderzoek naar de sociaal-culturele stand van Nederland, op verschillende gebieden. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2012)

In de loop der jaren zijn Nederlanders over betere woningen gaan beschikken: comfortabeler en ruimer. Veranderingen in de woningvoorraad verlopen geleidelijk door nieuwbouw, sloop en verbouwing van woningen. (SCP, 2010)

Het bezitten van een eengezinshuis benadert weliswaar de woonkwaliteit maar zegt niets over de grootte van de woning en het comfort ervan. De volgende factoren dragen bij aan de woonkwaliteit. Wegingen onder de  $|0,50|$  kunnen als onbelangrijk worden beschouwd. (Ras, Eggink, Gameren, van, & Ooms, 2006)

| Factor                    | Weging |
|---------------------------|--------|
| Woningtype                | -0,664 |
| Aantal kamers             | 0,646  |
| Oppervlakte woonkamer     | 0,599  |
| Behoort niet tot de G4    | 0,545  |
| Centrale verwarming       | 0,489  |
| Tevredenheid met de buurt | 0,365  |
| Wel of geen badkamer(s)   | 0,340  |
| Ouderdom van de woning    | 0,296  |

De reden dat woningtype negatief gecorreleerd is aan de woonkwaliteit is dat tijdens de enquête een hoger getal gepaard ging met een kleinere woning. (optie 1 was een vrijstaand huis; optie 4 een flat). De conclusie is dat wooncomfort het sterkst afhangt van vier factoren. Het woningtype is het meest belangrijk. Dit is voor Overbeek niet van belang aangezien het een randvoorwaarde is dat een woning een garage heeft, ongeacht het type. Het aantal kamers en de oppervlakte van de woonkamer volgen op de tweede en derde plaats. Hier kan de volgende informatie uitgethaald worden:

- Indien het aantal kamers in een huis verhoogd wordt, gaat het wooncomfort omhoog
- Indien de oppervlakte van de woonkamer vergroot wordt gaat het wooncomfort omhoog

De eerste optie geeft aan dat het nieuwe garageconcept het wooncomfort zal verhogen. Als er gekeken wordt naar de ontwikkeling van de ruimte in woningen dan blijkt er een duidelijk trendverloop in deze twee factoren te zitten. Een grotere woonkamer wordt populairder. Voor het aantal kamers geldt dat huizen met maximaal drie kamers juist steeds vaker voorkomen. Dit komt in de plaats voor huizen met vier kamers. De combinatie van het belang van veel kamers en tegelijkertijd een afnemend gemiddeld aantal kamers per huis is misschien wel de x-factor voor het unieke garageconcept: een extra kamer in een bestaande (niet woon-)ruimte (bijlage C.2).

### Financiering uit overwaarde

Onder een groep 55-plussers is onderzoek gedaan naar het verzilveren van de overwaarde van een huis. 68% van de senioren wooneigenaren zou een dergelijk aanbod beslist afslaan. Aan de overige 32% werd gevraagd waaraan ze hun overwaarde zouden willen besteden. Op nummer een staat met 43% van de stemmen 'vaker op vakantie'. Dit wordt gevolgd door 'verbeteren van de woning', met 33%. Dat betekent dat  $33\% \times 32\% = 11\%$  van de 55-plussers geld zou willen steken in het verbeteren van de woning. (SCP, 2010) Helaas geeft dit onderzoek geen goed beeld over investeren in een garageombouw omdat er niet bekend is wat jongere mensen het liefst met hun overwaarde doen. Tevens zegt het *verbeteren van de woning* nog niets over het ombouwen van een garage.

Uit het figuur in bijlage C.3 blijkt dat de overwaarde van het huis uiteraard toeneemt naarmate iemand gemiddeld ouder is. Bij de doelgroep tussen de 25-49 jaar en 50-64 jaar is de mediaan van de overwaarde 60.000€ respectievelijk 162.000€. Tussen deze groepen zit een groot gat. De oorzaak is een enorme waardestijging in de jaren '90 op de woningmarkt. De tweede groep heeft hier duidelijk meer van kunnen profiteren.

### Technologische factoren

Het doel van dit gedeelte is om inzicht te krijgen in welke technologische bronnen en mogelijkheden er zijn om gebruik van te maken. Hiervoor is een klein onderzoek verricht naar de mogelijkheden om technologie in te zetten om de afzetmarkt te kunnen bereiken. Het moge duidelijk zijn dat de technologie die met de productie zelf te maken heeft hier niet aan bod zal komen, dit zijn kwesties die bij Overbeek aan bod zullen komen als de keus voor dit product is gemaakt.

#### Web 3.0 – nuttig maar gevaarlijk?

“Web 3.0 behelst de trend waarbij internettoepassingen meer op elkaar zijn afgestemd, kunnen samengaan of geïntegreerd kunnen worden. Web 3.0 wordt beschouwd als de derde fase in de ontwikkeling van het internet en daarmee een vervolg op Web 2.0.” (Wikipedia, 2012)

Deze definitie benadrukt de mogelijkheden van het internet van vandaag en morgen. Voornamelijk het deel integratie of het samengaan van toepassingen zou nuttig kunnen zijn voor Overbeek, gezien er bij de verbouwing van een garage meerdere instanties betrokken zijn en de kracht van het product vooral in het ‘combineren’ van deze instanties zit. De definitie van web 3.0 is heel breed. Er valt dan ook niet te zeggen dat timmerfabriek Overbeek web 3.0 moet invoeren.

Het steeds verder ontwikkelen van het web neemt uiteraard ook gevaren met zich mee. Het grootste struikelblok is dat bedrijven dankzij de integratie van het internet in ons leven soms vergeten dat dit slechts een hulpmiddel en een medium is. Minstens zo belangrijk zijn de netwerken in de reële wereld. Of dit ook opgaat voor Overbeek zal uit nader marktonderzoek blijken, waar onder andere uitgevonden wordt waar consumenten hun eerste contact mee proberen te zoeken bij interesse in dit product. Feit is dat er potentiële mogelijkheden zijn om dit product via het web aan te bieden en zeker mogelijkheden om het web als hulpmiddel te gebruiken.

Een goed voorbeeld waarbij een bedrijf in dezelfde branche uitgebreid gebruikmaakt van de mogelijkheden van een doorontwikkelde internetapplicatie is het bedrijf *kozijnenmaken.nl*:

Geen tijd meer om het ontwerp af te maken? Sla 'm op en ga een andere keer verder.

Plaats als je klaar bent het kozijn in je winkelwagen. De totaalprijs kun je altijd direct zien.

In winkelwagen

Stel nauwkeurig de maten van het kozijn in

Het bedrijf gebruikt een web applicatie waarbij gebruikers hun gewenste kozijn virtueel kunnen maken en bestellen indien de offerte hen bevalt. De gebruiker wordt door een stappenproces geleid en begint met het aangeven van het gewenste type kozijn. Vervolgens kunnen alle zaken zoals materiaalkeus, maatvoering, type glas, kleur, afwerking, gewenste levering et cetera worden ingevoerd. Tijdens het gehele proces ziet de gebruiker het kozijn real-time en driedimensionaal op schaal weergegeven worden. Tevens wordt de prijs bij elke aanpassing bijgewerkt zodat overwegingen tussentijds kunnen worden gemaakt. Voor een garage zou dit systeem uitstekend kunnen werken als hulpmiddel en biedt dit de volgende **voordelen**:

- De gebruiker krijgt direct een beeld hoe de nieuwe garage eruit zal gaan zien
- De gebruiker heeft veel keus en kan zelf rustig de tijd nemen om na te denken over alternatieven
- 'Uitproberen' kan onbeperkt
- Er is duidelijkheid over de kosten

**Kritiek** is eveneens belangrijk. Hoewel garages voldoen aan bepaalde standaarden, is iedere toch weer anders op het gebied van reeds aanwezige isolatie, afmetingen, plaatsing van de deur naar binnen en plaatsing van de stopcontacten. In de praktijk zal er altijd iemand nodig zijn die ter plekke de situatie nader bekijkt. Verder zijn er nog een aantal zaken waar rekening mee gehouden moet worden.

- Een dergelijke applicatie is duur om te ontwikkelen
- Niet iedereen is in staat gebruik te maken van een dergelijk systeem
- Er zit veel gevoeligheid voor meetfouten van de gebruiker in of vergeten zaken zoals een wateraansluiting in de muur of de plaats van ventilatieroosters en stopcontacten.
- Het systeem zal nooit meer dan een indicatie kunnen geven; een expert op locatie is vereist om de situatie nader te bekijken.
- Een goede web applicatie wil nog niet zetten dat deze veel gebruikt zal gaan worden, er zal een goede balans gemaakt moeten worden tussen investeren in advertenties en investeren in web-ontwikkeling.

### *Ecologische factoren*

Een van de kenmerken van timmerfabriek Overbeek is dat ze zeer veel aandacht besteedt aan duurzaamheid voor het product, mens en milieu. Een algemeen overkoepelende term is MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen. (MVO Nederland)

De bouwsector heeft een grote invloed op duurzaamheid. De helft van alle aardse grondstoffen wordt gebruikt voor de bouw. Een groot deel van het afval in de wereld is afkomstig van bouw (MVO Nederland).

### *Craddle to Craddle*

Bij craddle to craddle wordt bouwafval opnieuw gebruikt als grondstof voor andere toepassingen. Momenteel maakt Overbeek al gebruik van dit principe. In geval van hout is dit dan ook erg eenvoudig: overgebleven hout is gemakkelijk te versnipperen en kan verlijmd worden tot bewerkbare platen zoals multiplex. Het voordeel van specialiseren in één product is dat veel ongebruikte onderdelen in ieder geval gebruikt kunnen worden bij een andere klant. Denk bijvoorbeeld aan het binnenwandsysteem, dat bestaat uit panelen van een vaste afmeting. Bij het op maat maken van een binnenwand zullen er ongetwijfeld stukken overblijven, maar het zullen alleen verwaarloosbare stukken zijn die men weggooit: alles wat nog enigszins bruikbaar is kan bewaard worden voor de volgende klant.

### *Beperken van chemicaliën*

Overbeek zit momenteel in een experimentele fase betreffende de afwerking van hout. De standaardprocedure is dat er een laag grondverf wordt aangebracht en vervolgens een of meer lagen verf. De verf die gebruikt wordt bevat oplosmiddelen die schadelijk zijn voor het milieu. Hoewel alles binnen de marges valt is Overbeek bezig met een geheel natuurlijke vorm van verf: verf op lijnoliebasis. Er wordt momenteel nog een aantal

droogmethoden getest, omdat deze milieuvriendelijke verf van zichzelf zeer langzaam droogt. Een van de potentiële alternatieven is om de verf in een hete droge ruimte versneld in te laten trekken. Feit is dat Overbeek hier zeker gebruik van zou kunnen maken.

### *Politiek-juridische factoren*

Wat betreft de regelgeving zijn er vrij weinig beperkingen bij het ombouwen van een garage. Er moet een vergunning worden verstrekt en er zijn een aantal randvoorwaarden van toepassing. Een omgebouwde garage mag niet zomaar verhuurd worden. Als hier inkomsten uit ontvangen worden volgt er een aantal procedures. Er mag wel een kantoor in gevestigd worden.

### **Voor de consument**

Voor het onderzoek naar vergunningen is onderzoek verricht op de website van [omgevingscheck.nl](http://omgevingscheck.nl). Dit is een initiatief dat sinds enkele jaren beschikbaar is gesteld dankzij samenwerking met de rijksoverheid en alle Nederlandse gemeenten. Over het algemeen geldt dat er altijd een vergunning moet worden aangevraagd bij het aanpassen van de buitenkant van de garage. Indien de garage niet verbouwd wordt om te verhuren, het stadsaanzicht niet sterk wordt beïnvloed en er geen dragende constructies worden aangepast, zal de vergunning in de meeste gevallen zonder problemen verstrekt worden. De aanvraagprocedure duurt in totaal niet meer dan acht weken en hoort in de categorie *reguliere procedures*. (Vergunningcheck)

### *Subsidies en goedkope leningen*

Het is per gemeente verschillend welke subsidies en leningen met korting consumenten kunnen krijgen bij bepaalde investeringen. Dergelijke aanbiedingen lopen meestal niet lang, het is dus een kwestie van timing. Op de website van [subsidiewijzer](http://subsidiewijzer.nl) kan men vinden

### **Voor Overbeek**

Het is verstandig om gebruik te maken van mogelijke subsidies. Een goede bron is de website [antwoordvoorbedrijven.nl](http://antwoordvoorbedrijven.nl). (Rijksoverheid)

### *Creative impuls*

Als ondernemer uit de maakindustrie, de bouw of de hightechsector in Overijssel kan men in aanmerking komen voor subsidie van de provincie Overijssel. Ondernemers uit de maakindustrie, bouw of de hightechsector in Overijssel komen in aanmerking voor €6.000 subsidie van de provincie Overijssel. Deze subsidie is bedoeld om een creatieve professional in te huren om een innovatie uit te werken.

### *Eco-innovation (CIP)*

Dit is een Europees subsidieprogramma met een ruim budget. Het is onderdeel van het Competitiveness and Innovation Programme (CIP). "MKB-bedrijven kunnen subsidie aanvragen voor projecten op het gebied van eco-innovatie. De subsidie is voor toepassing en marktverbreding van nieuwe en innovatieve technieken, producten, diensten of ontwikkelingen. Het Eco-innovation programma ondersteunt de eerste toepassing en verdere vermarkting van eco-innovatieve producten en diensten in Europa." (Agentschap NL, 2012)

Overbeek zou zich aan deze programma's kunnen wagen met oog op het aanbrengen van duurzame milieuvriendelijk verf op hout.

## SWOT analyse

De externe kansen en bedreigingen uit zowel de macro-omgeving als in de meso-omgeving zijn reeds door respectievelijk de 5-forces als DESTEP analyse uitgevoerd. Deze is puntsgewijs samengevat:

### *Belangrijke kansen*

- Leveranciers hebben weinig macht
- Gat in de markt: geen substituuat is zo veelzijdig als dit product
- Weinig potentie tot intense rivaliteit
- Grote groep bevolking die in aanmerking komt voor het product
- Meer kamers leiden tot een hoger wooncomfort
- Slechts 1 op de 5 huishoudens gebruikt de garage voor hun auto
- Geweldige digitale mogelijkheden om de ruimte te visualiseren
- Overbeek gaat reeds in de stroming van MVO mee
- Vergunningen wordt vrijwel zeker verschaft
- Kans op subsidies voor productontwikkeling

### *Belangrijke dreigingen*

- Laagdrempelig voor nieuwe toetreders
- In eerste instantie veel macht voor de koper
- Bouwsector zit in een diepe economische put
- Investeren in een goede website is duur voor een bedrijf dat het zwaar te verduren heeft
- Markt is moeilijk te peilen

De analyse van sterke en zwakke punten komt voort uit observaties en interviews vanuit timmerfabriek Overbeek en tevens vanuit de statistieken. Deze punten betreffen puur de interne krachten en zwaktes. (Overbeek, 2012)

### *Sterke punten*

- Organische organisatie: zeer flexibel
- Topproducten die voldoen aan hoge normen
- Passieve kozijn- en gevelproducten
- Efficiënte leanproductie met een lage voorraad
- In staat om hoge kwaliteit ambacht te leveren
- Overbeek onderneemt duurzaam
- Meeste klantwensen waar te maken

### *Zwakke punten*

- Weinig vermogen om te investeren
- Niet in staat om massaproductie te leveren
- Familiebedrijf dus sterke hechting aan de visie van het bedrijf
- Moeilijk vindbaar door nieuwe klanten
- Geen bestaand verkoopkanaal dat geschikt is voor garageombouw

Voor de analyse van de kansen en dreigingen rondom Overbeek worden twee analyses uitgevoerd. De meso-omgeving wordt geanalyseerd met behulp van Porter's 5-forces model. Voor de analyse van de macro-omgeving wordt de DESTEP analyse uitgevoerd.

## Marktonderzoek



Zoals reeds aangekondigd roept de literatuur vragen op en laat deze puzzelstukjes open die enkel in te vullen zijn door het uitvoeren van marktonderzoek. Het marktonderzoek zal diep en doelgericht zijn. De uitkomst zijn de laatste puzzelstukjes die weer in de tools van de literatuur worden gestopt. Als alle input compleet is kunnen er daadwerkelijk conclusies worden getrokken.

### *Doel-georiënteerde benadering volgens Rickards (1974)*

Om te bepalen of en zo ja, wat voor marktonderzoek er nodig is om een bepaald doel te bereiken wordt het *goal-orientated approach* van Rickards gebruikt (Blythe, 2006). Dit is een efficiënte en snel uitvoerbare methode om een probleem te herdefiniëren om uiteindelijk vragen op een effectieve manier te kunnen stellen. Een marktonderzoek hoeft immers alleen uitgevoerd te worden als er een probleem aanwezig is. Vanaf heden wordt in dit verslag het woord probleem indien mogelijk vervangen door uitdaging.

| Stap | Beschrijving                                         | Invulling                                                                                                                                                                                                                  |
|------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Uitdaging                                            | Om Overbeek uit de noodsituatie te halen vindt er mogelijk diversificatie plaats. (Blythe, 2006)                                                                                                                           |
| 2    | Wat willen we weten?                                 | We willen weten welk type consument belang zou kunnen hebben bij het product. We willen weten welke aspecten klanten belangrijk vinden van het product en waar ze verwachten iets dergelijks aan te treffen. [distributie] |
| 3    | Wat zijn de obstakels?                               | Mensen weten vermoedelijk niet meteen een zinvol antwoord. Er is weinig tijd en geld beschikbaar.                                                                                                                          |
| 4    | Binnen welke randvoorwaarden moeten we ons beperken? | Het marktonderzoek moet binnen een week voltooid zijn.                                                                                                                                                                     |
| 5    | Wat is de uiteindelijke uitdaging?                   | We willen in een korte tijd weten wat voor soort mensen er belang hebben bij het nieuwe product, wat voor aspecten ze belangrijk vinden en waar ze het product verwachten te vinden.                                       |

Het type marktonderzoek dat wordt verricht is face-to-face onderzoek en hoort tot de categorie kwantitatief onderzoek. Het is een snelle manier om aan zinvolle data te komen (Blythe, 2006). In tegenstelling tot kwalitatieve data, kan op kwantitatieve data data-analyse worden losgelaten. De voordelen van een face-to-face onderzoek is dat er hulpmiddelen te gebruiken zijn zoals afbeeldingen, dat non-verbale reacties ook worden geregistreerd en dat de enquêteur extra toelichting kan geven. Het is een relatief dure maar tevens betrouwbare methode van kwantitatief onderzoek. Ook kan er op deze manier in een korte tijd toch een aardig goed beeld worden verkregen van de opinie van de markt. Van te voren worden de respondenten gesampled omdat er een duidelijke doelgroep is. Sampling is het 'prepareren van de monsters', ofwel het voorselecteren van de ondervraagden. Er wordt *niet-aselecte judgement-sampling* toegepast. Concreet gezegd betekent dat er van te voren straten worden uitgekozen waar de onderzoeken aan huis zullen worden uitgevoerd, waarvan gesteld wordt dat deze een representatieve bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek.

Aangezien er in dit onderzoek te weinig tijd is om verschillen per regio te onderzoeken, is er besloten om slechts twee typen woningen te onderzoeken. Om de kosten zo laag mogelijk te houden en omdat de factor regio niet meegenomen wordt, worden twee steden gebruikt die binnen het bereik van de onderzoeker zijn.

Van elke type woning worden 40 respondenten gevraagd. De woningen worden getypeerd aan de hand van wijkgegevens van funda (funda, 2012).

| Woningtype          | Type 1                                                                        | Type 2                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Omschrijving        | Middelgrote twee-onder-een-kap woningen of rijtjes huizen. Eengezinswoningen. | Vrijstaande woningen. Eengezinswoningen. |
| Woningwaarde        | 180.000 < x < 350.000 euro                                                    | > 350.000 euro                           |
| Aantal respondenten | n=40                                                                          | n=40                                     |
| Gevonden straten    | Leguaanstraat Almere                                                          | Albert van de Meer straat Hengelo        |
|                     | Reviusstraat Hengelo                                                          | Theo van Loon straat Hengelo             |
|                     | Wessex Hengelo                                                                | Kameleonstraat Almere                    |

Bron: [www.funda.nl](http://www.funda.nl)

Het onderzoek heeft drie hoofddoelen:

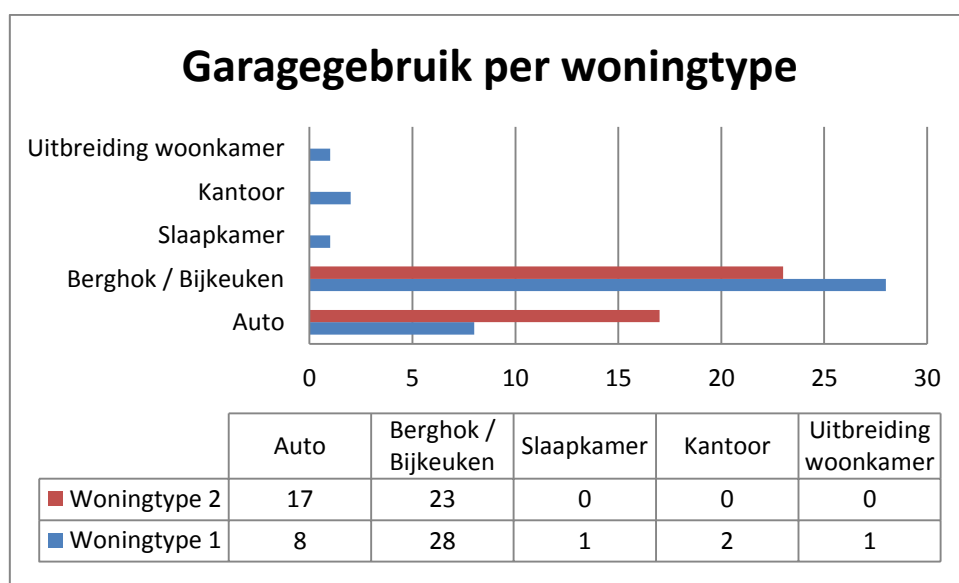
1. Ontdekken of er verschil in interesse en garagegebruik is tussen eigenaren van woning type 1 en type 2.
2. Ontdekken welke elementen van Borden in de mix horen. Dit geldt per type woning als er een significant verschil is gemeten tussen woning type 1 en 2 bij het bovenstaande punt.
3. Ontdekken wat de invulling van de individuele elementen moet zijn

Er is aan twee groepen respondenten een vragenlijst voorgelegd, waarvan de uitkomsten bij zullen dragen aan de zoektocht naar de ideale marketingmix. (Bijlage D)

Aangezien er niet aan te nemen is dat de data normaal verdeeld zijn, is een geschikte verdelingsvrije toets vereist.

### Garagegebruik

Het eerste deel van het onderzoek sloeg op het huidige garagegebruik. Dit is bedoeld om inzicht te krijgen waar men de garage momenteel voornamelijk voor gebruikt.

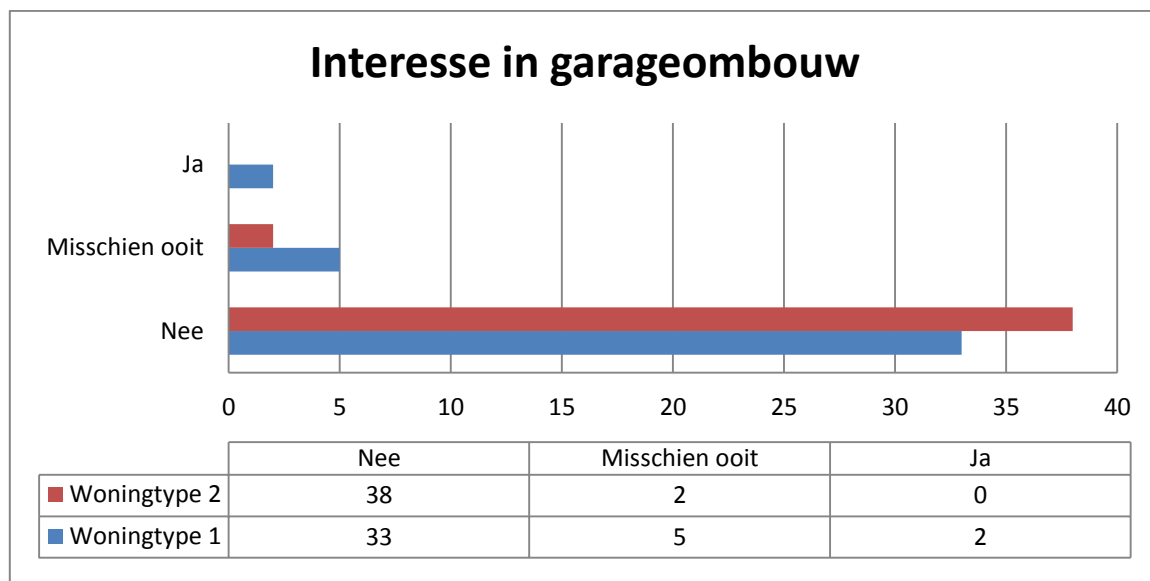


Er valt gelijk een aantal dingen op. Bij woningtype 1, de middenklasse woningen, blijkt dat de garage in slechts 20% van de gevallen gebruikt wordt voor het stallen van de auto. Bij woningtype 2 is dat getal hoger: 43%. Dit komt vermoedelijk omdat men bij woningtype 2 vaker over een duurdere auto beschikt en deze goed wil beschermen, of omdat de woningen groter zijn. De conclusie die eruit getrokken kan worden is dat het merendeel van de garages niet gebruikt wordt voor de auto. Dat geeft meer ombouwmogelijkheden. In de meeste gevallen wordt zowel bij woningtype 1 als woningtype 2 de garage gebruikt als berghok en bijkeuken. De garage is voor veel mensen een voorraadhok, fietsenstalling, klusruimte en een plaats om een extra koelkast neer te zetten.

### *Interesse in garageombouw*

Tijdens het onderzoek blijkt dat bij het luxere woningtype 2 niemand serieus overweegt de garage om te laten bouwen. Bij woningtype 1 is dat 5%.

Bij woningtype 2 heeft 5% van de ondervraagden aangegeven misschien ooit de garage nog een keer om te willen bouwen. Bij woningtype 1 is dat percentage 12,5%. De vraag is of er een significant verschil tussen deze groepen aanwezig is. Mocht dit het geval zijn dan kan Overbeek dit meenemen als overweging bij het kiezen van de doelgroep. Woningtype 1 is immers van een lagere klasse, waardoor aan het product hoogstwaarschijnlijk andere eisen en wensen gesteld zullen worden. De steekproefmodus en de mediaan zijn in beide gevallen van deze ordinale meting 'nooit'. Dat wil zeggen dat er vermoedelijk een lage interesse is in het product.



De resterende vraag is of er onafhankelijkheid aanwezig is tussen de steekproeven. Er wordt hier de toets van onafhankelijkheid voor kruistabellen gebruikt. (Poortema, 2009) Standaard wordt een onbetrouwbaarheidsdrempel van 5% gebruikt. Hoe lager deze drempel, hoe preciezer de meting moet zijn. In dit onderzoek is door de beperkte tijd een kleine steekproefgrootte gekozen, wat niet per se representatief hoeft te zijn voor het algemene beeld. Hoewel getracht is dit zo goed mogelijk te benaderen, is de onbetrouwbaarheidsdrempel een stap opgeschroefd naar 10%.

De volgende hypothesen worden getoetst:

*H0: de (eventuele) interesse in het ombouwen van een garage hangt niet af van het woningtype*

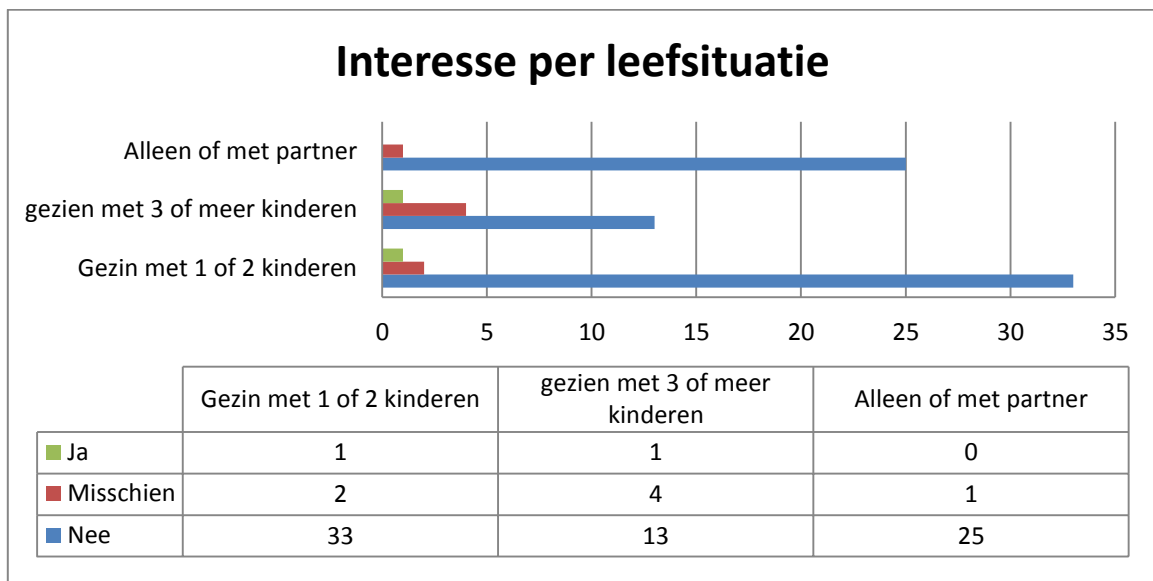
*H1: Bij het ene woningtype is significant meer interesse in (eventuele) ombouw*

Hiervoor wordt bovenstaande tabel als kansmodel gebruikt met een multinominale verdeling. De steekproefgrootte is 80 en de kansen voor de verschillende interesses zijn onbekend. Onder  $H_0$  is de toetsingsgrootte chi-kwadraat verdeeld met 2 vrijheidsgraden.  $H_0$  wordt verworpen als de waarde van de toetsingsgrootte groter is dan 4,61. De gevonden waarde is 5,88, waardoor  $H_0$  wordt verworpen.

**Conclusie:** Statistisch gezien is er aangetoond dat eigenaren van woningtype 1 significant meer interesse hebben in een garageombouw dan woningtype 2.

#### Verband tussen leefsituatie en interesse

Er is tevens behoefte aan de vraag of er per leefsituatie verschil is tussen interesse in de garage of niet. Alle geïnterviewde personen is gevraagd naar de leefsituatie. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen drie categorieën. Alleenstaand of samenwonend, gezin met 1 of 2 kinderen en tot slot gezin met 3 of meer kinderen. De resultaten van deze vraag zijn als volgt:



Voor deze tabel kan eveneens onafhankelijkheid van de kruistabel worden getoetst. De onbetrouwbaarheidsdrempel is wederom 10%. Het aantal vrijheidsgraden is 4. De hypothesen zijn nu als volgt:

*$H_0$ : (eventuele) interesse in garageombouw is niet afhankelijk van de leefsituatie*

*$H_1$ : De leefsituatie heeft invloed op de interesse in het (eventueel) laten ombouwen van de garage*

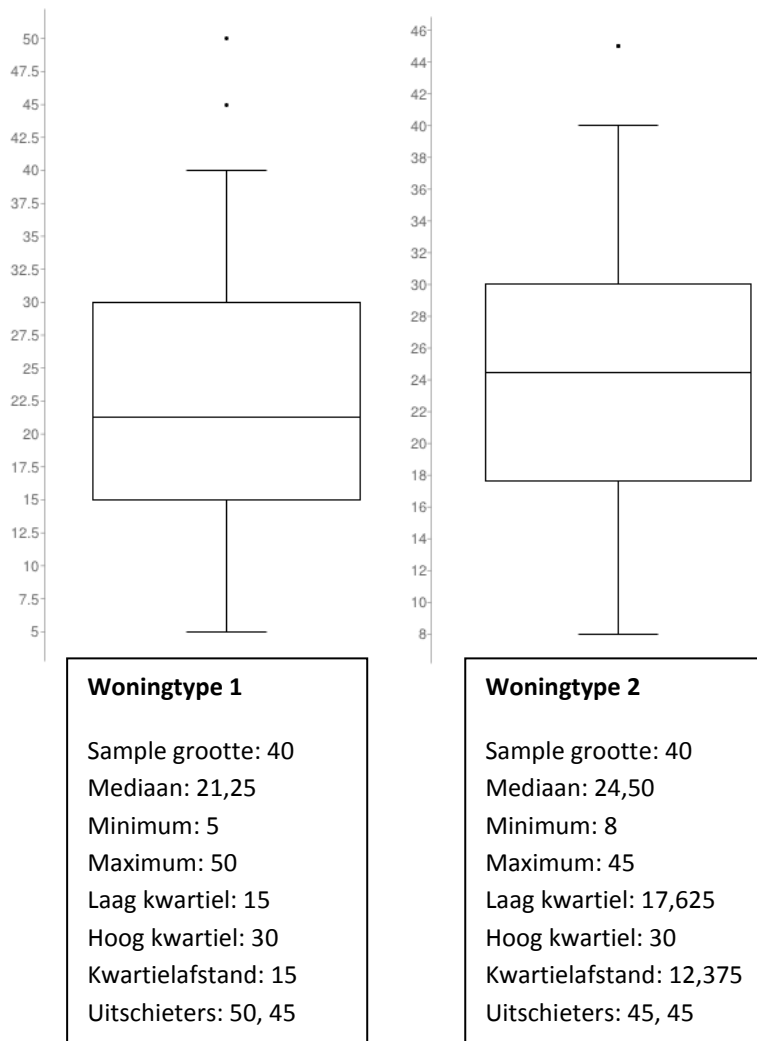
Als de waarde van de toetsingsgrootte minimaal zo hoog uitvalt als 7,78 (de kritieke waarde) moet de nulhypothese worden verworpen. De berekening laat zien dat de chi-kwadraatwaarde 6,95 betreft. Niet voldoende om  $H_0$  te verwerpen.

**Conclusie:** statistisch gezien is er niet voldoende bewijs om te zeggen dat de leefsituatie invloed heeft op (eventuele) interesse in garageombouw.

### Verwachte prijs

Een enigszins verrassend onderdeel van dit onderzoek is de verwachte prijs van een eenvoudige ombouw. Er werd tijdens het marktonderzoek een foto overhandigd van een eenvoudige garageombouw (Bijlage E). De geïnterviewde mocht schatten wat deze ombouw had gekost. De data van alle respondenten in een EDA-samenvatting in de vorm van een box plot weergegeven.

**Geschatte prijs van de ombouw in duizenden euro's bij woningtype 1 en 2**

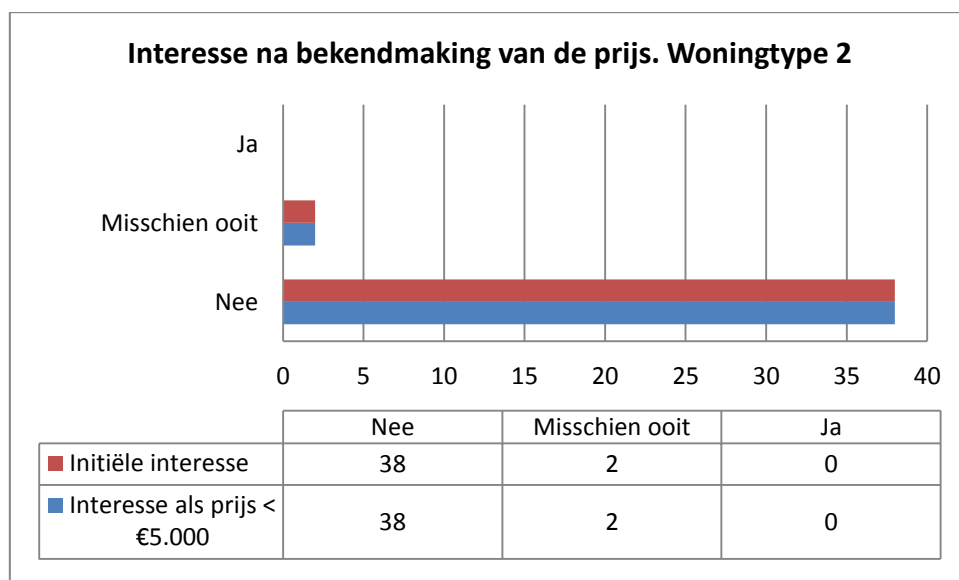
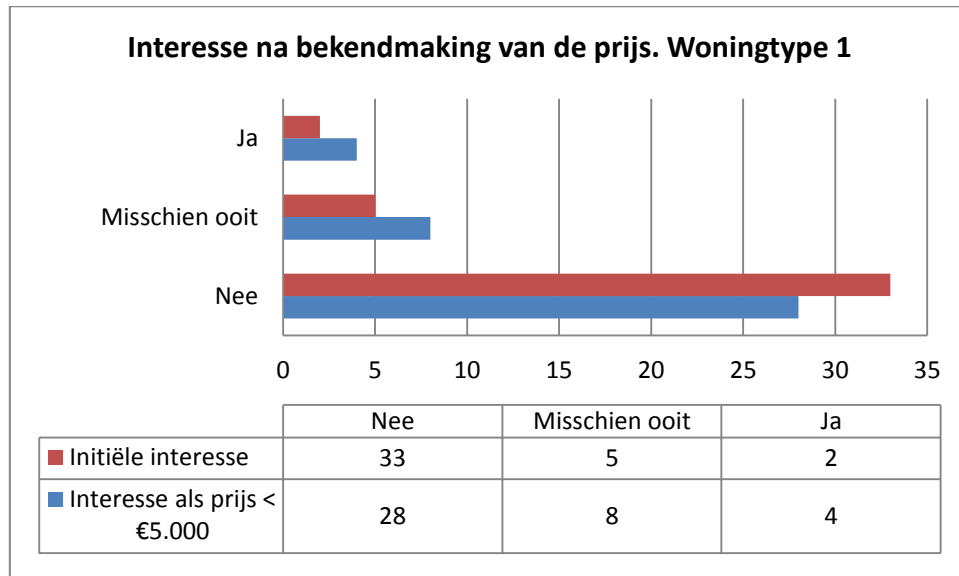


Opvallend is dat op een enkele uitschieter na alle respondenten verwachten dat de operatie veel duurder is dan de prijs waarvoor deze gerealiseerd zou kunnen worden. Deze prijs begint al bij €5.000. De mediaan bij het onderzoek onder de bewoners van woningtype 1 ligt op €21.250 (dit is het gemiddelde van de 20<sup>e</sup> en de 21<sup>e</sup> gesorteerde waarneming). Bij woningtype 2 ligt dat iets hoger, namelijk €24.500. Dat betekent dat de gemiddelde mens, ongeacht het woningtype, niet op zal kijken van een offerte met een bedrag rond de €20.000. Dit onderzoek vraagt bijna vanzelf om het volgende: neemt de interesse toe als men hoort dat de garage ook voor €5.000 euro omgebouwd kan worden?

### Interesse na de werkelijke prijs

Zou de interesse in een eventuele garageombouw toenemen als men hoort dat de werkelijke prijs misschien maar 5.000 euro bedraagt? Dat is een interessante vraag die wel eens naar het antwoord zou kunnen gaan leiden of Overbeek zich op lage kosten moet richten of niet. Als blijkt dat er significant meer interesse is na het vertonen van de werkelijke prijs, dan kan hier op ingespeeld worden. Alle respondenten is aan het einde van het onderzoek de werkelijke prijs getoond en gevraagd of dit invloed zou hebben op hun interesse.

Per woningtype is de situatie zowel vóór als ná het horen van de werkelijke prijs weergegeven.



Er is bij woningtype twee geen verschil gemeten. Bij woningtype 1 is het verschil wel duidelijk waarneembaar. Er is een waarneembare verschuiving van *misschien ooit* naar *ja* en tevens een verschuiving van *nee* naar *misschien ooit*. De vraag is of er significant meer interesse is of dat dit nog binnen de meetfout valt. De hypothesen zijn nu:

*H0: Als men hoort dat het ombouwen van de garage €5.000 kost maakt dit niet uit voor de interesse.*

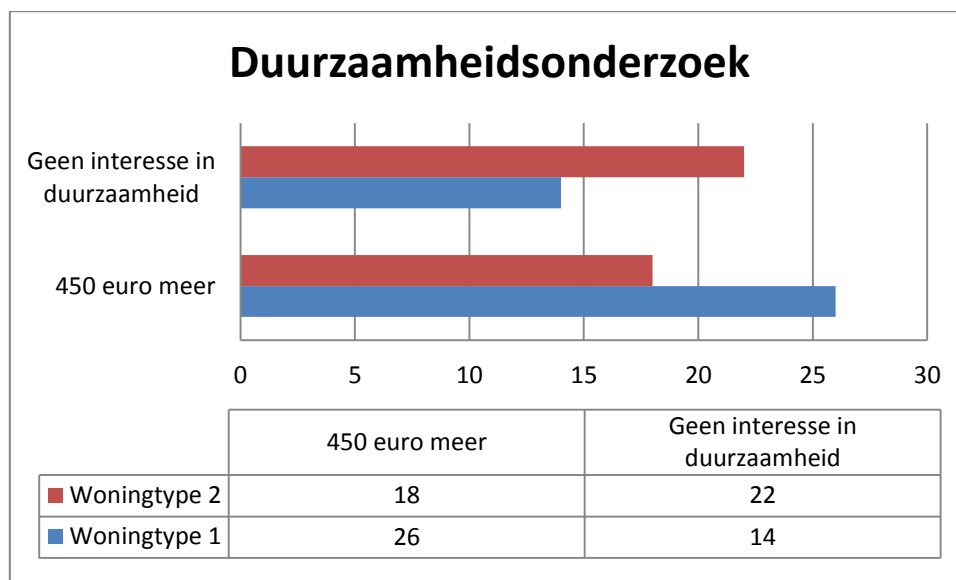
*H1: De interesse in garageombouw neemt toe als men hoort dat dit €5.000 euro kost.*

Voor woningtype 2 is er geen toenemende interesse. Er is immers niets veranderd aan de resultaten. Voor woningtype 1 wordt de 0 hypothese verworpen. Er mag gezegd worden dat bij een significantie van 90%, er meer mensen interesse hebben in het product als de prijs laag is.

**Conclusie:** als de prijs €5.000 euro bedraagt, hebben er statistisch gezien meer mensen interesse in het product.

### *Duurzaamheid*

Zal men 450 euro meer willen betalen voor een duurzamer product? Deze vraag werd alle respondenten gesteld om te peilen of men zo veel geld overheeft voor duurzaamheid. Een concreet bedrag zal meer zeggend zijn dan dat er bijvoorbeeld gevraagd wordt of men wat extra geld over heeft voor het milieu. 450 euro is niet per definitie gegrond op basis ergens van. Het is nog onbekend wat het prijsverschil is tussen een niet-duurzame garageombouw en een duurzame garageombouw. Er zijn immers zeer veel gradaties van duurzaamheid te behalen. Om een voorbeeld te noemen zijn het hout is, de isolatie, de verf, de afwerkingswanden en eventuele projecten van Overbeek die de wereld ten goede komen allen variabelen die van enigszins duurzaam naar zeer duurzaam kunnen worden ingevuld.

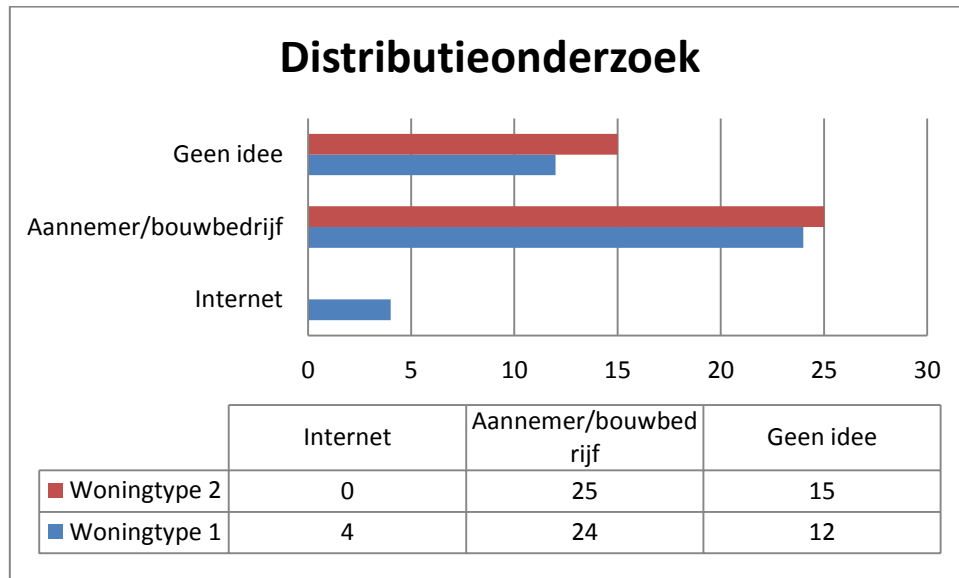


Bewoners van woningtype 1 hebben gemiddeld het meeste belang bij duurzaamheid: maar liefst 65% van de ondervraagden zou 450 euro meer over hebben als ze bewust de keuze zouden hebben tussen een duurzame ombouw en een niet-duurzame ombouw. Bij woningtype 2 lag het percentage veel lager: slechts 45% had 450 euro extra over voor een maatschappelijk verantwoord product. Een opvallend neveneffect van deze vraag was dat drie respondenten van woningtype 1 uit zichzelf aangaven dat ze het erg jammer vonden dat ze in de praktijk niet wat vaker een dergelijke keus hebben.

**Conclusie:** er is wel degelijk interesse in duurzaamheid. Ongeveer twee derde van woningtype 1 heeft 450 euro meer over voor een duurzaam product. Bij woningtype 2 is dat omstreeks de helft. Er werd zelfs meermalig aangegeven dat men dit soort keuzes in de praktijk vaker zou willen zien omdat er soms simpelweg geen mogelijkheid is om te kiezen voor een duurzaam alternatief.

### Distributie

Distributie betekent in deze context de *manier van verspreiden*. Daarmee wordt niet bedoeld hoe de logistiek van de producten wordt geregeld, maar wordt er geoordeeld op de plek waar een dergelijk product aangeboden dient te worden. Voor het onderzoek naar een passende vorm van distributie is gezocht naar waar men als eerste begint te zoeken als men van plan is de garage om te laten bouwen. Waar men het product verwacht te vinden is het immers een goede plek om het aan te bieden, of een goede plek om de consument weg te lokken naar een eigen bron. Per woningtype zijn de resultaten hieronder weergegeven:

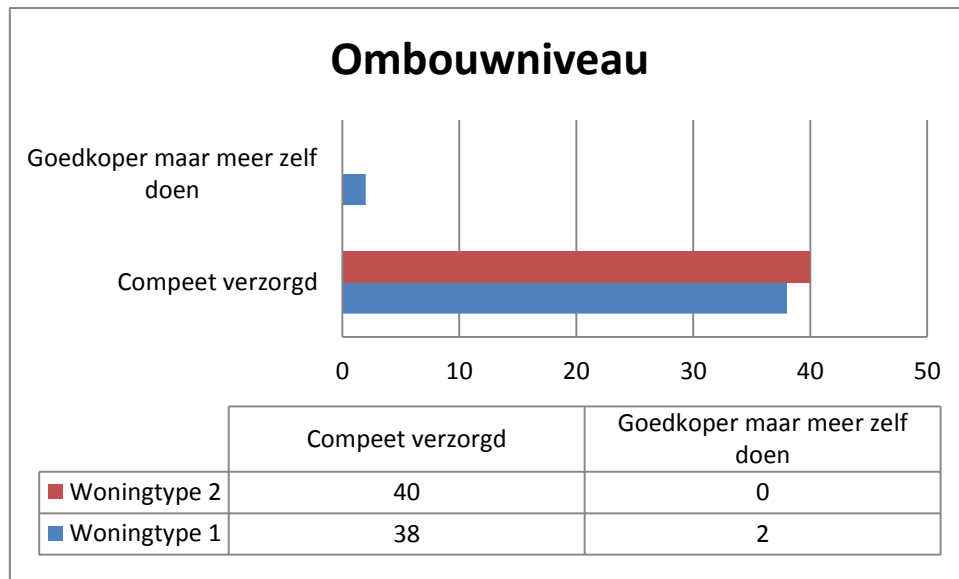


De resultaten van woningtype 1 en 2 liggen erg dicht bij elkaar. Internet is absoluut niet populair, de aannemer des te meer. Ook zijn er veel mensen die niet weten waar ze het zouden moeten zoeken. Van woningtype 1 zou 63% contact opnemen met een aannemer of bouwbedrijf. Woningtype 2 wijkt daar met 60% nauwelijks van af. 30% en 38% van de mensen van woningtype 1 respectievelijk woningtype 2 hebben niet echt een idee wat ze zouden doen.

**Conclusie:** internet is niet populair onder de respondenten als het gaat om een verbouwing van de garage. Een aannemer of bouwbedrijf is de meest populaire optie. Hoewel er nog voldoende andere opties zijn heeft ook een zeker aandeel nog geen idee waar ze zouden moeten zoeken.

### Ombouwniveau

Ligt de kracht van het product in de compleetheit van de ombouw of heeft men liever alleen een kozijn in plaats van een deur? Dat is de vraag die in dit onderdeel centraal staat. De respondenten zijn allemaal gevraagd of ze liever een compleet verzorgde ombouw zouden zien of een iets goedkoper alternatief waarbij ze zelf een groot deel van de afwerking op hun rekening moeten nemen of door een ander bedrijf moeten laten doen. Het resultaat is overweldigend:



Maar liefst 95% van de ondervraagden van woningtype 1 en 100% van de ondervraagden van woningtype 2 is ervan overtuigd dat ze liever een compleet verzorgde ombouw zien in plaats van een kostenbesparing met als neveneffect een hoop extra werk.

#### Conclusies van het marktonderzoek

Volgens Rickards (1974) is het doel van dit marktonderzoek om in een korte tijd uit te vinden wat voor soort mensen er belang hebben bij het nieuwe product, wat voor aspecten ze daarbij belangrijk vinden en waar ze het product verwachten te vinden. Hier volgt een samenvatting van het afgelopen hoofdstuk die zal laten zien dat het doel gehaald is:

De garage wordt voornamelijk gebruikt als berghok en als bijkeuken. Bij de middenklasse woningen is dit effect het sterkst. Interesse in een garageombouw is bij woningtype 1 het sterkst. Bij woningtype 2 is deze nauwelijks aanwezig. Van de respondenten die een middenklasse woning bezitten heeft 17,5% wel of misschien ooit interesse in de ombouw van zijn of haar garage. De voornaamste reden van ombouwen is het verkrijgen van een extra slaapkamer, samen met een kantoorruimte. Het is gebleken dat het beeld van de kosten van het laten ombouwen over het algemeen veel te hoog is. De meest gangbare verwachte bedragen liggen tussen de €15.000 en €30.000, wat betekent dat men dus niet op zal kijken van een dergelijk prijs. Toch nam de interesse duidelijk toe als de ombouw voor slechts een fractie van deze prijs gerealiseerd zou kunnen worden. Als de prijs rond €5.000 euro zou liggen hebben er significant meer mensen interesse. Dit geldt overigens enkel voor woningtype 1; bij type 2 was er geen verandering waarneembaar. Dan is er ook nog onderzoek verricht waar men nou eigenlijk interesse in heeft. Met een overtuigende 95%, heeft praktisch iedereen belang bij een product dat compleet en af is. Voor alle duidelijkheid is het tegenovergestelde de gang van zaken zoals het nu veelal gaat: een kozijnenfabriek kan een pui leveren, waarop een aannemersbedrijf dit installeert en de binnenwanden afwerkt. Vervolgens zorgt een elektricien voor de nodige elektriciteit. Men heeft dus liever een kant-en-klaar oplossing in plaats van een ruimere keus. Opvallend genoeg hebben de meeste mensen van zowel woningtype 1 als type 2 graag een duurzaam product. Veel mensen betalen graag 450 euro meer voor eenzelfde product dat wel duurzaam is. Voor het verspreiden liggen de opties open. Internet is voor bijna niemand een populaire eerste stap als het gaat om zoeken. Het bouwbedrijf en de aannemer zijn veel populairder. Ongeveer 60% zou deze bron als eerst raadplegen.

## Oplossingen



In hoofdstuk twee is een theoretisch kader opgesteld. Aan de hand van deze literatuur zijn er vragen naar boven gekomen die gericht zoeken naar een antwoord op de onderzoeksvraag. De vraag is of het product haalbaar is en zo ja, hoe? Het onderzoek is dus tweeledig.

Het eerste deel is de marketing mix. Hierin wordt gedefinieerd welke vorm van het product het best in de markt past. Dit gebeurt op basis van meerdere variabelen. Het tweede gedeelte, het strategische deel, geeft antwoord op de vraag of dit product in deze vorm iets is voor Overbeek en of ze het product serieus moet overwegen om in hun portfolio op te nemen of niet. Het marktonderzoek mag dan wel geleid hebben tot het antwoord dat er potentie in zit, maar als het product niet aansluit bij de strategie van Overbeek, zal het ontbreken van deze fit misschien wel een negatief advies opleveren. Op vijf verschillende criteria worden de reeds uitgevoerde literaire analyses gebruikt als invulling van deze variabelen. Gezamenlijk vormen ze een antwoord op de vraag wat Overbeek zou kunnen doen. Er zal blijken dat de marketingmix en de Go / No-Go analyse soms dezelfde input gebruiken. Dit is bewust gedaan. Sommige methoden vragen om dezelfde gegevens of dezelfde analyses van de omgeving. Als een analyse eenmaal uitgebreid besproken is en in de herhaling valt, zal deze de tweede keer slechts kort worden samengevat.

### *Marketing Mix*

Als doel wordt een ingevulde marketingmix van Borden gesteld. Deze mix is erg breed en is gebaseerd op twaalf ingrediënten onder invloed van een viertal tegenwerkende krachten. Niet elk ingrediënt zal gebruikt worden, gezien de mix voor een breed toepassingsgebied is. De basis-mix bestaat immers enkel uit 4P's, prijs, plaats, product en promotie (McCarthy, 2001). Voor elk product in combinatie met het bijbehorende bedrijf zal de marketingmix dus uniek zijn: kleine tot middelgrote bedrijven hebben hoogstwaarschijnlijk veel minder middelen om te investeren in reclamecampagnes en zullen het product op een andere manier op de markt moeten zetten dan grote bedrijven. Ook ieder product vraagt om een eigen manier van toetreden op de markt. (Borden, 1984)

Het samenstellen van de mix gebeurt op basis van input van het marktonderzoek, de krachtenanalyse en waar nodig de omgevingsanalyse. Als uitgangspunt worden de 12 variabelen gebruikt die Borden heeft opgesteld. Dit zijn er veel meer dan de vier van het oorspronkelijk 4P's-Model. Sommige variabelen worden dan ook buiten beschouwing gelaten, omdat ze volgens de onderzoeken niet belangrijk genoeg worden geacht of omdat het teveel tijd kost om hier in dit korte onderzoek antwoord op te geven. Er zal duidelijk vermeld worden bij welke variabelen dit het geval is.

### **Product**

Deze variabele mist in de mix van Borden, omdat Borden er al vanuit gaat dat het product bekend is. In het traditionele 4P's model is het product juist heel belangrijk. Bij dezen wordt dit element toegevoegd aan de mix. Er is tijdens het marktonderzoek gezocht naar het gewenste product. Dit kan namelijk variëren van een uniek ontworpen ombouw tot een 90% kant-en-klare modulaire garageombouw en zodoende van alleen een gevel tot een complete ombouwunit, van gevel tot binnenwand. Er is een overweldigende voorkeur voor een complete ombouwunit, waarbij het absoluut geen probleem is dat er gewerkt wordt met standaard modules. Enige aanpassing is altijd vereist. Tevens heeft iedere klant haar eigen eisen en wensen. Uit het marktonderzoek is gebleken dat uit alle leefsituaties ongeveer evenveel interesse is, en daarmee ook het gebruik. Het product moet flexibel zijn, waardoor de ene klant er een slaapkamer van kan maken, terwijl de andere voorkeur heeft voor een werkkamer. Uiteindelijk zal de klant de garage zelf in richten en dus zelf bepalen wat voor ruimte het wordt. De kantoorruimte en de slaapkamer zijn het meest populair. Uiteindelijk zijn er slechts een beperkt aantal standaardafmetingen waardoor bijna elke garage geschikt is voor het systeem

wat uit losse modules bestaat. Door het variërend mixen van deze modules kunnen talloze unieke combinaties worden gemaakt (Dijkstra, 2012).

### Productplanning

Om iets nuttigs te kunnen vertellen over de productplanning, is het nodig om enkele gegevens te raadplegen uit de DESTEP-analyse. De machinecapaciteit van Overbeek wordt momenteel niet optimaal gebruikt. Enerzijds is er vaak capaciteit over en anderzijds worden er soms nauwelijks winstgevendende orders aangenomen om de capaciteit op te vullen en het personeel aan het werk te houden. Er is inmiddels bekend dat het product een complete ombouw-unit is. Een van de besproken opties is om dergelijke units net als keukens modulair te ontwerpen. Het voordeel is dat er voor de klant heel veel opties zijn, terwijl 90% van de onderdelen uiteindelijk gestandaardiseerd is en er dus nog maar weinig maatwerk nodig is. (Evers, 2012)

Overbeek zal verantwoordelijk zijn voor het produceren van de gevel, iets waar ze in gespecialiseerd zijn.

| Leverancier (van)      | Relatieve grootte | Afhankelijk | Differentiërend | Substituten |
|------------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Hout                   | -                 | +           | -               | -           |
| Glas                   | -                 | +           | -               | +           |
| Verf                   | -                 | +           | -               | +           |
| Isolatiemateriaal      | -                 | +           | -               | -           |
| Faay binnenwand        | +/-               | +           | +               | -           |
| Bevestigingsonderdelen | -                 | +           | -               | -           |
| Gemiddelde waarde      | -                 | +           | -               | -           |

Voor de overige onderdelen dient Overbeek zelf de keus te maken of ze deze inkopen en uitleveren of direct bij de klant laten bezorgen. Wil Overbeek het product uitbrengen conform dit advies, dan zal Overbeek zelf pakketten samen moeten stellen en de bovenstaande producten dus in moeten kopen en uit moeten leveren. Er zijn op dit moment nog zoveel openstaande mogelijkheden dat Overbeek hier zelf vorm aan mag geven. Het belangrijkste is de machinecapaciteit en mankracht die vereist is om de gevels te produceren. Tevens is er bekend dat er een grote magazijn capaciteit is die steeds als tijdelijke opslag van de modulaire onderdelen zou kunnen worden gebruikt.

### Prijs

We leven momenteel in tijden van crisis. De hoeveelheid werk in de bouwnijverheid heeft het diepste punt van haar kloof bereikt en gaat nu richting een keerpunt waarbij de industrie weer langzaam op begint te bloeien. Dit is gebleken uit verschillende onderzoeken van het EIJ en het Centraal Bureau van statistiek. Prijsbewustheid is onder de bevolking momenteel erg groot. Enerzijds zal men daarom niet zomaar een dure verbouwing uit voeren, maar anderzijds is gebleken dat het merendeel van de mensen eerder hun huis zal laten verbouwen dan dat ze het proberen te verkopen.

De prijs is een verschijnsel met veel psychologische bijeffecten. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste mensen een prijs tussen de 15.000 en 30.000 van een complete garageombouw niet vreemd vinden klinken, maar de interesse in het product was erg laag. Volgens Tom Evers moeten prijzen vanaf 5.000 euro haalbaar zijn. Er is statistisch gezien een significante toename in interesse als men weet dat de prijs van een garageombouw al bij 5.000 euro begint. Aangezien het een modulair product betreft kunnen klanten het product uitbreiden en naar wens inrichten.

Voor €5.000 euro moet het mogelijk zijn om de garage eenvoudig om te bouwen. De prijzen van de verschillende opties dienen duidelijk aangegeven te worden zodat de klant overtuigd kan worden van de lage prijzen, in tegenstelling tot de verwachtingen van de klant. Een prijscatalogus is hier een goede uitkomst voor volgens Borden. (Borden, 1984) Uiteraard is de moderne variant een website met uitgebreide informatie over de kosten. Hier volgt later meer specifieke informatie over.

## Distributie

In dit onderzoek wordt distributie opgevat de weg van de fabriek naar de klant. Het transportgedeelte, wat volgens Borden gedefinieerd wordt als *fysieke afhandeling* wordt buiten beschouwing gelaten aangezien het product nog ontworpen moet worden. Voor distributieonderzoek is er aanspraak gedaan op de push/pull theorie. Er zullen verschillende alternatieven worden besproken, zowel een alternatief om het product aan te bieden via push als via pull evenals een combinatie van beide. Een van de grotere zwakke punten van Overbeek is dat ze geen bestaand distributiekanaal hebben dat direct naar de klant toe loopt.

### *Pull: de klant lokken*

Een mogelijke uitkomst is het opzetten van een website die qua functionaliteit lijkt op die van [kozijnenmaken.nl](http://kozijnenmaken.nl) (zie DESTEP analyse). Een dergelijke site is meer dan informatie: de gebruiker kan interactief zijn of haar eigen garage ontwerpen en aanpassen en ziet daarbij gelijk de informatie van het product. Een bijkomend euvel is dat een website anno 2012 niet zomaar populair wordt. Wil Overbeek haar website populair maken, dan zal het bedrijf flink moeten investeren in advertenties. Dit is bovendien een eigenschap van de pull-theorie: klanten moeten gelokt worden met advertenties. (Blythe, 2006)

### *Push en Pull: verspreiden via aannemers*

De achterliggende gedachte is dat tijdens het marktonderzoek gebleken is dat het merendeel van de klanten als eerst een aannemer zou raadplegen als deze zijn of haar garage om wil laten bouwen. Een tweede redelijk voor de hand liggende optie is dus om het product via een netwerk van aannemers te verspreiden. Het grote voordeel van het verspreiden van het product via aannemers is dat Overbeek momenteel wel relaties heeft met verschillende aannemers. Deze bestaande relaties zouden perfect gebruikt kunnen worden om het product in de groep te gooien. Er moeten echter wel voordelen genoeg aan zitten voor de aannemers. Als blijkt dat dit product hun werk uit handen neemt zullen ze er misschien wel minder blij mee zijn. Als tevens blijkt dat de prijs van het product veel hoger wordt als er een aannemer tussenkomt, dan heeft het ook weinig zin. Klanten vallen immers voor de lage prijs, wat gebleken is uit het marktonderzoek. Het advies is om rond de tafel te gaan met een aantal aannemers en te onderhandelen. Als blijkt dat ook zij het product voor een lage prijs kunnen realiseren is dit een goede (extra) optie. Dit alternatief is een combinatie van marketing-push en pull. Aannemers kunnen zowel gevraagd als ongevraagd het product adviseren aan de klant en zodoende het product 'bekend' proberen te maken (push). Er blijft een groot aantal potentiële klanten over die vermoedelijk niet zomaar in contact komt met een aannemer. Volgens de pull-strategie moet er geadverteerd worden zodat de consument kennis kan maken met het product. Bij serieuze interesse nemen klanten contact op met een aannemer die vervolgens het product kent. Het zal hoe dan ook nodig zijn om te adverteren. Consumenten hebben geen idee dat een dergelijk product voor zo weinig geld verkrijgbaar is en moeten daarvan dus worden overtuigd.

### *Push: verspreiden via bouwmarkten*

'Men zoekt nauwelijks op internet en aannemers doen over het algemeen liever alles op hun eigen manier.' Deze zin is nogal kort door de bocht maar wekt wel een suggestie voor een zeer interessant alternatief: grote bouwmarktketens als Gamma, Praxis, Karwei, Multimate en Hornbach overtuigen van het potentiële succes van dit product zodat ze dit opnemen in hun assortiment. Dit rapport zal hier een cruciale rol in kunnen spelen. Mocht een of meer bouwmarkten besluiten het product in hun assortiment op te nemen dan wordt een groot deel van het adverteren overgenomen door de bouwmarkten. Dit is de perfecte vorm van push-strategie: de duizenden bouwmarkten worden al dagelijks druk bezocht en miljoenen klanten ontvangen reeds folders en nieuwsbrieven van ze. Het grote voordeel van deze optie is dat het product in een bestaande succesvolle distributieketen wordt neergezet. Uiteraard zal een bouwmarkt wederom een winstmarge eisen, maar een snelle blik op de vijf krachten van Porter (Porter M., 2008) laat zien dat de concurrentie onder bouwmarkten hoger is dan onder aannemers, waardoor de prijzen lager liggen. Veel bouwmarkten hebben hun eigen installatieservices. Hier zal later meer over volgen.

95% van de consumenten heeft liever zelf zo min mogelijk omkijken naar het ombouwen van de garage. Bijna iedereen geeft dus liever de touwtjes uit handen. Deze variabele ontbreekt in het model van Borden, maar mag voor Overbeek zeker niet ontbreken. Aan de ombouwunit op zich heeft een gemiddelde consument niet veel. Ook services kunnen modulair worden aangeboden, ongeacht de vorm van distributie. De klant zou aan de hand van een vaste servicelijst aan moeten kunnen geven wat er allemaal gewenst is. Dit begint al bij (gratis) hulp bij het aanvragen van een vergunning die in sommige gevallen nodig zal zijn. Als voorbeeld is een bedrijf gevonden die iets gelijkwaardigs biedt: Ikea. Ikea levert sinds een aantal jaar keukens en biedt daar een modulaire bezorg- en montageservice bij. Ze werkt samen met een groot aantal montagepartners door het hele land. Dit zijn zelfstandige professionals, aannemers en bouwbedrijven die volgens vaste prijsafspraken samenwerken met Ikea. (Ikea, 2012)



[Bekijk de keukenmontagefolder met prijslijst \(pdf\)](#)



Bereken de montagekosten met de  
keukenmontage-calculator



[Bekijk de keukenmontagefolder met prijslijst \(pdf\)](#)

Het idee zou precies hetzelfde zijn als bij het ombouwen van een garage. Een inventarisatieafpraak is de eerste stap. Hierbij wordt de ruimte door een expert geïnspecteerd en worden de eisen en wensen doorgenomen en een lijst met maatvoering, aansluitingen etc. wordt opgesteld. Ikea rekent hier €75 voor en mindert dit bedrag zelfs van de montageprijs indien de klant besluit de montage uit te laten voeren door een partner van Ikea. Vervolgens is er voor installatie van elk onderdeel, tot en met verlichting aan toe een vaste prijs opgesteld. Dit zorgt voor eenduidigheid en duidelijkheid voor de klant.

**Bereken de eerlijke IKEA keukenmontageprijs:**

| beschrijving              | prijs (incl. btw)       | aantal | totaal |
|---------------------------|-------------------------|--------|--------|
| Vorbereidingsbezoek       | 75.- per bezoek*        |        |        |
| 1. Kasten                 | 65.- per kastelement    |        |        |
| 2. Werkbladen             | 70.- per werkblad(deel) |        |        |
| 3. Afwerking              | 23.- per artikel        |        |        |
| 4. Apparaten              | 42.- per apparaat       |        |        |
| 5. Aansluiten             | 90.- per keuken         |        |        |
| 6. Verlichting            | 9.- per artikel         |        |        |
| 7. Onderstel keukenelland | 118.- per keukenelland  |        |        |

\*Dit bedrag wordt in mindering gebracht op de montageprijs van de IKEA keuken wanneer je de definitieve bestelling plaatst.

Overbeek zou hier een uitstekend voorbeeld aan kunnen nemen, door vaste tarieven van alle montagewerkzaamheden op te stellen en te publiceren.

**Adverteren***Adverteren voor de consument*

Het marktonderzoek heeft twee zaken bewezen die zeer belangrijk zijn voor het advertentiebeleid. De verwachte prijs van alle respondenten ligt veel te hoog, waardoor de interesse nadrukkelijk laag ligt. Na het horen van een lage prijs neemt de interesse duidelijk toe. Als tweede is de interesse onafhankelijk van de leefsituatie. Erg belangrijk is om bij het adverteren meteen de boodschap van de prijs over te brengen en om de advertenties niet te beperken tot bijvoorbeeld gezinnen. Er is speciaal voor Overbeek een rekenkundig model opgesteld waar het aantal huishoudens uit kan worden gerekend dat bekend dient te worden met het product om een bepaalde verkoop te kunnen bereiken. Dit is een kwantitatief model.

Gemiddeld genomen over het hele marktonderzoek hebben 4 op de 80 huishoudens met een garage serieuze interesse in het concept, ofwel 5%. In Nederland zijn 1.900.000 huishoudens die in aanmerking zouden komen voor een garageombouw (waarvan nog niet bekend is hoeveel van deze mensen de garage reeds heeft omgebouwd). Als er vanuit gegaan wordt dat die 5% representatief is voor het hele land, dan zouden theoretisch gezien 76.000 huishoudens hun garage willen laten ombouwen. De omgevingsanalyse heeft laten zien dat er in Nederland 7.4 miljoen huishoudens zijn. Dit alles wil zeggen dat 1,02% van alle huishoudens in Nederland serieus belang heeft bij het ombouwen van haar garage.

Hier volgt een tweetal rekenvoorbeelden waarbij deze bovengenoemde gegevens nuttig kunnen worden gebruikt.

**Vraag:** stel dat het realistisch is dat 25% van alle huishoudens (willekeurig) binnen een jaar bekend is met het product. Hoeveel potentiële huishoudens zijn er dan bereikt?

**Antwoord**

$$0,25 * 7.400.000 * 0,0102 = 18870$$

**Vraag:** er is bekend dat 1 op de 25 potentiële klanten overgaat op koop. Overbeek moet dagelijks vijf (maandelijks 150) ombouwunits verkopen om haar capaciteit op te vullen opdat ze winstgevend zijn. Hoeveel huishoudens moet Overbeek dan bereiken binnen het eerste jaar?

**Antwoord:** In het eerste jaar wil Overbeek  $150 * 12 = 1.800$  units verkopen. 1 op de 25 klanten gaat over op de koop van een garage. Overbeek moet hiervoor  $25 * 1.800 = 45.000$  potentiële klanten (huishoudens) hebben bereikt. Hiervoor moeten ze  $45.000 / 0,0102 = 4.411.765$  huishoudens hebben bereikt. Dat is 60% van alle huishoudens.

Deze rekenvoorbeelden geven geen concrete doelen, maar geven aan wat de mogelijkheden zijn. Overbeek zal zelf moeten beslissen hoeveel geld ze willen en kunnen investeren in advertentiemethoden.

#### *Adverteren voor de leverancier*

Indien blijkt dat het al gauw veel te duur wordt om groots te adverteren kan ervoor gekozen worden om dit budget te gebruiken om relaties op te bouwen met de leverancier. Gezien de omvang van dit verslag is er veel informatie over dit concept en zou het sturen van brochures misschien niet veel opleveren. Tegenwoordig is het lastig om met een banner, brochure, email of website op te vallen vanwege de lage informatierijkheid en de grote stapel waar dit vaak op verdwijnt (Boddy, 2008). Een hogere informatierijkheid wordt gerealiseerd met persoonlijke verkoop, waarbij de communicatie tweeledig is en persoonlijke relaties op kunnen worden gebouwd. Dit is een duurdere maar efficiëntere manier dor vooral geschikt is voor het opbouwen en onderhouden van business-to-business relaties. Er moet dan wel vanuit worden gegaan dat de leverancier (bijvoorbeeld de bouwmarkt) zelf voldoende initiatief neemt om de verkoop te doen stijgen. Gezien ook de leverancier belang heeft bij de verkoop zal dit logischerwijs het geval zijn.

#### **Duurzaam ondernemen**

Een variabele die Borden zelf niet in het model heeft gebruikt maar anno 2012 wel degelijk van belang is, is duurzaam ondernemen. Deze term is vooral van toepassing op MKB's. Multinationals houden zich met een uitvergrootte variant van deze term bezig: *corporate social responsibility*. Het belangrijkste element uit duurzaam ondernemen is de 3P benadering, die overigens niets te maken heeft met het 4P marketingmixmodel. De 3P's staan voor People, Planet en Profit. Dat wil zeggen dat met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet) economische prestaties op het gebied van ondernemen worden bereikt (profit). De reden dat deze variabelen wordt meegenomen in het model is een overweldigende uitslag van het marktonderzoek: gemiddeld genomen heeft 59% van de huishoudens €450 extra over voor een product dat helpt voor een beter milieu. Veel respondenten twijfelden hierover geen seconde. Overbeek doet momenteel al veel aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een belangrijk keurmerk voor hout is het FSC-keurmerk, dat garandeert dat het hout afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen (FSC Nederland). Het is een belangrijke zaak dat dit ook wordt meegenomen in het garageconcept, ondanks dat dit product voor een lage prijs aangeboden moet worden.

#### **De mix herzien**

De marketingmix van borden is in meerdere opzichten herzien voor timmerfabriek Overbeek. Allereerst is de variabele *product* toegevoegd. Een van de belangrijkste doelen van het marktonderzoek is de vorm van het product. Wat moet het eigenlijk worden? Is er nog een hele specifieke doelgroep of moet het product juist universeel zijn? De tweede toegevoegde variabele is *services*. Het product is niet voldoende, er zal in veel gevallen een dienst mee gepaard gaan. Dit zou eventueel te integreren zijn in het product, maar de variabelen zijn niet wederzijds afhankelijk. Het zou niet logisch zijn als Overbeek wel kiest voor de installatieservice maar niet voor het product. Andersom is dit echter goed mogelijk.

Het feitenonderzoek is volledig geïntegreerd in bijna alle variabelen en gebaseerd op de DESTEP-analyse. Deze analyse heeft veel belangrijke cijfers naar boven gebracht die op zichzelf niet zomaar bruikbaar waren maar in combinatie met bijvoorbeeld resultaten uit het marktonderzoek gebruikt konden worden gedurende de mix. Een goed voorbeeld is het stuk over adverteren, waarbij zowel het marktonderzoek als de demografische gegevens erg belangrijk waren. De persoonlijk verkoop is niet verdwenen maar geïntegreerd in het advertentiegedeelte en geplaatst onder het b2b adverteren.

In dit onderzoek is weinig tot geen aandacht besteed aan branding. De reden hiervoor is dat geen van de vragen of overige theorieën heeft geleid tot nader onderzoek hiervan. Een mogelijke reden daarvoor is weer dat branding meer aandacht krijgt bij massaproductie van consumentenproducten. Het gaat ook om een geheel nieuw product, waardoor consumenten voor alsnog geen voorkeur hebben voor een bepaald merk. Aan verpakking en fysieke afhandeling is tevens nog geen invulling gegeven. In het model van Borden wordt

verpakking opgevat als een element dat consumenten in hun handen kunnen nemen waardoor hun voorkeur voor het product zou kunnen stijgen door het ontwerp van de verpakking. Een voorbeeld hiervan is de blits verpakking of de steeds weer wijzigende verpakkingen van wasmiddelen. Dit is geheel niet relevant voor dit concept. Fysieke afhandeling is iets waar het nog een te vroeg stadium voor is om beslissingen over te nemen. Bovendien is dit iets waar Overbeek al bekend mee is.

### *Go / No-Go*

De uitgevoerde analyses vormen nu een uitstekende input voor de Go / No-Go beslissing. Dit verslag kan gezien worden als een beschouwing en een advies. Er zal dan ook niet één beslissing uitkomen maar meerdere alternatieven waarbij uiteraard de keus aan Overbeek zelf wordt overgelaten. Zoals aangekondigd in het theoretisch kader gebruikt Blythe (Blythe, 2006) een aantal criteria van het Go / No-Go beslissingsmodel (Carbonell-Foulquie & al., 2004).

#### **Criterium 1: strategische fit:**

Volgens Porter moet een bedrijf kiezen tussen differentiatie en kostleiderschap en gaan deze alleen samen onder zeer bijzondere omstandigheden, zoals in tijde van overname of een enorme groei. (Boddy, 2008) Overbeek differentieert haar producten. 'Als we kozijnen als auto's moeten typeren leveren we Audi A6'en, Audi A8'en en Mercedes S-klassen', aldus Arend Jan Overbeek (Overbeek, 2012). Daarmee is het duidelijk dat ze luxe producten leveren. In het business recycle model van Overbeek staat omschreven dat vakmanschap, afwijkend en van-apart-tot-confectiemaatpak datgene is waar Overbeek haar op richt (Bijlage F).

Uit het marktonderzoek is gebleken dat juist dé potentiële klant hoogstwaarschijnlijk geen Audi A8 heeft en ook geen kozijn van het type Audi A8 wil. Er is juist vraag naar een goedkoop realiseerbaar kant-en-klaar pakket, waarbij naar schatting 90% standaard (modulair) is en 10% maatwerk. Klanten zijn juist over te halen met een lage prijs. Als we dit volgens Porter typeren dan is dat overduidelijk kostleiderschap. Het combineren van enerzijds kostleiderschap bij de garages en differentiatie bij de kozijnen is volgens Porter geen verstandige keus. (Porter M. , 2008)

#### **Criterium 2: technische haalbaarheid**

Al eerder in dit verslag is tijdens de 5-forces analyse van Porter gebleken dat men zeker op de hoede moet zijn voor dreiging van nieuwe toetreders. De voornaamste reden was dat dit product relatief eenvoudig te produceren is in verhouding tot een vliegtuig of een computerchip. Het is goedkoop om een dergelijke fabriek neer te zetten en voor een bedrijf als Overbeek tevens goedkoop om de producten en bijbehorende diensten te gaan leveren. Om te kijken of het product technisch haalbaar is moet onderscheid worden gemaakt tussen twee zaken. Als eerste het gevelkozijn, dat in de plaats van de garagedeur komt. Het is reeds mogelijk zulke kozijnen te produceren. Ook is er voor het glas in het kozijn een vaste leverancier aangesteld die momenteel voor de andere kozijnen het glas al levert. De bezetting van de fabriek is te laag, capaciteit van het productiepersoneel is er momenteel in overvloed. Voor dit onderdeel van het product geldt dat het zowel technisch als economisch haalbaar is. Het tweede gedeelte van het product is de ombouw van de garage zelf. Hoewel de kracht van dit product in de compleetheid en daardoor tevens in de specialisatie zit, laat dit verslag in het midden wat Overbeek hier mee doet en of het haalbaar is. Het verslag van Minke Dijkstra gaat bovendien verder in op de concepten, waarbij duidelijk verschillende mogelijkheden aangeboden worden met de bijbehorende kosten. Technisch gezien lijkt het product erg op een keuken: elke keuken is anders, maar uiteindelijk wordt een keuken bijna volledig uit standaardproducten gemaakt.

#### **Criterium 3: acceptatie van de consument**

Tijdens het marktonderzoek is dit al uitgebreid onderzocht. De algemene conclusie is dat er zeker interesse voor het product is vanuit de consument mits het product is zoals de consument het graag ziet. Er is ook een duidelijk onderscheid gemaakt tussen marketing pull, waarbij de vraag van de consument ervoor zorgt dat de fabrikant gaat produceren en de agressieve push methode, waarbij de consument verleid wordt doordat het product letter voor hem of haar staat. Het is en blijft onmogelijk om de acceptatie te meten totdat het product gelanceerd is. Feit is dat tot nu toe veel consumenten hun garage hebben laten ombouwen tot een leefruimte en dit vermoedelijk ook blijven doen. De voorspelling na het marktonderzoek is dat de consument het product accepteert als het in de vorm ontworpen wordt zoals de marketingmix suggereert.

#### **Criterium 4: gelegenheid binnen de markt**

De gelegenheid binnen de markt is er zonder meer. Deze is gerelateerd aan de acceptatie van de consument. Uit de omgevingsanalyse is al gebleken dat er in Nederland genoeg garages zijn die nog niet zijn omgebouwd. Echter houdt het daar niet bij op. De gelegenheid is er pas echt als Overbeek weet of haar eigen sterktes en zwaktes op kunnen tegen de kansen en dreigingen uit de omgeving.

Uit de SWOT analyse zijn de volgende kansen naar voren gekomen:

- Grote groep bevolking die in aanmerking komt voor het product
- Meer kamers leiden volgens de Nederlander tot een hoger wooncomfort
- Gat in de markt: geen substituuat is zo veelzijdig als dit product

De belangrijkste sterktes van Overbeek die ze kunnen gebruiken om in te spelen op de sterktes zijn:

- Organische organisatie: zeer flexibel
- Meeste klantwensen waar te maken

Overbeek heeft echt een gat in de markt te pakken met dit enorm veelzijdige product. Er is een grote groep van de bevolking die in aanmerking komt voor het ombouwen van een garage. Uit het marktonderzoek is gebleken dat de interesse er vooral is bij bewoners van middelgrote eengezinswoningen. Dit is nog steeds een grote groep, waarbinnen zeer veel verschillende eisen en wensen aanwezig zijn. Doordat Overbeek in staat is de meeste klantwensen waar te maken dankzij het modulaire ontwerp, kan ze hier goed op inspelen. De flexibiliteit van de fabriek zorgt ervoor dat er zowel kleine tot middelgrote productieaantallen met hoge variëteit gemaakt kunnen worden. Er wordt gewerkt in teams met goed geschoold en ervaren personeel.

De belangrijkste dreigingen voor Overbeek die slaan op de gelegenheid binnen de markt:

- Markt is moeilijk te peilen
- In eerste instantie veel macht voor de koper
- Laagdrempelig voor nieuwe toetreders

Als deze worden uitgezet tegen de zwaktes van Overbeek komen de belangrijkste strategische issues naar boven.

- Weinig vermogen om te investeren
- Niet in staat om massaproductie te leveren
- Moeilijk vindbaar door nieuwe klanten
- Geen bestaand verkoopkanaal dat geschikt is voor garageombouw

Worden de dreigingen met de zwaktes gemengd, dan ontstaan er een aantal strategische issues.

1. Hoe kan Overbeek voorkomen dat een grote nieuwe toetreder de markt veroverd met een gelijkwaardig product?

2. Hoe kan Overbeek met een laag budget beter vindbaar worden door nieuwe klanten?
3. Welk verkoopkanaal past bij deze lastig peilbare markt?

Indien deze issues goed overzien worden kan beoordeeld worden of de gelegenheid er is. In bijna geen enkele branche heerst er een monopoly. Zo zal Overbeek nooit de enige zijn die garages ombouwt. Door slimme lean-productie, een zeer flexibele organisatie en een slim modulair systeem moet Overbeek de lage-kostenstrategie proberen te handhaven. Er is gebleken dat ondanks de voorkeur voor een lage prijs, de consument toch een redelijk aandeel van de prijs over heeft voor een maatschappelijk verantwoord product. Hierin is Overbeek uniek ten opzichte van veel andere kozijnfabrikanten die zich richten op extreme massaproductie en minder aandacht voor mens en milieu. Van de andere kant moet eraan worden toegegeven dat Overbeek niet in staat is om grote batches of massaproductie te leveren. Bouwmarkten worden steeds selectiever naar hun leveranciers op het gebied van duurzaamheid. Om beter vindbaar te worden voor nieuwe klanten, binnen de voorwaarden van een laag budget, moet het product in een bestaand succesvol distributienetwerk worden neergezet, zoals een bouwmarkt. Dit alternatief is in de marketingmix al besproken en lijkt een goede manier te zijn om zonder al te hoge kosten het product op de markt neer te zetten. Dit is tevens een antwoord op het derde issue. Een combinatie van push-verkoop (via de showroom van de bouwmarkten) als via pull-verkoop (adverteren) lijkt het best. Klanten moeten immers zo snel mogelijk bekend worden gemaakt met het product.

Conclusie: gelegenheid binnen de markt is er, maar om er gebruik van te maken is Overbeek wel afhankelijk van bijvoorbeeld een of meer bouwmarktketen(s). Het blijft een zwakte dat Overbeek niet in staat is om grote batches te kunnen produceren.

#### **Criterium 5: financiële prestaties**

In dit vroege stadium, waarbij de kostprijs van het product hoogstens een schatting is, kunnen er nog geen concrete getallen worden gegeven, zoals de geschatte winst. Echter stelt Porter dat de vijfkrachtenanalyse gebruikt kan worden om de winstgevendheid binnen een bepaalde tak te bepalen. Porter stelt dat hogere krachten de winstgevendheid omlaag halen (Porter M., 2008). De krachten zijn hieronder zeer beknopt weergegeven en de conclusie per kracht is samengevat. De uitgebreide analyse is eerder in dit verslag al gedaan.

##### *Dreiging van nieuwe toetreders*

Volgens Porter zijn er zeven barrières die gezamenlijk bepalen hoe moeilijk het is voor nieuwe toetreders om dezelfde markt te betreden. De conclusie is dat het voor nieuwe toetreders gemakkelijk is om met een gelijkwaardig product dezelfde markt te betreden. De kracht van de dreiging van nieuwe toetreders is dus hoog. Indien de bouwmarkten het product verkopen zal hier een sterke afname in plaatsvinden.

##### *Macht van de leveranciers*

De meeste leveranciers hebben niet veel macht. Dat komt omdat het om basismaterialen gaat zoals hout, verf, glas en isolatiemateriaal. De algemene conclusie is dat Overbeek gemakkelijk over kan stappen op een andere leverancier en daarmee onafhankelijk is. Dit neemt een groot deel van de macht van de leveranciers weg. Deze kracht is laag.

##### *Macht van de koper*

Indien Overbeek de partij is die de producten direct aan de koper verkoopt heeft de koper veel macht. Dit was de conclusie die in de literatuuranalyse is gesteld. Bij deze analyse was echter het alternatief om via een bouwmarkt de producten te verspreiden nog niet meegenomen. In dat geval heeft de koper absoluut niet veel macht meer aangezien een heel belangrijke eis om veel macht te hebben als koper is dat het volume waarin de koper bestelt relatief groot is ten opzichte van de complete afzetmarkt van het bedrijf. Bij Overbeek zou de koper in verhouding veel meer macht hebben dan de enorme doe-het-zelf ketens. De conclusie is dat deze kracht vrij hoog is als Overbeek zelf de producten verkoopt, maar gering is wanneer het product verspreid wordt via grotere bedrijven.

### *Dreiging van substituten*

Er is met een kleine multicriteria-analyse bepaald dat er zeker interessante substituten zijn die een dreiging kunnen vormen. Deze kracht is duidelijk aanwezig, wat ook te merken zal zijn in de winstgevendheid van het product. Vooral na het marktonderzoek is gebleken dat de koper valt voor een lage prijs. De dreiging van de substituten zal altijd aanwezig zijn. De prijs moet laag blijven om deze dreiging te onderdrukken.

### *Rivaliteit onder de concurrenten*

Het gaat om een nieuw concept, dus rivaliteit is nog niet meetbaar. Er is wel een toekomstscenario voorspeld. Er was niet voldoende reden om ook maar één van de drie voorwaarden aan te nemen die Porter heeft gesteld voor een intense rivaliteit. Als doe-het-zelf ketens het product gaan invoeren zal dit veranderen. Het criterium dat concurrenten ongeveer gelijk zijn in grootte en markt speelt dan ineens wel een rol. Als Overbeek de producten zelf verkoopt is er weinig kant op intense rivaliteit. Als de grote bouwmarkten deze producten gaan verkopen neemt de winstgevendheid af omdat de rivaliteit groter zal worden.

De complete winstgevendheid zal niet erg hoog liggen. Vooral omdat de klant valt voor de lage prijs. Kiest Overbeek ervoor de producten direct aan klanten te verkopen? Dan is er een sterke dreiging van de nieuwe toetreders, heeft de koper veel macht, is er een zekere dreiging van substituten maar is er weinig rivaliteit. Lukt het Overbeek de producten in het assortiment te krijgen bij een grote bouwmarkt? Dan zakt de dreiging van de nieuwe toetreders omlaag, evenals de macht van de koper. De dreiging van de substituten blijft, maar de rivaliteit onder de concurrenten neemt juist toe. De resultaten zijn weergegeven in een kleine tabel.

| <i>+ is positief<br/>- is negatief<br/>+/- is neutraal</i> | <b>Overbeek aan klant</b> | <b>Overbeek aan bouwmarkt</b> |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Nieuwe toetreders</b>                                   | -                         | +                             |
| <b>Macht van de koper</b>                                  | -                         | +                             |
| <b>Dreiging van substituten</b>                            | +/-                       | +/-                           |
| <b>Rivaliteit onder concurrenten</b>                       | +                         | -                             |
| <b>Totaal</b>                                              | -                         | +                             |

De winstgevendheid zal al het hoogst zijn als Overbeek niet direct aan de klanten levert maar dit uitbesteed aan een bouwmarkt.

### **Go of No-Go?**

Eén antwoord zou kort door de bocht zijn. Het tevens is jammer, aangezien er meer interessante alternatieven zijn. Een strategische fit is er zeker niet. De vorm waarin dit concept ideaal is sluit niet aan bij Overbeek. Volgens Porter is dit kostleiderschap mengen met differentiatie; dat is niet goed. De vraag of het product technisch haalbaar is, blijft deels over aan Overbeek maar lijkt niet in de weg te staan. Er is voldoende reden om aan te nemen dat het haalbaar is om dit product te realiseren. De acceptatie van de consument is belangrijk. Er is uitgebreid onderzoek verricht naar welk type consument welke vorm van het product accepteert. Indien deze richtlijnen gevolgd worden zal er een product ontstaan dat zeker geaccepteerd zal worden door de consument. De gelegenheid binnen de markt is er ook. De gelegenheid zou zelfs zo groot kunnen zijn dat Overbeek niet in staat is dusdanig grote batches te leveren. Dit is een blijvend gevaar, maar Overbeek hoeft hier in eerste instantie nog niet bang voor te zijn omdat het een nieuw concept betreft. De financiële prestaties zijn het grootst als het product via een bouwmarkt wordt verspreid, omdat er dan minder angst is voor nieuwe toetreders en omdat de koper een groot deel van haar macht verliest.

### *Alternatief 1: product opnemen in portfolio*

Al met al is het voor Overbeek niet verstandig om het concept in haar productportfolio op te nemen omdat het teveel afwijkt van het strategische pad dat Overbeek momenteel bewandelt. Er zit zeker potentie in het product, de markt is er, maar volgens Porter gaat differentiatie niet samen met kostleiderschap. Bovendien zou

het product niet binnen de visie van Overbeek passen, aangezien hoge standaarden en maatwerk voorop staan. Het advies om dit product in het huidige portfolio op te nemen is **negatief**.

#### *Alternatief 2: specialisatie*

Er zijn meerdere mogelijkheden om toch te zorgen voor een strategische fit. Als eerst is het mogelijk dat Overbeek zich volledig gaat specialiseren in het ombouwen van garages. Hierdoor kan de oude strategie losgelaten worden waardoor er opnieuw een fit gecreëerd kan worden. Dit alternatief is niet erg realistisch. Een groot deel van de bestaande werkzaamheden die wel succesvol is en alle kennis en kunde om zeer hoogwaardige kozijnen en gevelementen te maken zouden zomaar worden weggestopt. Dit is iets dat niet acceptabel is. Bovendien is Timmerfabriek Overbeek een familiebedrijf, waarbij de oorspronkelijke visie erg sterk is. De lastig peilbare markt voor de garageombouw is absoluut geen garantie om succes te bereiken. Het advies om dit product in het huidige portfolio op te nemen is nu **positief**. Desondanks is deze oplossing niet reëel.

#### *Alternatief 3: opsplitsing*

Er is behoefte aan opvulling van capaciteit van zowel machines als personeel. Er is zelfs bedrijfsruimte over binnen Overbeek, die momenteel leeg staat (Overbeek, 2012). Personeel, machinecapaciteit en een bedrijfspand zijn alle ingrediënten die nodig zijn om een nieuw bedrijf te kunnen starten, dat direct samenwerkt met Overbeek. Een klein bedrijf met haar eigen handelsnaam en haar eigen strategie, dat zich volledig richt op het ombouwen van garages. De kosten zijn laag omdat er zoveel mogelijk middelen gebruikt worden die reeds aanwezig zijn. De strategische fit speelt ineens geen rol meer: er hoeft geen fit te zijn met de huidige bedrijfsvoering en de missie, strategie en doelen kunnen zonder dat ze de andere bedrijfsvoering in de weg zitten worden opgesteld. Kostleiderschap en differentiatie hoeven niet langer gemengd te worden; een vereiste om een onderneming gezond te laten opereren (Porter M. , 2008). In deze situatie zal er gekozen worden voor een focusstrategie, waarbij het nieuwe bedrijf zich volledig richt op het ombouwen van garages. Ook hoeft men niet bang te zijn dat dit de rest van Overbeek schaadt, zolang de nieuwe onderneming onder haar eigen handelsnaam de markt betreedt. Overigens blijven alle elementen uit de marketingmix van Borden gelden. Het is in de bedrijvenwereld heel gebruikelijk dat bedrijven zich opsplitsen om vervolgens met ieder bedrijf een eigen markt met een eigen productportfolio te betreden. Als een van de bedrijven geschaad wordt, hoeft de ander daar niet onder te lijden.

Een bedrijf waar Overbeek een voorbeeld aan zou kunnen nemen, is het Engelse GCC (Garage Conversion Company). Dit bedrijf heeft de focus op het ombouwen van garages gelegd. Dit begint al bij de bedrijfsnaam en dringt door tot alle advertenties en de website. (GCC, 2012) Het voordeel is dat er nooit iemand zal zijn die niet door heeft dat er daar garages worden omgebouwd. Iets wat wel het geval zou kunnen zijn als Overbeek voor het eerste alternatief zou gaan, ofwel het concept opnemen in het productportfolio.

Volgens de Go / No-Go criteria-analyse zijn nu zowel de strategische fit, technische haalbaarheid, acceptatie van de consument en gelegenheid binnen de markt in orde. De financiële prestaties worden in het midden gelaten omdat er nog niet voldoende over bekend is, maar laten tot dusver geen reden genoeg zeggen om niet te gaan voor de realisatie van dit concept. Dit is meer dan voldoende om een **positief** advies te geven voor dit concept.

## Conclusie: out of the box



Kan timmerfabriek Overbeek succes op de markt bereiken met het 'out of the box' concept en zo ja, hoe? Dit is de hoofdvraag waar tijdens dit verslag antwoord op wordt gezocht.

Er zijn veel belangrijke methoden uit de literatuur gebruikt om het pad naar een antwoord te bewandelen. Het onderzoek was tweeledig. Het ene deel is marketingtechnisch, terwijl het andere deel bedrijfs-strategisch is. Het marketing gedeelte heeft zich bezig gehouden met de optimale vormgeving, aankleding en context van het product. Het strategische gedeelte heeft zich bezig gehouden met een passende bedrijfsstrategie en de vraag of dit bij timmerfabriek Overbeek past. In de rest van de conclusie worden de deelvragen van dit onderzoek beknopt beantwoord. Gezamenlijk dekt dit de hoofdvraag.

*Hoe is de gelegenheid binnen de markt voor het garageboxconcept?*

Na een uitgebreid markt- en omgevingsonderzoek is gebleken dat er 1.900.000 eengezinskoopwoningen in Nederland zijn met een garage. Volgens het marktonderzoek zou 5% van deze huishoudens uiteindelijk serieuze interesse hebben in het laten ombouwen van de garage. Dat zou een overweldigend aantal van 95.000 zijn in Nederland. Er is duidelijk een enorme gelegenheid binnen deze markt.

*Wat voor klanten hebben interesse in het product?*

Bij het marktonderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee steekproeven. De eerste steekproef bestond uit eigenaren van huizen die een woningwaarde tot €350.000 hebben. Dit waren voornamelijk twee-onder-een-kap woningen. De tweede steekproef bestond uit eigenaren van huizen met een woningwaarde boven de €350.000. Dit waren voornamelijk vrijstaande woningen. Uit het onderzoek is gebleken dat de interesse volledig ligt bij eigenaren van het eerste woningtype. Er is tevens onderzoek gedaan naar de interesse per leefsituatie, maar er waren geen significante verschillen in interesse tussen bijvoorbeeld getrouwde stellen en gezinnen.

*Hoe moet dit product worden aangekleed en in welke context moet dit worden geplaatst?*

Ook hiervoor is marktonderzoek verricht. Het moet een product zijn dat universeel toepasbaar is. Een goede uitkomst is een modulaair ontwerp, waarbij de gebruiker zelf modules kan kiezen en de garage kan invullen naar eigen wens. Op deze manier zal 90% van de modules gestandaardiseerd zijn en is er nog maar een klein deel maatwerk nodig om elke garage perfect gevuld te krijgen. Door het aanbieden van verschillende modules, zoals een zelf in te richten kozijn (met of zonder deur, grote ramen, HR++ ramen) kan de klant zelf kiezen of hij of zij er een slaapkamer, een kantoor of misschien wel een thuisbioscoop van maakt. De mogelijkheden zijn hierdoor bijna eindeloos. Het product moet wel bepaalde duurzaamheidskeurmerken hebben, al is het daardoor €450 duurder. Twee derde van de klanten geeft daar een voorkeur aan. 95% van de klanten willen een compleet verzorgd product, waarbij ze het liefst een gespecialiseerd bedrijf kiezen. Het moet dus meer zijn dan alleen een gevelement. Het onderzoek heeft uitgewezen dat de klant valt voor een product met een lage prijs. In eerste instantie waren er niet veel respondenten geïnteresseerd. De verwachte prijs van een garageombouw lag tussen de 15.000 en de 20.000 euro. Interessant is dat de interesse significant toeneemt als de klant hoort dat het product ook voor €5.000 euro geleverd kan worden, wat volgens Tom Evers mogelijk moet zijn. Er moet dus een product worden ontworpen waarvan de basis al voor €5.000 verkocht kan worden.

Een bijbehorende installatieservice is dus eveneens gewenst. Het product afleveren is niet voldoende. Zoals Ikea dit met keukens regelt, kan Overbeek dit doen met garages: Ikea heeft een groot netwerk van zelfstandige installateurs en aannemersbedrijven die volgens een vast prijzenschema installatiewerkzaamheden verrichten.

Ikea heeft prijsafspraken gemaakt zodat de klant van tevoren gemakkelijk kan zien wat bijvoorbeeld het installeren van een extra stroomaansluiting kost. Deze helderheid en enigheid maken het prettig voor de klant.

*Hoe moet het product naar de klant worden gebracht?*

Een goede en goedkope manier om het concept in een bestaande succesvolle distributieketen te zetten is proberen om grote doe-het-zelf ketens te overtuigen van het potentiële succes van dit product opdat ze het product misschien op zullen nemen in hun assortiment. Voorbeelden zijn winkels als Gamma, Praxis, Karwei, Multimate, Formido en Hornbach. Dergelijke winkels staan zeer sterk in de markt en krijgen dagelijks duizenden bezoekers door de winkel. De winkel zou gebruikt kunnen worden als showroom en eventuele promoties in een reclamefolder kunnen ervoor zorgen dat er vele consumenten binnen een korte tijd bekend worden gemaakt met het product. Uit het marktonderzoek is gebleken dat klanten met interesse in het ombouwen van hun garage niet snel zoeken op internet maar eerder een aannemer raadplegen. De bouwmarkten kunnen ervoor zorgen dat ze de klant een stap voor zijn doordat ze een sterke informatieverspreiding hebben.

*Welke concurrentiestrategie past het best bij dit concept?*

Gezien de lage prijs waar de klant voor valt en de suggesties voor de standaardisatie door gebruik te maken van modules past een kostenfocus het best bij dit concept. Dit is een focusstrategie die gericht is op lage kosten.

*Moet timmerfabriek Overbeek ervoor kiezen het product in hun productportfolio op te nemen?*

Een uitgebreid onderzoek gebaseerd op vijf criteria heeft uitgewezen dat Overbeek het product beter niet op kan nemen in haar eigen productportfolio. Porter stelt dat differentiatie en kostleiderschap niet samengaan in een gezonde onderneming. Dit concept is in haar ideale vorm gericht op lage kosten en vereist een sterke focus. Dit zou ervoor zorgen dat het nieuwe concept ervoor zal zorgen dat dit Overbeek verder van de positie af brengt waar Overbeek uiteindelijk naartoe wil: het leveren van luxe producten met veel maatwerk. Dit zou weer passen bij het hogere marktsegment. Dit is echter juist de markt die duidelijk geen interesse toont in een garageombouw. De optie om dan maar volledig te specialiseren in garageombouw is niet realistisch. Een derde alternatief biedt een uitkomst. Het product heeft zeker potentie tot succes. Overbeek heeft capaciteit van zowel machines als personeel over en heeft zelfs ruimte in haar eigen bedrijfspand. Het eindadvies is om een nieuw bedrijf op te starten met bestaande middelen. Een bedrijf dat de volledige focus op het ombouwen van garages. De rol van Overbeek is dat zij de gevelelementen kunnen produceren, een van de belangrijkste onderdelen bij het ombouwen van een garage. Het nieuwe bedrijf kan zorgen voor de rest. Naast gevelelementen bestaat het ombouwen van een garage uit meer modules: ook de binnenwanden, isolatie, aansluitingen et cetera horen hier bij. Het voordeel van een tweede bedrijf is dat deze een onafhankelijke strategie kan ontwikkelen van Overbeek, zodat de strategische fit niet onnodig geschaad wordt.

Of dit concept Overbeek uiteindelijk kan redden is en blijft een vraag tot ze besluiten de gok te wagen. Het is in elk geval een potentieel product, waarbij dit onderzoek van veel kanten heeft laten zien dat er een mogelijk succes in zit. Mocht Overbeek kiezen om het product te gaan verkopen, dan is dit verslag een advies hoe ze dat het best kunnen doen. Dit geldt zowel voor de bedrijfsstrategie als de invulling van de ideale marketingmix; de mix die ervoor zorgt dat de kansen op de markt optimaal zijn.

Andrea & Evers Design kan nu de uitdaging aangaan een universeel modulair product te ontwerpen dat aansluit bij de eisen wensen van de markt.

## Aandachtspunten, **aanbevelingen** en suggesties

Dit verslag is ter afsluiting van mijn bachelor-opdracht. Het tijdsbestek voor het gehele onderzoek is slechts tien weken. Tijdens het onderzoek is meerdere keren besloten dit verder af te bakenen om tijdsnood te voorkomen. Enerzijds is er een nieuw concept dat onderzocht moet worden, terwijl anderzijds de bedrijfskundige kant van Overbeek niet vergeten mag worden. Overbeek moet het immers doen met de middelen die ze heeft, maar het product moet wel aan kunnen slaan op de markt. De zekere afstelling tussen alle variabelen die hier betrekking op hebben is erg belangrijk. Door de korte duur van dit onderzoek zijn niet alle variabelen optimaal onderzocht. Dit kan uiteraard gevolgen hebben voor de resultaten en conclusies van het onderzoek. De SWOT analyse bestaat uit een intern en extern deel. Het externe deel bestaat weer uit de 5-forces analyse van Porter en een DESTEP-analyse (gerelateerd aan de PESTEL-analyse). Porter geeft in zijn artikel over de vijf krachten aan dat er zelf beslist moet worden in welke gradatie elk van de krachten geanalyseerd wordt. Hoe langer de studie voor een bepaalde kracht, hoe betrouwbaarder het resultaat (Porter M. , 2008). Voor krachten zoals barrières voor nieuwe toetreders was het eenvoudig te zien dat deze niet erg hoog liggen, maar als er meer tijd was voor het onderzoek had de concurrentieanalyse uitgebreider uitgevoerd kunnen worden om beter inzicht te krijgen over de rivaliteit onder concurrenten. Het is aan te raden dit alsnog te doen om te kijken of er directe concurrenten zijn die een bedreiging vormen. De DESTEP analyse was bedoeld om gegevens over de markt in te winnen en feitenonderzoek te doen. Veel gegevens zijn afkomstig van het centraal bureau van statistiek, een zeer betrouwbare bron. Het interne deel van de SWOT analyse is erg bondig en gebaseerd op één interview met Arend Jan Overbeek (Overbeek, 2012). Hierdoor is er geen garantie voor een objectief resultaat en is het niet helemaal zeker of het product voor Overbeek technisch haalbaar is. Technische haalbaarheid is een variabele van de go / no-go analyse. Er wordt expliciet vermeld dat dit aspect volledig aan Overbeek zelf overgelaten wordt wegens een gebrek aan inzicht.

Aan het onderzoek naar het product zijn ook enkele kanttekeningen. Het product is nog een concept en bevindt zich in een fase waarin het ontwerp nog plaats moet vinden. Het kan dus nog alle kanten op. Bij het marktonderzoek is ervanuit gegaan dat het product voor 5.000 euro leverbaar moet zijn. Dit is gebaseerd op een schatting van Tom Evers (Evers, 2012) en wordt tevens aangenomen dat het modulaire systeem realistisch is, ondanks het feit dat een standaard garage eigenlijk niet bestaat omdat bijna iedere garage wel weer verschillend is. Het is aan Overbeek en aan D'Andrea & Evers om dit nader te onderzoeken en ontwikkelen, maar de vragen richting de markt zijn gebaseerd op het concept zoals het nu is.

Het marktonderzoek is een steekproef, maar er is geen garantie dat deze representatief is. Ook dit heeft te maken met het korte tijdsbestek, waardoor er gekozen is twee type koopwoningen te onderzoeken in Twente. Uit het onderzoek is gebleken dat de consument erg prijsgevoelig is en pas een oogje op het product krijgt als het 5.000 euro kost. Eigenaren van een woning uit het hogere segment hadden helemaal geen interesse. In andere regio's zou dit best af kunnen wijken. Aangezien Overbeek klein en lokaal begint met dit concept, hoeft dit niet erg te zijn. Als blijkt dat het in een zekere zin aanslaat is het raadzaam om steekproefsgewijs onderzoeken door het hele land uit te voeren en de DESTEP analyse opnieuw uit te voeren per regio. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen blijken dat er in de randstad veel meer interesse is dan in Twente omdat daar over het algemeen minder ruimte vrij is. Ook zijn er in zekere zin cultuurverschillen aanwezig binnen Nederland. In dit onderzoek is dat zoals gezegd niet meegenomen.

Uiteindelijk is de marketingmix van Borden ingevuld voor dit concept. Niet alle variabelen hebben invulling gekregen. Sommige zijn niet van essentieel belang voor dit concept maar zouden toch nog bekeken kunnen worden. Het aspect verpakking is daar een goed voorbeeld van. Iets dat over het algemeen volgens Borden bedoeld is voor massaproducten die in de schappen liggen, maar uiteraard niet wegblijft bij andere producten. In het hoofdstuk oplossingen is bij elke variabele aangegeven waarom deze wel of niet is geselecteerd. Als Overbeek dit product serieus overweegt is het raadzaam deze variabelen niet geheel te vergeten.

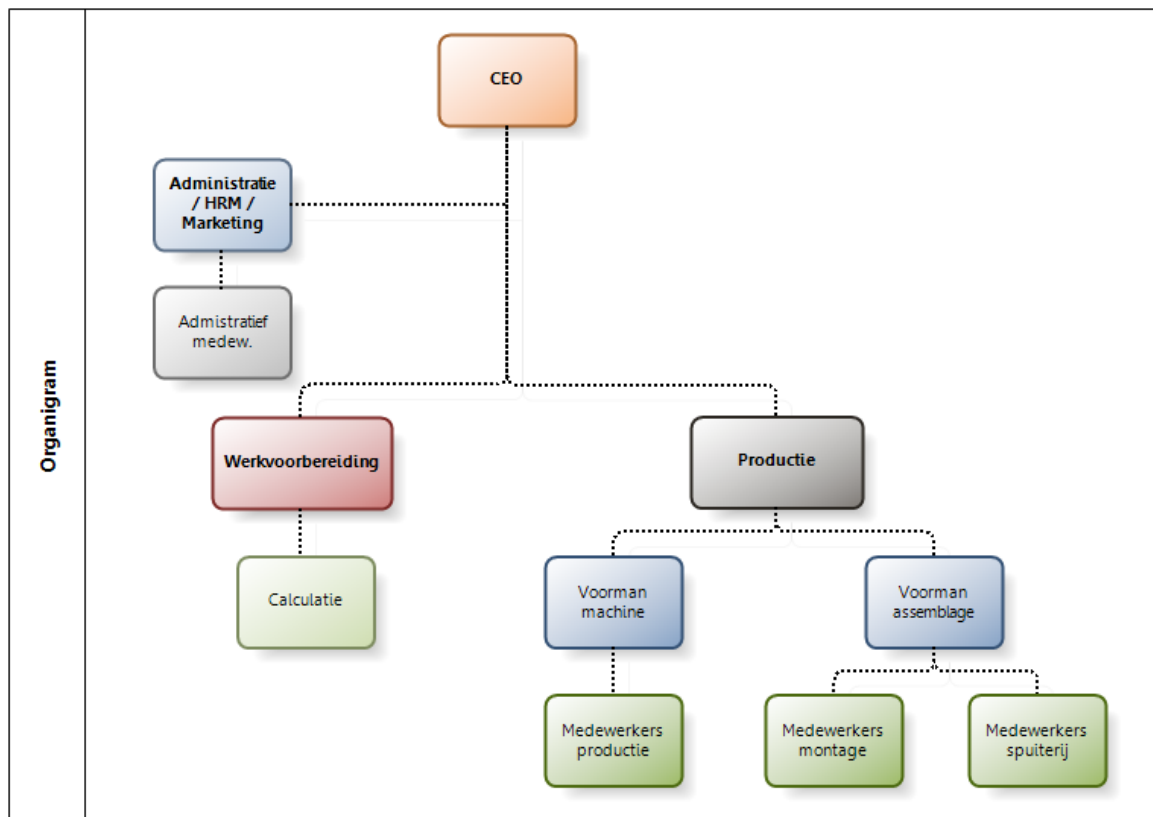
## Bibliografie

- Agentschap NL. (2012, September 5). *CIP Eco-innovation*. Opgeroepen op Oktober 28, 2012, van Agentschap NL: <http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/cip-eco-innovation>
- Berry, & Jarvis. (2006). *Accounting in a business context*. London: Thomson.
- Blythe, J. (2006). *Principles and Practice of Marketing*. London: Thomson.
- Boddy. (2008). *Management, an introduction*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Borden, N. (1984). The Concept of the Marketingmix. *Harvard Business School*, 2-7.
- Brealy, M. A. (2008). *Principles of Corporate Finance*. New York: Mc Graw Hill.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 127–154.
- Carbonell-Foulquie, P., & al., e. (2004). Criteria employed for go/no-go decisions when developing successful highly innovative products. *Industrial Marketing Management* 33, 307 - 316.
- CBS. (2011). *De Nederlandse Economie*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS. (2011-2012). *Woningvoorraad*. Den Haag: Centraal Bureau van Statistiek.
- CBS. (2012). *Bouwnijverheid; omzetontwikkeling*. Den Haag: CBS.
- CBS. (2012, Augustus 6). *Huishoudens; samenstelling, grootte, regio, 1 januari*. Opgeroepen op Oktober 10, 2012, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl>
- Centraal Bureau van Statistiek. (1999, Oktober). *Koopwoningen luxueuzer dan huurwoningen*. Den Haag.
- Culliton, J. (1948). *The management of marketing costs*. Boston: Graduate School of Business Administration, Research Division, Harvard University.
- Daft. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson, South-Western.
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods*. New Delhi: UBS Publishers'Distributors.
- Dijkstra, M. (2012, 10 19). *Nieuwe functies voor Garageboxen*. Enschede, Overijssel, Nederland.
- Economisch Instituut voor de Bouw. (2012). *De bouw in 2020: vier kwantitatieve scenario's*.
- Evers, T. (2012, 10 22). *Ontwerpen van een garageombouw*. (J. Dijkhuis, Interviewer)
- Faay. (sd). *FAAY PG Roofing*. Opgeroepen op 10 5, 2012, van Faay Wanden en Plafonds: <http://www.faay.nl/downloads/nl/faay-pg-roofing.pdf>
- FSC Nederland. (sd). *Info over*. Opgeroepen op December 1, 2012, van FSC: <http://www.fsc.nl>
- funda. (2012). *wijkgegevens*. Opgeroepen op Oktober 18, 2012, van funda: <http://www.funda.nl>
- Gamma. (sd). *Verbouwen met of zonder vergunning*. Opgeroepen op 09 04, 2012, van Gamma.com: <http://www.gamma.com/doe-het-zelf/verbouwen-met-of-zonder-vergunning/>
- GCC. (2012). *Home*. Opgeroepen op December 2, 2012, van GCC: <http://www.garageconversion.com>

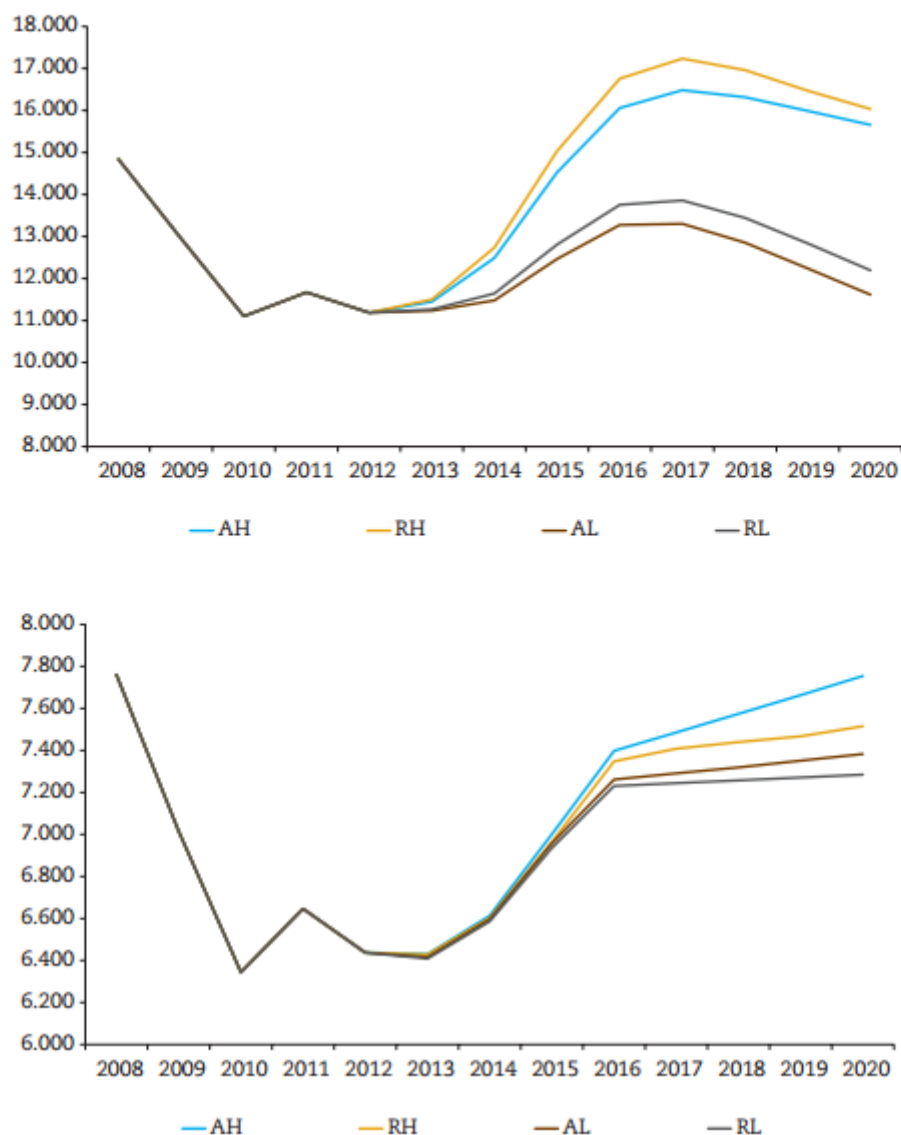
- Heerkens, H. (2005). *De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak*.
- Heerkens, H., & Winden, A. v. (2012). *Geen probleem*. Buren: Business School Nederland.
- Ikea. (2012). *Ikea montageservices*. Opgeroepen op December 5, 2012, van Ikea.nl: <http://www.ikea.nl>
- McCarthy, J. (2001). *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood Illinois: Irwin.
- MVO Nederland. (sd). Opgeroepen op 22 10, 2012, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl>
- NOS. (2012, Oktober 8). '*Herfinanciering voor verbouwing daalt fors*'. Opgeroepen op Oktober 10, 2012, van NOS Nieuws: <http://www.nos.nl>
- Overbeek, A. J. (2012, September 14). De huidige situatie van Tifa Overbeek. (J. Dijkhuis, Interviewer)
- Pelham, A. M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of small business management*, 48-67.
- Poortema, K. (2009). *Statistische Technieken*. Enschede: Universiteit Twente.
- Porter, M. (1998). Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press (Macmillan)*.
- Porter, M. (2008). The 5 forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Porter, M. (2008). The Five Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Ras, M., Eggink, E., Gameren, van, E., & Ooms, I. (2006). *Uitgerekend wonen. Een model voor de vraag van huishoudens naar wonen en de gevolgen van beleidswijzigingen*. Den Haag.
- Rijksoverheid. (sd). *Subsidies*. Opgeroepen op 10 26, 2012, van Antwoord voor bedrijven: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/subsidie>
- SCP. (2010). *Wisseling van de wacht: generaties in Nederland*. Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2012). *Jaarverslag 2011*. Den Haag.
- Vergunningcheck. (sd). Opgeroepen op 09 04, 2012, van Omgevingsloket online.nl: <http://www.omgevingsloket.nl>
- Wikipedia. (2012, Oktober 10). *Web 3.0*. Opgeroepen op Oktober 18, 2012, van Wikipedia: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Web\\_3.0](http://nl.wikipedia.org/wiki/Web_3.0)

## Bijlagen

### Bijlage A – organigram



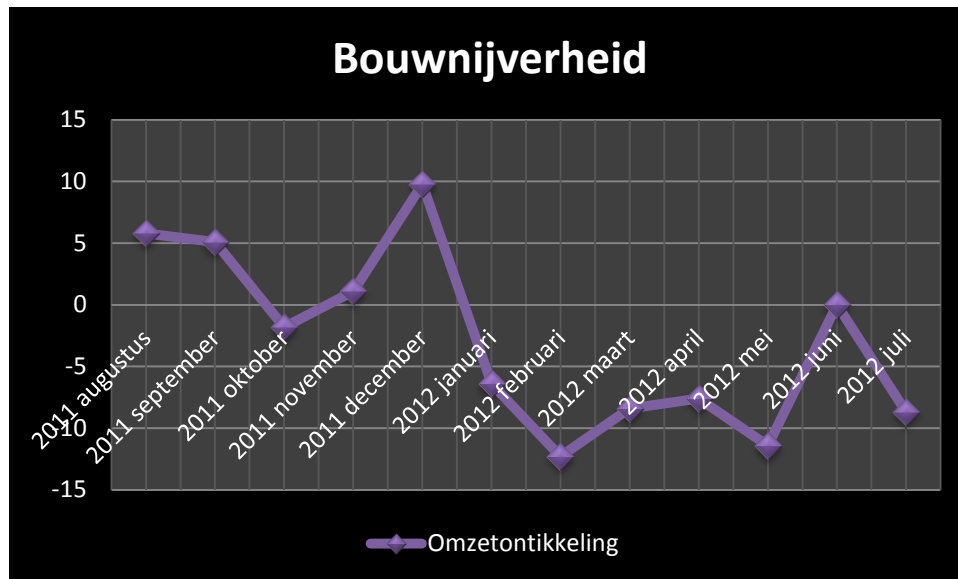
**Figuur 3.2 Woningbouwproductie nieuwbouw (boven) en herstel en verbouw (onder), 2008-2020 in vier scenario's, mln euro, prijzen 2010**



Het volume van de herstel en verbouw hangt verder af van de koopkracht: bij een hogere koopkracht zal er meer worden besteed. Bij Angelsaksisch beleid ligt de koopkracht hoger dan bij Rijnländs beleid. Dit heeft tot gevolg dat het productievolumé herstel en verbouw in de scenario's AH en AL hoger ligt ten opzichte van RH respectievelijk RL. Bij hoge groei zal de productie het niveau van 2012 overstijgen en bij Angelsaksisch beleid zal ook de productie van 2008 gehaald worden. Bij een lage groei zal de productie in 2020 hoger liggen dan in 2012, maar zal het niveau van het topjaar 2008 niet meer worden gehaald.

De totale woningbouw is het hoogst bij Rijnländs beleid met hoge groei en is in 2020 hoger dan in 2008 en 2012. Ook bij lage groei zorgt Rijnländs beleid voor de hoogste totale woningbouwproductie, maar de productie van 2008 zal niet meer worden behaald.

### C.1: omzetontwikkeling in de bouwnijverheidssector



Bron: (CBS, 2012)

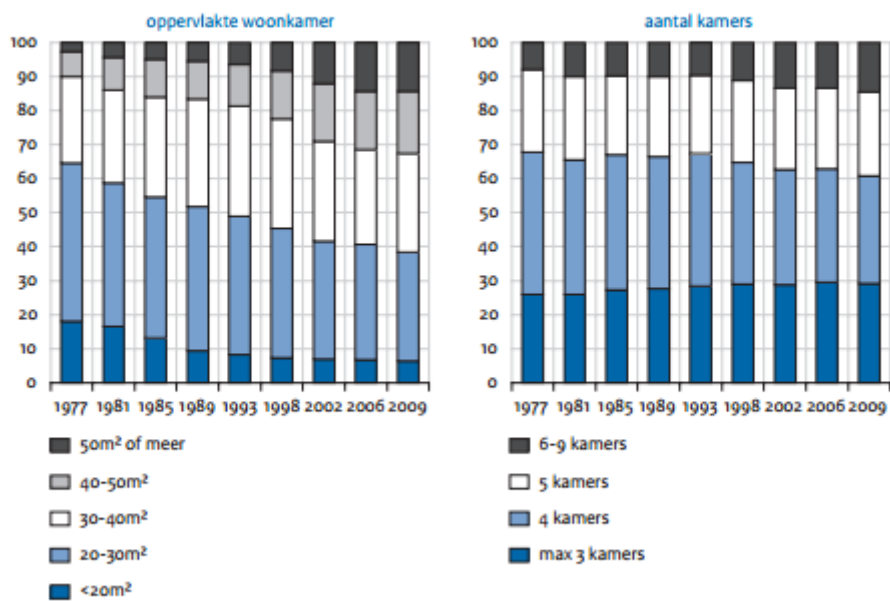
### C.2: ontwikkeling van woningruimten

Figuur 17.6

Ontwikkeling van de ruimte in woningen, 1977-2009

Aantal kamers in zelfstandige woningen

Oppervlakte van de woonkamer



Bron: VROM (WBO '77-'02; Woon '06 en '09) SCP-bewerking

### C.3: Overwaarde van woningen

Bezit van een eigen huis, de mediane<sup>a</sup> waarde ervan, de hypotheekschuld en het schuldbedrag naar leeftijd van de kostwinner, 1-1-2009 (in procenten en in euro's)

|                                   | 0-24 jaar | 25-49 jaar | 50-64 jaar | 65-74 jaar | ≥ 75 jaar | totaal  |
|-----------------------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|---------|
| % met koophuis                    | 10        | 61         | 65         | 54         | 37        | 56      |
| % met hypotheek                   | 10        | 58         | 56         | 37         | 17        | 48      |
| waarde koophuis in € <sup>b</sup> | 164.000   | 240.000    | 273.000    | 279.000    | 278.000   | 255.000 |
| hypotheekschuld in € <sup>b</sup> | 160.000   | 180.000    | 111.000    | 68.000     | 46.000    | 148.000 |

a Dit is de middelste waarneming, indien de woningwaarden van alle huishoudens op volgorde gezet worden.

b Alleen mensen met een koophuis, respectievelijk met een hypotheekschuld.

Bron: Claessen (2010: 9) SCP-bewerking

#### *Bijlage D – enquête*

1. Wat is uw huidige leefsituatie?
2. Waar gebruikt u uw garage momenteel voor?
3. Hebt u wel eens overwogen of heeft u interesse om de garage te verbouwen tot een woon- of werkruimte?
4. Zou u in deze crisistijd eerder een huis verbouwen dan proberen te verkopen?
5. Hoe veel verwacht u dat dit kost?
6. Stel: u hebt de beslissing genomen, u wilt uw garage laten verbouwen. Wie of wat is het eerste waar u dan contact mee zoekt?
7. Wat kiest u liever: een wat goedkoper doe het zelf pakket of een compleet verzorgde ombouw?
8. Stel u kunt kiezen tussen een product met sterke milieukeurmerken of een product dat een stuk schadelijker is voor het milieu maar wel 450 euro goedkoper, wat kiest u dan?
9. [voor de niet-geïnteresseerden] Stel, u hoort dat de werkelijke prijs van het ombouwen van de garage 5.000 euro kost en deze waarde tevens minimaal toegevoegd wordt aan de taxatiewaarde van uw woning. Zou uw interesse daardoor toenemen?

# Garageombouw



Bijlage F – business recyclingmodel

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <h1>Business recycling</h1> <p>(de nieuwe formule)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>STRATEGISCHE KEUZES</b><br>waar we ons op richten<br><br>hart / hard voor onszelf, leverancier, strategische partners en klanten<br><br>vakmanschap staat voorop in een organisatie waar het draait om zelforganisatie<br><br>afwijkend is onze standaard<br><br>van apart tot confectiemaatpak                                                                                          | <b>KERNACTIVITEITEN</b><br>producten / diensten<br><br>Het produceren van kozijnen en interieuronderdelen die aan een hoge standaard voldoen als het<br><br>hout / alu, passief, prefab, fsc/pffc                                               | <b>WAARDENPROPOSITIE</b><br>voordeel voor de klant<br><br>Zoals afgesproken, op tijd, in één keer goed<br><br>Na jaren het gevoel destijds een goede keuze te hebben gemaakt.<br><br>Onderscheidend mooi product, anders dan de rest<br><br>Voor een nette prijs                                             |                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>TOEGEVOEGDE WAARDE</b><br>ons onderscheidend vermogen<br><br>Afwijkend en apart is onze standaard. Ons eigen predikaat passief voldoet aan de hoogste duurzaamheidsnormen. Wij ontwerpen en engineeren van een tikkeltje apart tot topdesign | <b>KLANTEN</b><br>wie zijn er waardevol voor ons<br><br>aannemers die passen binnen onze ABC format<br><br>de consument die bereid is te betalen voor onze toegevoegde waarde (duurzaam, afwijkend en design)                                                                                                |                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Aard van klant relatie</b><br>Face-to-face<br>Lokaal<br>zakelijk familiair<br><br><b>KANALEN</b><br>voor marketing, comm. en verkoop<br><br>via publicaties in bladen, aangedragen door onze strategische partners via mond op mond                                                                       |                                                                                   |
| <b>STRATEGISCHE PARTNERS</b><br>met wie we co-creëren<br><br>ZP-ers (zelfstandige professionals) op gebied van design, engineering, vakwerk<br><br>dealers<br><br>architecten<br><br>Co-aannemer                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
| <b>Kosten structuur</b><br><b>Kosten reduceren</b><br>voorraad terugbrengen<br><br>vaste kosten in gebouwen, machines en medewerkers reduceren door flexibiliseren van arbeid en het ter beschikking stellen van ruimtes en machines aan strategische partners<br><br>Leveren volgens voorwaarden. Onszelf én de klant houden aan afspraak is afspraak. Klantgericht en niet klantgezwicht. |                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Inkomstenstromen</b> Extra inkomsten genereren<br><br>Kwaliteit, duurzaamheid en design hebben hun prijs. Wij vragen de prijs die redelijk en billijk is. (ons productievoordeel is ook voordeel klant)<br><br>meer- en minderwerk voortijdig specificeren en meenemen in calculatie en werkvoorbereiding |                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                   |